



**T.C.**

**ÇANAKKALE ONSEKİZ MART ÜNİVERSİTESİ  
LİSANSÜSTÜ EĞİTİM ENSTİTÜSÜ**

**TURİZM İŞLETMECİLİĞİ ANABİLİM DALI  
TURİZM İŞLETMECİLİĞİ BİLİM DALI**

**DÖNÜŞÜMCÜ VE ETKİLEŞİMCİ LİDERLİK DAVRANIŞININ  
ÖRGÜTSEL YABANCILAŞMA VE İŞTEN AYRILMA EĞİLİMİ  
ÜZERİNDEKİ ETKİSİ: ÇANAKKALE ÖRNEĞİ**

**YÜKSEK LİSANS TEZİ**

**MUTLU CAN**

**Tez Danışmanı**

**PROF. DR. EROL DURAN**

**ÇANAKKALE – 2022**





T.C.

ÇANAKKALE ONSEKİZ MART ÜNİVERSİTESİ  
LİSANSÜSTÜ EĞİTİM ENSTİTÜSÜ

TURİZM İŞLETMECİLİĞİ ANABİLİM DALI  
TURİZM İŞLETMECİLİĞİ BİLİM DALI

**DÖNÜŞÜMCÜ VE ETKİLEŞİMCİ LİDERLİK DAVRANIŞININ ÖRGÜTSEL  
YABANCILAŞMA VE İŞTEN AYRILMA EĞİLİMİ ÜZERİNDEKİ ETKİSİ:  
ÇANAKKALE ÖRNEĞİ**

YÜKSEK LİSANS TEZİ

MUTLU CAN

Tez Danışmanı

PROF. DR. EROL DURAN

Bu çalışma, Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi Bilimsel Araştırma Projeleri  
Koordinasyon Birimince desteklenmiştir.

Proje No: SYL-2020-3418

ÇANAKKALE – 2022



T.C.

ÇANAKKALE ONSEKİZ MART ÜNİVERSİTESİ



LİSANSÜSTÜ EĞİTİM ENSTİTÜSÜ

Mutlu CAN tarafından Prof. Dr. Erol DURAN yönetiminde hazırlanan ve 14/01/2021 tarihinde aşağıdaki jüri karşısında sunulan “**Dönüşümcü ve Etkileşimci Liderlik Davranışının Örgütsel Yabancılaşma ve İşten Ayrılma Eğilimi Üzerindeki Etkisi: Çanakkale Örneği**” başlıklı çalışma, Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi Lisansüstü Eğitim Enstitüsü **Turizm İşletmeciliği Anabilim Dalı**’nda **YÜKSEK LİSANS TEZİ** olarak oy birliği ile kabul edilmiştir.

**Jüri Üyeleri**

**İmza**

Prof. Dr. Erol DURAN

(Danışman)

Doç. Dr. Tülay GÜZEL

Doç. Dr. Yılmaz AKGÜNDÜZ

.....

.....

.....

Tez No : .....

Tez Savunma Tarihi : 14/01/2022

.....  
Doç. Dr. Yener PAZARCIK

Enstitü Müdürü

.././20..

## ETİK BEYAN

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

Mutlu CAN

14/01/2022

## TEŞEKKÜR

Yüksek lisans eğitimim boyunca benden bir an olsun yardımlarını esirgemeyen ve beni sürekli olarak araştırmaya teşvik eden saygı değer danışman hocam Prof. Dr. Erol DURAN'a, araştırma yöntemleri ve istatistik konusunda bilgi ve birikimlerini paylaşmaktan kaçınmayan sayın hocam Öğr. Gör. Bahattin HAMARAT'a, tez jürimde yer alarak değerli katkılarda bulunan sayın hocalarım Doç. Dr. Tülay GÜZEL'e ve Doç. Dr. Yılmaz AKGÜNDÜZ'e, önlisans eğitimimden itibaren desteklerini esirgemeyen sayın hocalarım Öğr. Gör. Dr. Emre ATABERK'e ve Öğr. Gör. Mehmet ATAK'a, çalışma süreci boyunca teşvikleri ile beni motive eden değerli arkadaşlarım Pelin CANDAR'a, Duygu Nedret ÇETİN'e ve diğer tüm arkadaşlarıma, hayatımın her evresinde bana maddi ve manevi destek olan babam Mustafa CAN'a, annem Şehriban CAN'a ve kardeşim Sebahat CAN'a sonsuz teşekkürlerimi sunarım.

Mutlu CAN  
Çanakkale, Ocak 2022

## ÖZET

# DÖNÜŞÜMCÜ VE ETKİLEŞİMCİ LİDERLİK DAVRANIŞININ ÖRGÜTSEL YABANCILAŞMA VE İŞTEN AYRILMA EĞİLİMİ ÜZERİNDEKİ ETKİSİ: ÇANAKKALE ÖRNEĞİ

Mutlu CAN

Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi

Lisansüstü Eğitim Enstitüsü

Turizm İşletmeciliği Anabilim Dalı Yüksek Lisans Tezi

Danışman: Prof. Dr. Erol DURAN

14/01/2022, 200

Araştırmanın temel amacı otel işletmelerindeki yöneticilerin dönüşümcü ve etkileşimci liderlik davranışlarının işgörenlerin örgütsel yabancılaşmaları ve işten ayrılma eğilimleri üzerindeki etkisinin belirlenmesidir. Bu amaç doğrultusunda, öncelikli olarak ikincil veri toplama yöntemlerinden birisi olan yazılı doküman incelemesi yapılmış ve liderlik, yabancılaşma ve işten ayrılma eğilimi kapsamlı bir şekilde ele alınmaya çalışılmıştır. Konuyla ilgili doküman incelemesinin ardından araştırmanın hipotezleri kurulmuştur. Son olarak ise Çanakkale ilinde faaliyet gösteren 3, 4 ve 5 yıldızlı otel işletmelerinde çalışan işgörelere anket tekniği uygulanmış ve birincil veriler elde edilmiştir. Anket tekniği ile elde edilen veriler SmarPLS hazır yazılımı kullanılarak yapısal eşitlik modellemesinde sınanmıştır. Araştırma bulguları sonucunda dönüşümcü liderliğin karizma, entelektüel uyarım ve bireysel düzeyde ilgi boyutlarının ve etkileşimci liderliğin koşullu ödüllendirme boyutunun hem örgütsel yabancılaşmayı (güçsüzlük, anlamsızlık, kendine yabancılaşma, kuralsızlık ve yalıtılmışlık) hem de işten ayrılma eğilimini azalttığı görülmüştür. Etkileşimci liderliğin istisnalarla yönetim (aktif) boyutunun ise örgütsel yabancılaşmayı (güçsüzlük, anlamsızlık, kuralsızlık ve yalıtılmışlık) ve işten ayrılma eğilimini artırdığı belirlenmiştir. Ayrıca örgütsel yabancılaşmanın tüm boyutlarının (güçsüzlük, anlamsızlık, kendine yabancılaşma, kuralsızlık ve yalıtılmışlık) işten ayrılma eğilimini arttırdığı sonucuna ulaşılmıştır.

**Anahtar Kelimeler:** Dönüşümcü Liderlik, Etkileşimci Liderlik, Örgütsel Yabancılaşma, İşten Ayrılma Eğilimi, Otel İşletmesi, Çanakkale.

## ABSTRACT

### THE EFFECT OF TRANSFORMATIONAL AND TRANSACTIONAL LEADERSHIP BEHAVIOURS ON ORGANIZATIONAL ALIENATION AND TURNOVER INTENTION: THE CASE OF ÇANAKKALE

Mutlu CAN

Çanakkale Onsekiz Mart University

School of Graduate Studies

Master of Science Thesis in Tourism Management

Advisor: Prof. Dr. Erol DURAN

01/14/2022, 200

The main aim of the research is to determine the effect of the transformational and transactional leadership behaviors of managers in hotel businesses on the organizational alienation and turnover intentions of the employees. White this aim, primarily written document analysis, which is one of the secondary data collection methods, has been made and leadership, alienation and turnover intention has been inclusively discussed. After the document review on the subject, the hypotheses of the research has been established. Finally, the survey technique has been applied to the employees working in 3, 4 and 5 star hotels operating in Çanakkale and primary data has been obtained. The data obtained by the survey technique has been tested in structural equation modelling using SmarPLS ready-made software. As a result of the research findings, it has been found that the charisma, intellectual stimulation and individual consideration dimensions of transformational leadership and the conditional reward dimension of transactional leadership has reduced both organizational alienation (powerlessness, meaninglessness, self-estrangement, normlessness and isolation) and the turnover intention. Management by exception (active) dimension of transactional leadership has increased organizational alienation (powerlessness, meaninglessness, normlessness and isolation) and the turnover intention. In addition, it has been concluded that all dimensions of organizational alienation (powerlessness, meaninglessness, self-estrangement, normlessness and isolation) increase the turnover intention.

**Keywords:** Transformational Leadership, Transactional Leadership, Organizational Alienation, Turnover Intention, Hotels, Çanakkale.



## İÇİNDEKİLER

JÜRİ ONAY SAYFASI.....	i
ETİK BEYAN.....	ii
TEŞEKKÜR.....	iii
ÖZET.....	iv
ABSTRACT.....	v
İÇİNDEKİLER.....	vi
TABLolar DİZİNİ.....	ix
ŞEKİLLER DİZİNİ.....	xiii

### BİRİNCİ BÖLÜM

#### GİRİŞ

1.1. Araştırmanın Problemi.....	2
1.2. Araştırmanın Amacı.....	3
1.3. Araştırmanın Önemi.....	4
1.4. Araştırmanın Varsayımları ve Sınırlılıkları.....	4

### İKİNCİ BÖLÜM

#### KAVRAMSAL ÇERÇEVE

2.1. Liderlik Kavramı.....	6
2.1.1. Liderlik ve Yöneticilik Ayrımı.....	8
2.1.2. Liderlik Yaklaşımları.....	10
Özellikler Yaklaşımı.....	11
Davranış Yaklaşımı.....	12
Durumsallık Yaklaşımı.....	20
Modern Liderlik Yaklaşımları.....	30
2.2. Yabancılaşma ve Örgütsel Yabancılaşma Kavramı.....	38
2.2.1. Örgütsel Yabancılaşma Boyutları.....	44
Örgüt Bireyinin Gücsüzlüğü.....	46
İşgörende Anlamsızlık.....	47
Örgütlerde Kuralsızlık.....	47

Örgüt İçi Yalıtılmışlık.....	48
İşgörenin Kendine Yabancılaşması.....	49
2.2.2. Örgütsel Yabancılaşmayı Etkileyen Faktörler .....	49
Örgütsel Yabancılaşmayı Etkileyen Çevresel Faktörler .....	50
Örgütsel Yabancılaşmayı Etkileyen Örgütsel Faktörler .....	52
2.2.3. Örgütsel Yabancılaşmanın Sonuçları.....	54
2.2.4. Örgütsel Yabancılaşmanın Önlenmesi.....	56
2.3. İşten Ayrılma Eğilimi Kavramı .....	59
2.3.1. İşten Ayrılma Eğilimini Etkileyen Faktörler .....	60
Kişisel Faktörler .....	60
Örgütsel Faktörler .....	62
Çevresel Faktörler .....	63
2.3.2. İşten Ayrılma Eğiliminin ve Davranışının Sonuçları.....	64
2.3.3. İşten Ayrılma Eğiliminin Önlenmesi .....	66
2.4. Konuyla İlgili Araştırmalar .....	67
2.4.1. Uluslararası Araştırmalar .....	68
2.4.2. Ulusal Araştırmalar .....	69

## ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

### ARAŞTIRMA YÖNTEMİ

3.1. Araştırmanın Hipotezleri .....	73
3.2. Araştırmanın Evreni ve Örneklemi.....	78
3.3. Araştırmanın Veri Toplama Araçları.....	82
3.3.1. Dönüşümcü ve Etkileşimci Liderlik Ölçeği.....	82
3.3.2. Örgütsel Yabancılaşma Ölçeği.....	83
3.3.3. İşten Ayrılma Eğilimi Ölçeği.....	84
3.4. Verilerin Toplanması ve Analizi .....	84

## DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

### ARAŞTIRMA BULGULARI

4.1. İşgörenlerin Genel Özellikleri .....	86
4.2. İşgörenlerin Genel Özelliklerinin Değişkenlere Göre Karşılaştırılması.....	87
4.2.1. İşgörenlerin Cinsiyetleri ile Değişkenlere İlişkin Farklılık Testi.....	89

4.2.2. İşgörenlerin Yaşları ile Değişkenlere İlişkin Farklılık Testi.....	91
4.2.3. İşgörenlerin Eğitim Durumları ile Değişkenlere İlişkin Farklılık Testi.....	93
4.2.4. İşgörenlerin Departmanları ile Değişkenlere İlişkin Farklılık Testi .....	95
4.2.5. İşgörenlerin Oteldeki Çalışma Süreleri ile Değişkenlere İlişkin Farklılık Testi	98
4.2.6. İşgörenlerin Çalışma Pozisyonları ile Değişkenlere İlişkin Farklılık Testi .....	100
4.3. Hipotezlere İlişkin Bulgular .....	103

## **BEŞİNCİ BÖLÜM**

### **SONUÇ VE ÖNERİLER**

5.1. Sonuç .....	169
5.2. Öneriler.....	176
<b>KAYNAKÇA.....</b>	<b>178</b>
<b>EKLER.....</b>	<b>I</b>
<b>EK-1 ANKET FORMU.....</b>	<b>I</b>
<b>EK-2 MODELLERE İLİŞKİN t DEĞERLERİ.....</b>	<b>IV</b>

## TABLULAR DİZİNİ

<b>Tablo 1</b>	Liderlik ve Yöneticilik Arasındaki Farklılıklar	9
<b>Tablo 2</b>	Rensis Likert'in Sistem Modelinin Özeti	20
<b>Tablo 3</b>	Dönüşümcü Liderliği Oluşturan Boyutlar	33
<b>Tablo 4</b>	Etkileşimci Liderliği Oluşturan Boyutlar	36
<b>Tablo 5</b>	Dönüşümcü ve Etkileşimci Liderlik Arasındaki Farklılıklar	37
<b>Tablo 6</b>	Örgütsel Yabancılaşmanın Sonuçları	54
<b>Tablo 7</b>	İşten Ayrılma Davranışının Muhtemel Sonuçları	65
<b>Tablo 8</b>	Çanakkale İlindeki 3, 4 ve 5 Yıldızlı Otel İşletmesi Verileri	79
<b>Tablo 9</b>	Türkiye'de Oda ve Yatak Başına Düşen İşgören Sayısı	80
<b>Tablo 10</b>	Belirli Bir Evrene Göre Örneklem Büyüklüğü	81
<b>Tablo 11</b>	İşgörenlerin Genel Özellikleri ve Dağılımları	86
<b>Tablo 12</b>	Araştırma Değişkenlerine İlişkin Normallik Testi	88
<b>Tablo 13</b>	İşgörenlerin Cinsiyetlerine İlişkin Farklılık Testi	90
<b>Tablo 14</b>	İşgörenlerin Yaşlarına İlişkin Farklılık Testi	91
<b>Tablo 15</b>	İşgörenlerin Eğitim Durumlarına İlişkin Farklılık Testi	93
<b>Tablo 16</b>	İşgörenlerin Departmanlarına İlişkin Farklılık Testi	96
<b>Tablo 17</b>	İşgörenlerin Oteldeki Çalışma Sürelerine İlişkin Farklılık Testi	98
<b>Tablo 18</b>	İşgörenlerin Çalışma Pozisyonlarına İlişkin Farklılık Testi	101
<b>Tablo 19</b>	Karizma, Güçsüzlük ve İşten Ayrılma Eğilimi Değişkenlerine İlişkin Kritik Değerler	105
<b>Tablo 20</b>	Karizma, Güçsüzlük ve İşten Ayrılma Eğilimi Değişkenlerine İlişkin Hipotez Sonuçları	105
<b>Tablo 21</b>	Karizma, Anlamsızlık ve İşten Ayrılma Eğilimi Değişkenlerine İlişkin Kritik Değerler	108
<b>Tablo 22</b>	Karizma, Anlamsızlık ve İşten Ayrılma Eğilimi Değişkenlerine İlişkin Hipotez Sonuçları	109

<b>Tablo 23</b>	Karizma, Kendine Yabancılaşma ve İşten Ayrılma Eğilimi Değişkenlerine İlişkin Kritik Değerler	111
<b>Tablo 24</b>	Karizma, Kendine Yabancılaşma ve İşten Ayrılma Eğilimi Değişkenlerine İlişkin Hipotez Sonuçları	112
<b>Tablo 25</b>	Karizma, Kuralsızlık ve İşten Ayrılma Eğilimi Değişkenlerine İlişkin Kritik Değerler	114
<b>Tablo 26</b>	Karizma, Kuralsızlık ve İşten Ayrılma Eğilimi Değişkenlerine İlişkin Hipotez Sonuçları	115
<b>Tablo 27</b>	Karizma, Yalıtılmışlık ve İşten Ayrılma Eğilimi Değişkenlerine İlişkin Kritik Değerler	117
<b>Tablo 28</b>	Karizma, Yalıtılmışlık ve İşten Ayrılma Eğilimi Değişkenlerine İlişkin Hipotez Sonuçları	118
<b>Tablo 29</b>	Entelektüel Uyarım, Güçsüzlük ve İşten Ayrılma Eğilimi Değişkenlerine İlişkin Kritik Değerler	120
<b>Tablo 30</b>	Entelektüel Uyarım, Güçsüzlük ve İşten Ayrılma Eğilimi Değişkenlerine İlişkin Hipotez Sonuçları	121
<b>Tablo 31</b>	Entelektüel Uyarım, Anlamsızlık ve İşten Ayrılma Eğilimi Değişkenlerine İlişkin Kritik Değerler	123
<b>Tablo 32</b>	Entelektüel Uyarım, Anlamsızlık ve İşten Ayrılma Eğilimi Değişkenlerine İlişkin Hipotez Sonuçları	124
<b>Tablo 33</b>	Entelektüel Uyarım, Kendine Yabancılaşma ve İşten Ayrılma Eğilimi Değişkenlerine İlişkin Kritik Değerler	126
<b>Tablo 34</b>	Entelektüel Uyarım, Kendine Yabancılaşma ve İşten Ayrılma Eğilimi Değişkenlerine İlişkin Hipotez Sonuçları	127
<b>Tablo 35</b>	Entelektüel Uyarım, Kuralsızlık ve İşten Ayrılma Eğilimi Değişkenlerine İlişkin Kritik Değerler	129
<b>Tablo 36</b>	Entelektüel Uyarım, Kuralsızlık ve İşten Ayrılma Eğilimi Değişkenlerine İlişkin Hipotez Sonuçları	130
<b>Tablo 37</b>	Entelektüel Uyarım, Yalıtılmışlık ve İşten Ayrılma Eğilimi Değişkenlerine İlişkin Kritik Değerler	132
<b>Tablo 38</b>	Entelektüel Uyarım, Yalıtılmışlık ve İşten Ayrılma Eğilimi Değişkenlerine İlişkin Hipotez Sonuçları	133
<b>Tablo 39</b>	Bireysel Düzeyde İlgililik, Güçsüzlük ve İşten Ayrılma Eğilimi Değişkenlerine İlişkin Kritik Değerler	135

<b>Tablo 40</b>	Bireysel Düzeyde İlgi, Güçsüzlük ve İşten Ayrılma Eğilimi Değişkenlerine İlişkin Hipotez Sonuçları	136
<b>Tablo 41</b>	Bireysel Düzeyde İlgi, Anlamsızlık ve İşten Ayrılma Eğilimi Değişkenlerine İlişkin Kritik Değerler	138
<b>Tablo 42</b>	Bireysel Düzeyde İlgi, Anlamsızlık ve İşten Ayrılma Eğilimi Değişkenlerine İlişkin Hipotez Sonuçları	139
<b>Tablo 43</b>	Bireysel Düzeyde İlgi, Kendine Yabancılaşma ve İşten Ayrılma Eğilimi Değişkenlerine İlişkin Kritik Değerler	141
<b>Tablo 44</b>	Bireysel Düzeyde İlgi, Kendine Yabancılaşma ve İşten Ayrılma Eğilimi Değişkenlerine İlişkin Hipotez Sonuçları	142
<b>Tablo 45</b>	Bireysel Düzeyde İlgi, Kuralsızlık ve İşten Ayrılma Eğilimi Değişkenlerine İlişkin Kritik Değerler	144
<b>Tablo 46</b>	Bireysel Düzeyde İlgi, Kuralsızlık ve İşten Ayrılma Eğilimi Değişkenlerine İlişkin Hipotez Sonuçları	145
<b>Tablo 47</b>	Bireysel Düzeyde İlgi, Yalıtılmışlık ve İşten Ayrılma Eğilimi Değişkenlerine İlişkin Kritik Değerler	147
<b>Tablo 48</b>	Bireysel Düzeyde İlgi, Yalıtılmışlık ve İşten Ayrılma Eğilimi Değişkenlerine İlişkin Hipotez Sonuçları	148
<b>Tablo 49</b>	Koşullu Ödüllendirme, İstisnalar Yönetim (Aktif), Güçsüzlük ve İşten Ayrılma Eğilimi Değişkenlerine İlişkin Kritik Değerler	150
<b>Tablo 50</b>	Koşullu Ödüllendirme, İstisnalar Yönetim (Aktif), Güçsüzlük ve İşten Ayrılma Eğilimi Değişkenlerine İlişkin Hipotez Sonuçları	152
<b>Tablo 51</b>	Koşullu Ödüllendirme, İstisnalar Yönetim (Aktif), Anlamsızlık ve İşten Ayrılma Eğilimi Değişkenlerine İlişkin Kritik Değerler	154
<b>Tablo 52</b>	Koşullu Ödüllendirme, İstisnalar Yönetim (Aktif), Anlamsızlık ve İşten Ayrılma Eğilimi Değişkenlerine İlişkin Hipotez Sonuçları	156
<b>Tablo 53</b>	Koşullu Ödüllendirme, İstisnalar Yönetim (Aktif), Kendine Yabancılaşma ve İşten Ayrılma Eğilimi Değişkenlerine İlişkin Kritik Değerler	158
<b>Tablo 54</b>	Koşullu Ödüllendirme, İstisnalar Yönetim (Aktif), Kendine Yabancılaşma ve İşten Ayrılma Eğilimi Değişkenlerine İlişkin Hipotez Sonuçları	160

<b>Tablo 55</b>	Koşullu Ödüllendirme, İstisnalar Yönetim (Aktif), Kuralsızlık ve İşten Ayrılma Eğilimi Değişkenlerine İlişkin Kritik Değerler	162
<b>Tablo 56</b>	Koşullu Ödüllendirme, İstisnalar Yönetim (Aktif), Kuralsızlık ve İşten Ayrılma Eğilimi Değişkenlerine İlişkin Hipotez Sonuçları	164
<b>Tablo 57</b>	Koşullu Ödüllendirme, İstisnalar Yönetim (Aktif), Yalıtılmışlık ve İşten Ayrılma Eğilimi Değişkenlerine İlişkin Kritik Değerler	166
<b>Tablo 58</b>	Koşullu Ödüllendirme, İstisnalar Yönetim (Aktif), Yalıtılmışlık ve İşten Ayrılma Eğilimi Değişkenlerine İlişkin Hipotez Sonuçları	168



## ŞEKİLLER DİZİNİ

Şekil 1	Liderlik Yaklaşımları	10
Şekil 2	Davranış Yaklaşımı Araştırmaları	12
Şekil 3	Ohio State Üniversitesi Liderlik Araştırmaları	14
Şekil 4	Blake ve Mouton'un Yönetim Tarzı Matrisi	16
Şekil 5	Durumsallık Yaklaşımı Araştırmaları	21
Şekil 6	Fiedler Durumsal Liderlik Modeli	22
Şekil 7	Reddin 3-Boyut Teorisi	24
Şekil 8	Vroom ve Yetton Liderlik Modeli	27
Şekil 9	Hersey ve Blanchard'ın Liderlik Modeli	29
Şekil 10	Melvin Seeman'ın Yabancılaşma Boyutları	44
Şekil 11	Tarihsel Süreç İçerisinde Farklı Araştırmacılara Göre Yabancılaşma Boyutlarının Sınıflandırılması	45
Şekil 12	Araştırma Hipotezlerinin Model Üzerinde Gösterimi	78
Şekil 13	Karizma ve Güçsüzlük Boyutlarının İşten Ayrılma Eğilimine Etkisine Yönelik Yol Grafiği	105
Şekil 14	Karizma ve Anlamsızlık Boyutlarının İşten Ayrılma Eğilimine Etkisine Yönelik Yol Grafiği	108
Şekil 15	Karizma ve Kendine Yabancılaşma Boyutlarının İşten Ayrılma Eğilimine Etkisine Yönelik Yol Grafiği	111
Şekil 16	Karizma ve Kurlsızlık Boyutlarının İşten Ayrılma Eğilimine Etkisine Yönelik Yol Grafiği	114
Şekil 17	Karizma ve Yalıtılmışlık Boyutlarının İşten Ayrılma Eğilimine Etkisine Yönelik Yol Grafiği	117
Şekil 18	Entelektüel Uyarım ve Güçsüzlük Boyutlarının İşten Ayrılma Eğilimine Etkisine Yönelik Yol Grafiği	120
Şekil 19	Entelektüel Uyarım ve Anlamsızlık Boyutlarının İşten Ayrılma Eğilimine Etkisine Yönelik Yol Grafiği	123
Şekil 20	Entelektüel Uyarım ve Kendine Yabancılaşma Boyutlarının İşten Ayrılma Eğilimine Etkisine Yönelik Yol Grafiği	126



<b>Şekil 21</b>	Entelektüel Uyarım ve Kuralsızlık Boyutlarının İşten Ayrılma Eğilimine Etkisine Yönelik Yol Grafiği	129
<b>Şekil 22</b>	Entelektüel Uyarım ve Yalıtılmışlık Boyutlarının İşten Ayrılma Eğilimine Etkisine Yönelik Yol Grafiği	132
<b>Şekil 23</b>	Bireysel Düzeyde İlgi ve Güçsüzlük Boyutlarının İşten Ayrılma Eğilimine Etkisine Yönelik Yol Grafiği	135
<b>Şekil 24</b>	Bireysel Düzeyde İlgi ve Anlamsızlık Boyutlarının İşten Ayrılma Eğilimine Etkisine Yönelik Yol Grafiği	136
<b>Şekil 25</b>	Bireysel Düzeyde İlgi ve Kendine Yabancılaşma Boyutlarının İşten Ayrılma Eğilimine Etkisine Yönelik Yol Grafiği	141
<b>Şekil 26</b>	Bireysel Düzeyde İlgi ve Kuralsızlık Boyutlarının İşten Ayrılma Eğilimine Etkisine Yönelik Yol Grafiği	144
<b>Şekil 27</b>	Bireysel Düzeyde İlgi ve Yalıtılmışlık Boyutlarının İşten Ayrılma Eğilimine Etkisine Yönelik Yol Grafiği	147
<b>Şekil 28</b>	Koşullu Ödüllendirme, İstisnalarla Yönetim (Aktif) ve Güçsüzlük Boyutlarının İşten Ayrılma Eğilimine Etkisine Yönelik Yol Grafiği	151
<b>Şekil 29</b>	Koşullu Ödüllendirme, İstisnalarla Yönetim (Aktif) ve Anlamsızlık Boyutlarının İşten Ayrılma Eğilimine Etkisine Yönelik Yol Grafiği	155
<b>Şekil 30</b>	Koşullu Ödüllendirme, İstisnalarla Yönetim (Aktif) ve Kendine Yabancılaşma Boyutlarının İşten Ayrılma Eğilimine Etkisine Yönelik Yol Grafiği	159
<b>Şekil 31</b>	Koşullu Ödüllendirme, İstisnalarla Yönetim (Aktif) ve Kuralsızlık Boyutlarının İşten Ayrılma Eğilimine Etkisine Yönelik Yol Grafiği	163
<b>Şekil 32</b>	Koşullu Ödüllendirme, İstisnalarla Yönetim (Aktif) ve Yalıtılmışlık Boyutlarının İşten Ayrılma Eğilimine Etkisine Yönelik Yol Grafiği	167

## BİRİNCİ BÖLÜM

### GİRİŞ

21. yüzyılda teknolojiye yaşanan gelişmeler ile birlikte sosyal, siyasal, kültürel ve ekonomik alanlardaki değişimler kaçınılmaz bir şekilde hız kazanmaya başlamıştır. Bu değişimlerden en çok etkilenenlerden birisi örgütler olmuştur. Bu noktada liderlik kavramı örgütler için daha da fazla önem kazanmıştır (Yeniçeri, 2009: 17; Güney, 2015: 380). Nitekim liderlik özelliklerine sahip olan bir yönetici örgüt için vizyon oluşturmakta ve oluşturulan vizyon doğrultusunda örgütü harekete geçirmektedir. Bu şekilde örgütte önemli değişimler gerçekleştirmekte ve örgütün sürdürülebilir bir şekilde faaliyetlerini yürütmesine olanak sağlamaktadır. Ayrıca örgüt içerisindeki mevcut ya da ileride ortaya çıkabilecek sorunları çözüme konusunda da önemli bir görev üstlenmektedir. Örgüt yöneticilerinin sahip olduğu bu liderlik özellikleri daha çok modern liderlik yaklaşımlarından birisi olan dönüşümcü liderlik ile ilişkilendirilmektedir (Bennis ve Nanus, 1985: 2-3; Tichy ve Devanna, 1986: 5; Bakan, 2004: 47-48; Kondalkar, 2007: 224).

Dönüşümcü liderlik yalnızca örgüt için önem arz etmemekte olup işgörenlerin kişisel gelişimleri konusunda da önemli bir rol oynamaktadır. Bu liderlik özelliklerine sahip olan bir yönetici, güçlerini kendi çıkarları yerine işgörenlerinin kişisel gelişimleri ve onların ihtiyaçlarını karşılamak için kullanmaktadır. Ayrıca işgörenlerinin olaylar karşısında yeni ve yaratıcı fikirler sunmaları konusunda çaba göstermelerini sağlamak ve fikirlerini eleştirmekten kaçınmaktadır. Bu şekilde işgörenlerinin motivasyonunu ve iş tatminini artırmakta, hatta işgörenlerinin güçlü bir şekilde örgüt ile özdeşleşmesini sağlamaktadır (Avolio ve Bass, 2002: 2-3; Sarros vd., 2002: 290-291; Luthans, 2011: 431).

Örgüt yöneticilerinin sahip olduğu liderlik özelliklerinin tümü dönüşümcü liderlik gibi örgütte önemli değişimler yapmaya veya işgörenlerin kişisel gelişimlerine odaklanmayabilmektedir. Özellikle modern liderlik yaklaşımlarından bir diğeri olan etkileşimci liderlik özelliğine sahip olan bir yönetici işgörenlerinin kişisel gelişimlerinden ziyade, işgörenlerini para ve statü gibi ödüller ile iş yaptırmaya yönlendirmektedir. Ayrıca işgörenlerine vermiş olduğu görevleri sürekli gözlemlemekte ve görev esnasında herhangi bir hata yaptıklarında düzeltici eylem olarak onlara olumsuz geri bildirimlerde bulunabilmektedir (Eren, 2000: 440-441; Bakan, 2004: 47-48; Northouse, 2019: 274-275).

Örgüt yöneticilerinin başarılı bir şekilde uygulamış olduğu ödüllendirme sistemi işgörenlerin örgüt içerisindeki rollerinin farkında olmasını sağlamakta ve performanslarını yükseltmektedir (Bass, 1985: 129). Ancak işgörenlerin sürekli olarak gözetim altında tutulması, işgörenlerin işlerine karşı olan memnuniyetini azaltmakta ve yabancılaşma yaşamalarına yol açmaktadır (Hoy, vd., 1983: 111; Elma, 2003: 48). Yabancılaşma yaşayan işgörenler örgüt ile özdeşleşmemekle birlikte örgüte olan bağlılığı azalmakta ve psikolojik olarak örgütte var olamamaktadır. Psikolojik olarak örgütten uzaklaşan işgörenler yaptıkları işi daha az önemsemekte ve artık örgütün bir parçası olmadığı hissine kapılmaktadır. Bu durum zamanla işgörenlerde işten ayrılma düşüncesi oluşturabilmektedir (Agarwal, 1993: 723; Sarros vd., 2002: 287; Banai ve Reisel, 2007: 466; Küçükaltan vd., 2015: 238-241; Arslan, 2016: 40). İşgörenlerin işten ayrılma düşüncesi işten ayrılma davranışa dönüşmesi durumunda ise örgütün etkinliği azalmakta ve sunulan hizmet kalitesi düşmektedir (Kurtulmuş ve Yiğit, 2016: 862). Dolayısıyla hizmet odaklı faaliyet yürüten otel işletmeleri, işgörenlerinin yabancılaşmasını ve işten ayrılma eğilimini önlemek için hangi liderlik tarzının uygulanması gerektiği üzerine odaklanmasının önemli olduğu düşünülmektedir. Bu bağlamda çalışmada otel işletmeleri yöneticilerinin sergilemiş olduğu dönüşümcü ve etkileşimci liderlik davranışının örgütsel yabancılaşma ve işten ayrılma eğilimi üzerindeki etkisini belirlemek amaçlanmıştır.

Bu amaç doğrultusunda yürütülen çalışma giriş, kavramsal çerçeve, yöntem, bulgular, sonuç ve öneriler olmak üzere toplam beş bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde araştırmanın problemine, amacına, önemine, varsayımlarına ve sınırlılıklarına yer verilmiştir. İkinci bölümde liderlik, örgütsel yabancılaşma ve işten ayrılma eğilimi kavramları irdelenmeye çalışılmış ve konuyla ilgili araştırmalar incelenmiştir. Üçüncü bölümde araştırmanın hipotezleri, modeli, evreni ve örnekleme, araştırmada kullanılan ölçekler, veri toplama süreci ve analizi hakkında bilgiler verilmiştir. Dördüncü bölümde araştırma çerçevesinde elde edilen bulgular sunulmuştur. Çalışmanın son bölümünde ise araştırmadan elde edilen bulgular değerlendirilmiş ve hem otel işletmeleri yöneticilerine hem de araştırmacılara önerilerde bulunulmuştur.

## **1.1. Araştırmanın Problemi**

Turizm endüstrisinin önemli bir parçası olan otel işletmeleri, insanların yoğun olarak çalıştığı, emek-yoğun üretime dayalı olan ve konaklama ile birlikte yeme-içme ve

eğlence gibi ek hizmetlerde sunan ticari kuruluşlardır (Güzel ve Akgündüz, 2011: 283; Kozak vd., 2013: 45). Bu işletmelerin amaçlarının başında hizmet ve müşteri kalitesini yükseltmek ve rekabet üstünlüğünü sağlamak gelmektedir. Bu nedenle otel işletmeleri yöneticilerinden işgörenleri örgüt amaçları doğrultusunda motive etmesi ve yönlendirmesi beklenmektedir. Bu noktada, örgütün başarısındaki en önemli unsurlardan birisi olan liderlik ortaya çıkmaktadır (Bass, 1990a: 8; Taşkiran, 2006: 169). Ancak yöneticilerin örgütlerde sergilemiş olduğu liderlik davranışları her zaman olumlu sonuçlanmamakta olup bazen olumsuzluklara da yol açabilmektedir (Erol, 2012: 2). Bu olumsuzluklardan birisi de işgörenlerin örgüte yabancılaşması olarak kabul edilmektedir (Soysal, 1997: 58).

Yabancılaşma yaşayan işgörenler, örtütteki işleri kişisel gelişimlerini ve manevi duygularını karşılamak için değil, zorunda olduğu maddi ihtiyaçlarını karşılamak için yapmaktadır (Chiaburu vd., 2013: 5; Tokmak, 2020: 431). Bu nedenle yaptıkları işten eski gibi keyif almamakta, örgüte olan bağlılığı azalmakta ve bir süre sonra işten ayrılmayı düşünmektedir (Chiaburu vd., 2014: 25; Şimşek vd., 2014: 255). Sürekli işten ayrılmayı düşünen işgörenler ise işlerini yönelik özverisini ve canlılığını kaybetmektedir. Bu durum işgörenlerin performanslarının düşmesine ve kalitesiz ürün ya da hizmet üretilmesine yol açmaktadır (Kurtulmuş ve Yiğit, 2016: 862; Karaca, 2019: 58). Dolayısıyla otel işletmelerinde çalışan işgörenlerin yabancılaşma yaşaması ve bununla birlikte işten ayrılmayı düşünmesi müşterilere kaliteli hizmetin sunulmasına engel olmaktadır.

Bu bilgilerden hareketle, araştırmanın problemi *”otel işletmeleri yöneticilerinin sergilemiş olduğu dönüşümcü ve etkileşimci liderlik davranışı, işgörenlerin örgütsel yabancılaşma düzeylerini ve işten ayrılma eğilimlerini nasıl etkiler?”* şeklindedir.

## **1.2. Araştırmanın Amacı**

Araştırmanın temel amacı, otel işletmelerindeki yöneticilerin dönüşümcü ve etkileşimci liderlik davranışlarının işgörenlerin örgütsel yabancılaşma ve işten ayrılma eğilimi üzerindeki etkisinin belirlenmesidir. Bu amaç çerçevesinde bazı alt amaçlar oluşturulmuştur. Bunlar şu şekilde sıralanmıştır.

- İşgörenlerin dönüşümcü ve etkileşimci liderlik algılamalarının, örgütsel yabancılaşma düzeylerinin ve işten ayrılma eğilimlerinin kişisel özelliklere göre farklılık gösterip göstermediğini belirlemek.

- Dönüşümcü ve etkileşimci liderliğin örgütsel yabancılaşma üzerinden işten ayrılma eğilimini etkileyip etkilemediğini tespit etmek.

### **1.3. Araştırmanın Önemi**

Uluslararası ve ulusal yazın incelendiğinde liderlik davranışları ve örgütsel yabancılaşma arasındaki ilişkiyi (Sarros vd., 2002; Banai ve Reisel, 2007; Öcal ve Barın, 2016; Usta, 2016; Damghanian ve Hajkazemi, 2016; Babadağ ve İşcan, 2017), liderlik davranışları ve işten ayrılma eğilimi arasındaki ilişkiyi (Long vd. 2012; Gyensare vd. 2016; Tanrıverdi vd., 2016; Ariyabuddhiphongs ve Kahn, 2017; Yıldız ve Çolak, 2018; Öztunç, 2019; Cıranoglu, 2020), örgütsel yabancılaşma ve işten ayrılma eğilimi arasındaki ilişkiyi (Uysaler, 2010; Tuna ve Yeşiltaş, 2014; Taboli, 2015; Kurtulmuş ve Yiğit, 2016; Srutismara vd., 2018; Tokmak, 2020), liderlik davranışları ile örgütsel yabancılaşma ve işten ayrılma eğiliminin ele alındığı (Chiaburu vd., 2014) çeşitli çalışmaların yapılmış olduğu görülmüştür. Ayrıca sağlık sektörü (hastane) alanında dönüşümcü ve etkileşimci liderlik davranışları ile örgütsel yabancılaşma ve işten ayrılma eğilimi arasındaki ilişkiyi (Dinç, 2019) ele alan bir çalışmayla da karşılaşılmıştır. Ancak otel işletmelerinde çalışan yöneticilerin sergilemiş olduğu dönüşümcü ve etkileşimci liderlik davranışlarının örgütsel yabancılaşma ve işten ayrılma eğilimi üzerindeki etkisinin birlikte ele alındığı bir çalışmaya rastlanılmamıştır. Ayrıca dönüşümcü ve etkileşimci liderlik ile yabancılaşma ve işten ayrılma eğilimine yönelik yapılan çalışmalarda hem dönüşümcü ve etkileşimci liderliğin hem de örgütsel yabancılaşmanın alt boyutlarının birlikte ele alındığı çalışmaların sınırlı sayıda olduğu görülmüştür. Bu bağlamda araştırmanın alanyazındaki eksikliği gidereceği ve gelecekteki çalışmalara ışık tutacağı düşünülmektedir. Dolayısıyla araştırma alanyazına yapacağı katkılar bakımından önem arz etmektedir.

### **1.4. Araştırmanın Varsayımları ve Sınırlılıkları**

Varsayımlar, kanıtlanmasına gerek duyulmadan doğru olarak kabul edilen yargılardır (Karasar, 1995: 71). Bu yargılar birçok araştırmada görülebilmektedir. Dolayısıyla bu araştırmanında varsayımları bulunmaktadır. Bu varsayımlar aşağıda maddeler halinde sıralanmıştır.

- Otel yöneticilerinin lider olduğu kabul edilmektedir.

- Çanakkale ilinde faaliyet gösteren 3, 4 ve 5 yıldızlı otel işletmelerine yönelik yürütülen araştırmada, otel işletmeleri yöneticilerinin dönüşümcü ve etkileşimci liderlik özelliklerine sahip oldukları varsayılmaktadır.

Araştırmalarda varsayımların yanı sıra bazı sınırlılıklar da olabilmektedir. Sınırlılıklar ise araştırmacı tarafından normal şartlarda yapılmak istenen fakat araştırmacının sahip olduğu bilgi, beceri ve olanaklardan, incelenen konudan, kullanılan yöntemden, araştırma için seçilen alandan vb. gibi durumlardan dolayı vazgeçilmek zorunda kalınan şeyler olarak tanımlanmaktadır (Karasar, 1995: 73; Karagöz, 2019: 243). Araştırmaların hemen hepsinde söz konusu nedenlerden kaynaklanan birtakım sınırlılıklar olduğu görülmektedir. Dolayısıyla bu araştırmanın da bazı sınırlılıkları bulunmaktadır. Bu sınırlılıklar maddeler halinde şu şekilde sıralanmıştır.

- Araştırma dönüşümcü ve etkileşim liderlik ile sınırlandırılmıştır.
- Araştırma Çanakkale ilinde faaliyet gösteren 3, 4 ve 5 yıldızlı otel işletmelerinde çalışan işgörenler ile sınırlandırılmıştır.
- Araştırma bulguları 2021 yılında anket tekniği kullanılarak elde edilmiş veriler ile sınırlandırılmıştır.

## İKİNCİ BÖLÜM

### KAVRAMSAL ÇERÇEVE

Bu bölümde liderlik kavramı, liderlik ve yöneticilik ayrımı, liderlik ile ilgili temel yaklaşımlar, yabancılaşma ve örgütsel yabancılaşma kavramı, örgütsel yabancılaşma boyutları, örgütsel yabancılaşmayı etkileyen faktörler, örgütsel yabancılaşmanın sonuçları ve önlenmesi, işten ayrılma eğilimi kavramı, işten ayrılma eğilimini etkileyen faktörler, işten ayrılma eğiliminin sonuçları ve önlenmesi irdelenmiştir. Bölümün sonunda ise konuyla ilgili araştırmalara yer verilmiştir.

#### 2.1. Liderlik Kavramı

Liderlik ile ilgili ilk bulgular 5000 yıl önceki Mısır hiyerogliflerine kadar uzanmasına rağmen liderlik kavramına ilk olarak 1800'lü yılların başlarında İngiliz Parlamentosundaki belgelerde yer verilmiştir. Liderlik konusunda ilk bilimsel çalışmaların yapılması ise 1900'lü yılları bulmuştur. Bu dönemden günümüze kadar gelen tarihsel süreç içerisinde çok sayıda bilimsel çalışma yapılmış fakat liderlik tam olarak anlaşılamamıştır (Burns, 1978: 2; King, 1990: 43; Bass, 1990a: 3-11; Çırpan, 1999: 1; Güney, 2015: 381; Uçar, 2018: 3). Bu nedenle liderlik kavramı öncelikle etimolojik olarak incelenmiş ve çeşitli sözlüklerin tanımlarına yer verilmiştir.

Liderlik kelimesinin İngilizce karşılığı olan “leadership” kelimesi “rehberlik etmek” anlamına gelen “lead” fiilinden türetilmiştir. “Lead” fiilinin kökeni ise Eski İngilizcedeki “lædan” kelimesine dayanmaktadır. Bu kelimedede benzer şekilde “rehberlik etmek” ya da “yol göstermek” anlamına gelmektedir (Klein, 1966: 873; Şişman, 2014: 2).

1828 yılında Webster Amerikan Sözlüğü liderlik kavramını kısaca “liderin durumu ve koşulları” olarak tanımlamıştır. 1927 yılında Yeni Yüzyıl Sözlüğü liderliğe “bir liderin görevi veya konumu, rehberliği ve öncüllük etme yeteneği” olarak yer vermiştir. 1933 yılında Oxford İngilizce Sözlüğü liderliği, “özellikle bir siyasi parti liderinin saygınlığı, görevi veya konumu ayrıca öncüllük etme yeteneği” olarak tanımlanmıştır. 1976 yılında Oxford İngilizce Sözcülüğü liderlik kavramını yeniden ele almış ve liderin belirli bir konu çerçevesinde kişileri veya grupları etkilemesi ve öncüllük etmesi şeklinde ifade etmiştir (Rost, 1993: 39-42; İbicioğlu vd., 2009: 3).

Liderlik kavramının iyi bir şekilde anlaşılabilmesi için sadece sözlüklerde yer alan kısa ve öz tanımlar ile sınırlandırılmamalıdır. Dolayısıyla çeşitli yazarlar, düşünürler ve araştırmacılar tarafından yapılan tanımlara da yer verilmesi gerekmektedir. Bu tanımlardan bazılarına aşağıda yer verilmiştir (Güney, 2015: 381).

- Liderlik, “iki veya daha fazla kişi arasındaki belirli bir etki ilişkisidir” (Hollander ve Julian, 1969’dan akt; Bass, 1990a: 13).
- Liderlik, lider ve izleyiciler tarafından bağımsız veya karşılıklı olarak oluşturulan hedeflere ulaşmak için çeşitli ekonomik, politik ve diğer kaynakların seferber edildiği bir süreçtir (Burns, 1978: 425).
- Liderlik, “bir grup insanı belirli amaçlar etrafında toplayabilme ve bu amaçları gerçekleştirmek için onları harekete geçirme yetenek ve bilgilerinin toplamıdır” (Eren, 2000: 411).
- Liderlik, “organize olmuş bir grubun faaliyetlerini hedefe ulaşma yönünde etkileme sürecidir” (Rauch ve Behling 1984’den akt; Yukl, 2010: 21).
- Liderlik, “bir grup insanı, belirli amaçlar etrafında toplayabilme ve bu amaçları gerçekleştirmek için onları harekete geçirme, etkileyebilme bilgi ve yeteneklerin toplamıdır” (Zel, 2006: 110).
- Liderlik, bir grup insanın aynı hedefler etrafında toplanması ve bu hedeflere ulaşılabilmesi için motive edilmesidir (Can, 2009: 436).
- Liderlik, “bireyleri harekete geçirerek, peşinden sürükleyebilme yeteneğidir” (Yılmaz, 2012: 111).
- Liderlik, “bir kişinin, ortak bir hedefe ulaşmak için bir grup insanı etkilediği süreçtir” (Northouse, 2019: 43).
- Liderlik, “başkalarının davranış, tutum ve düşüncülerini etkileme yeteneğidir” (Güney, 2015: 381).

Bennis ve Nanus’a göre liderlik, bir örgütün başarındaki temel güç olarak kabul edilmektedir (Bennis ve Nanus, 1985: 2). Bass ise bir örgütün başarısını etkileyen en önemli unsurun liderlik olduğundan söz etmektedir (Bass, 1990a: 8). Diğer taraftan örgüt yöneticilerinin ilgilenmesi gereken önemli konulardan birisi de liderlik olarak belirtilmektedir (Koçel, 2011: 569). Dolayısıyla liderlik örgütsel alanda önemli konulardan birisi olarak görülmekte ve bu alanda her zaman yerini alan konulardan birisi olmaktadır (Tengilimoğlu, 2005: 25).



Liderlik konusu örgütsel alanda çok sayıda çalışmada yer almış ve çeşitli şekillerde tanımlanmıştır (Bakan, 2004: 14; Güzel ve Akgündüz, 2011: 283). Örgütsel alanda yapılan liderlik tanımlarından bazıları maddeler halinde şu şekilde sıralanmıştır.

- Liderlik, “bir örgütün amaçlarına ulaşmasındaki motive ve koordine edici temel güçtür” (Davis, 1942’den akt; Bass, 1990a: 15).
- Liderlik, “belli bir durumda belli bir zamanda ve belli koşullar altında bir gruptaki üyelerin örgütsel hedeflerine ulaşması için çabalamasını teşvik eden, ortak amaçlara ulaşmada yardımcı olan, deneyimleri aktaran ve uygulanan liderlik tarzından memnun olmalarını sağlayan etkileme sürecidir” (Werner, 1993: 17’den akt; Eryeşil ve İraz, 2017: 130).
- Liderlik, “bir kişinin örgütün başarısına ve etkinliğine katkı sağlamak üzere diğer insanları etkileme ve motive etme becerisidir” (House vd., 2002: 5).
- Liderlik, örgütsel amaçların gerçekleştirilmesi için örgüt üyelerinin yönlendirilmesi ve harekete geçirilmesidir (Tengilimoğlu, 2005: 24).
- Liderlik, bir örgütün hedeflerine veya amaçlarına ulaşabilmesi için örgüt üyelerinin etkilenmesidir (Hitt vd., 2012: 206).
- Liderlik, örgütün hedeflerine kolay bir şekilde ulaşmasını sağlamak için örgüt üyelerini etkileme sürecidir (Ivancevich vd., 2014: 435).

Bu başlık altında yer verilen tanımlar ışığında liderlik, “*örgütün hedefleri ve amaçları etrafında örgüt üyelerini bir araya getirme, onları bu hedefler ve amaçlar doğrultusunda harekete geçirme sürecidir*” şeklinde tanımlanabilir.

### **2.1.1. Liderlik ve Yöneticilik Ayrımı**

Liderlik ve yöneticilik hem insanlar ile çalışmayı gerektirdiği hem de örgütün hedeflerine ulaşmasında önemli bir rol oynadığı için benzer süreçler olarak kabul edilmektedir. Bu nedenden dolayı liderlik ve yöneticilik genellikle birbiriyile karıştırılmakta, kimi zaman ise birbirinin yerine kullanılmaktadır. Ancak liderlik ve yöneticilik görev önceliği bakımından birbirinden oldukça farklıdır. Liderliğin öncelikli görevi örgütte değişim yapmak ve bu değişimler doğrultusunda örgüt üyelerini harekete geçirmekken, yöneticiliğin öncelikli görevi örgüt içerisindeki düzen ve istikrarı temin etmektir (Çırpan, 1999: 1; Can vd., 2006: 293; Northouse, 2019: 53).

Liderlik ve yöneticiliği birbirinden ayıran önemli farklılıklardan birisi de liderliğin ve yöneticiliğin çıkış noktasıdır. Bu bağlamda liderlik, kişinin bir takım özelliklere sahip olması sonucu kendiliğinden ortaya çıkmaktadır. Yöneticilik ise önceden belirlenen görevleri gerçekleştirmek amacıyla atama ile meydana gelmektedir. Ancak ilgili yazın incelendiğinde liderlik ve yöneticilik arasındaki farklılıkların yalnızca bunlarla sınırlı olmadığı görülmektedir. Liderlik ve yöneticiliği birbirinden ayıran diğer özelliklere şu şekilde yer verilmektedir (Şimşek vd., 2014: 198; Koçel, 2011: 573-574).

- Liderlik grup üyeleri tarafından benimsenmeyi ve takip edilmeyi gerektirmektedir. Yöneticilik de böyle bir gereklilik söz konusu değildir.
- Liderlik için resmi bir örgüt yapısına ihtiyaç duyulmamaktadır. Yöneticilik için ise resmi bir örgüt yapısının olması gerekmektedir.
- Liderlik izleyicilerin duygularını tatmin etme ve isteklerini yerine getirme ile ilgiliyken yöneticilik örgütün amaçlarına ulaşması ile ilişkilidir.
- Liderlikte herhangi bir görev tanımı bulunmamaktadır. Yöneticilikte ise görev tanımı olmaktadır.
- Liderlik, örgüte yeni bir vizyon kazandırarak değişim ve dönüşüm yapmaktadır. Yöneticilik ise belirli bir düzen içerisindeki örgütün en iyi sonucu ortaya koymasını sağlamaktır.

Rost (1993: 148-149)'a göre liderlik ve yöneticilik arasında dört önemli farklılık bulunmaktadır. Bu dört farklılığa Tablo 1'de yer verilmiştir.

**Tablo 1**

**Liderlik ve Yöneticilik Arasındaki Farklılıklar**

<b>Liderlik</b>	<b>Yöneticilik</b>
Etkileme ilişkisi	Otorite ilişkisi
Liderler ve izleyiciler	Yöneticiler ve astlar
Değişim yapmayı amaçlamak	Mal veya hizmet üretmek ve satmak
Ortak amaç	Koordineli faaliyetler

*Kaynak: Rost, 1993: 149-151.*

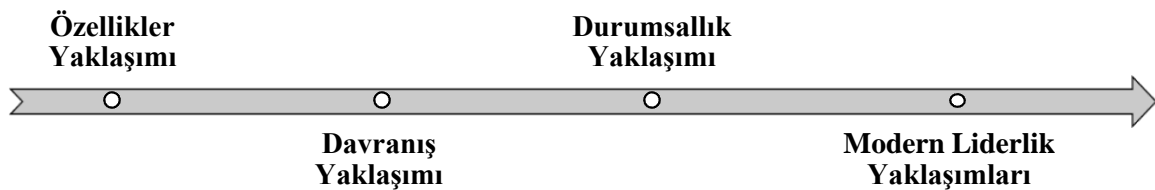
Tablo 1’de yer alan ifadelerin daha iyi bir şekilde anlaşılabilmesi için maddeler halinde kısaca açıklanmıştır (Rost, 1993: 150-152; Northouse, 2019: 54).

- **Etkileme-Otorite ilişkisi:** Liderler ile izleyiciler arasındaki ilişki çok yönlüdür. Yöneticiler ile astlar arasındaki ilişki ise yukarıdan aşağıya doğru tek yönlüdür.
- **Liderler ve izleyiciler-Yöneticiler ve astlar:** Lider ile izleyici arasında liderlik ilişkisi varken, yönetici ile astlar arasında yönetim ilişkisi bulunmaktadır. Bir kişinin izleyici olabilmesi için illaki ast olması gerekmemektedir. Astlar ise zamanla izleyici konumuna gelebilmekte hatta lider olabilmektedir.
- **Değişimi amaçlamak-Mal veya hizmet üretmek ve satmak:** Liderler ve izleyiciler bir şeyleri gerçekten değiştirmeyi amaçlamaktadır. Yöneticiler ve astlar ise bağımlı olduğu kişiler için mal veya hizmet üretmekte ve satmaktadır.
- **Ortak amaç-Koordineli faaliyetler:** Liderler ve izleyiciler ortak amaçlar geliştirmektedir. Yöneticiler ise mal veya hizmet üretmek ve satmak için faaliyetlerin koordinasyonunu sağlamaktadır.

Kotter, liderliğin ve yöneticiliğin birbirinden farklı olduğunu belirtmesine rağmen liderliğin motivasyonel olarak yönetimin içinde bulunduğunu, yönetimin ise uygulama olarak liderliğin içinde bulunduğunu öne sürmüştür. Kotter’e göre örgütlerin etkin bir şekilde faaliyetlerini sürdürülebilmesi için yönetim kademesinde yer alan kişilerde hem liderlik hem de yöneticilik özelliklerinin bulunması gerekmektedir (Doğan, 1999: 38).

### 2.1.2. Liderlik Yaklaşımları

1900’lü yılların başlarından günümüze kadar gelen tarihsel süreç içerisinde liderliğin ortaya çıkışını ve sonuçlarını açıklamak amacıyla çeşitli araştırmalar yapılmıştır. Bu araştırmalar sonucunda çeşitli liderlik yaklaşımları ortaya çıkmıştır. Bu yaklaşımlara dört ana başlıkta yer verilmektedir. Bu liderlik yaklaşımları Şekil 1’de görüleceği üzere özellikler yaklaşımı, davranış yaklaşımı, durumsallık yaklaşımı ve modern liderlik yaklaşımları şeklindedir (Erarslan, 2019: 5; Bass ve Bass, 2008: 91; İbicioğlu vd., 2009: 4).



Şekil 1. Liderlik Yaklaşımları

## Özellikler Yaklaşımı

Geleneksel yaklaşım olarak da adlandırılan özellikler yaklaşımı 1900’lü yılların başlarında bir kişiyi büyük lider yapan özelliklerin hangileri olduğunun belirlenmeye çalışılması sonucu ortaya çıkmıştır (Zel, 2006: 115; Northouse, 2019: 64). Özellikler yaklaşımındaki temel varsayım liderlik yeteneğinin doğuştan gelen bir takım özelliklerle ilgili olduğudur (Sökmen ve Boylu, 2009: 2383). Bir başka deyişle özellikler yaklaşımında “lider olunmaz ancak lider olarak doğulur” düşüncesi hâkimdir (Şişman, 2014: 5). Bu düşünce doğrultusunda araştırmacılar, bir liderde bulunması gereken özellikleri belirlemeye çalışmışlar ve yıllar içerisinde çok sayıda araştırma gerçekleştirmişlerdir. Bu araştırmalar sonucunda başarılı bir liderin sahip olması gereken bir takım özellikler olduğunu belirlemişlerdir. Bu özelliklerden önemli olarak kabul edilenlere aşağıdaki şekilde yer verilmiştir (Eren, 2000: 417; Bakan, 2004: 23-24; Güney, 2015: 394).

- Yaş
- Boy
- Zekâ
- Olgunluk
- Doğruluk
- Kararlılık
- Bilgi
- İleriyi görebilme
- Cinsiyet
- Bireylerarası ilişki kurma
- İnisiyatif sahibi olma
- Açık sözlülük
- Hissel olgunluk
- Dürüstlük
- Özgüven
- Güzel konuşma
- Başkalarına güven verme
- Samimiyet

Özellikler yaklaşımı ile ilgili yapılan araştırmalar 1900’lü yılların başları ile sınırlı kalmamış olup 20. yüzyılın tamamında devam etmiştir. Stogdill 1904-1947 yılları arasında özellikler yaklaşımına yönelik yapılan 124 çalışmayı incelemiştir. Stogdill yapmış olduğu incelemeler sonucunda liderliğin ortaya çıkabilmesi için zekâ, sosyallik, atiklik, özgüven, kararlılık, açıkgozlülük, girişim (inisiyatif) ve sorumluluk gibi özelliklerin olması gerektiğini belirlemiştir. Mann 1959 yılında Stogdill tarafından belirlenen bu özellikleri test etmiş ve yalnızca liderlik ile zekâ arasında ilişki olduğunu diğer özellikler ile liderlik arasında herhangi bir ilişki olmadığını öne sürmüştür. Bunun üzerine Stogdill 1974 yılında yeniden bir çalışma yapmış ve liderlik özelliklerini revize etmiştir. Stogdill’in incelemeleri sonucunda yeniden belirlemiş olduğu liderlik özellikleri şu şekilde sıralanmıştır (Can vd., 2006: 297; Usta, 2016: 20; Diker, 2017: 31; Northouse, 2019: 65-66).

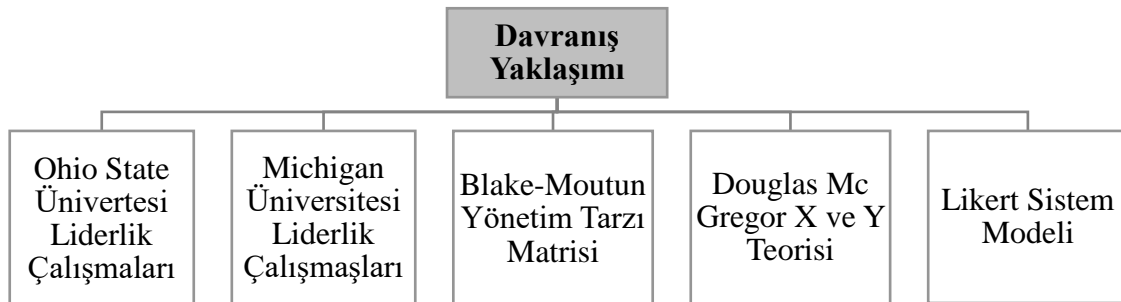
- Sorumlu
- Kendine güvenen
- Etkili
- Girişimci (inisiyatif alan)
- Hoşgörülü
- Sosyal
- İşbirlikçi
- Kararlı
- Açıközlü
- Başarı odaklı

Özellikler yaklaşımı çerçevesinde yapılan araştırmalarda etkin ve başarılı liderlerin tamamının benzer özelliklere sahip olmadığı hatta bazen izleyicilerde liderden daha fazla özellik bulursa dahi lider olamadığı görülmüştür. Bu nedenle özellikler yaklaşımının liderlik sürecini açıklama konusunda yeterli olmadığı anlaşılmıştır (Koçel, 2011: 577).

### **Davranış Yaklaşımı**

Özellikler yaklaşımının liderlik sürecini yeterli düzeyde açıklayamadığının anlaşılması ile birlikte hem izleyicilerin özellikleri hem de liderlerin sergilemiş olduğu davranışlar incelenmeye başlanmıştır. Bu durum 1950'li yılların başlarında davranış yaklaşımını ortaya çıkartmıştır (Bakan, 2004: 24-25; Yukl, 2010: 31; Koçel, 2011: 577). Davranış yaklaşımında etkin liderlerin hangi davranışları sergilediği belirlenmeye çalışılmıştır. Kısacası davranış yaklaşımı ile birlikte etkin liderlerin sahip olduğu özellikler bir kenara bırakılmış ve liderlerin sergilemiş olduğu davranışlar ele alınmıştır. Bu yaklaşımın temel varsayımı etkin liderlerin sergilemiş olduğu davranışların diğer liderlerden farklılık gösterdiği ve bu davranışların farklı durumlar karşısında değişmediğidir (Eren, 2000: 417; Griffin ve Moorhead, 2014: 327).

Davranış yaklaşımının gelişimine katkı sağlayan çeşitli araştırmalar gerçekleştirilmiştir (Koçel, 2011: 577). Bu araştırmalardan önemli olarak görülenlere Şekil 2'de yer verilmiştir.



**Şekil 2. Davranış Yaklaşımı Araştırmaları**

*Kaynak: Gül, 2003: 9'den uyarlanmıştır.*

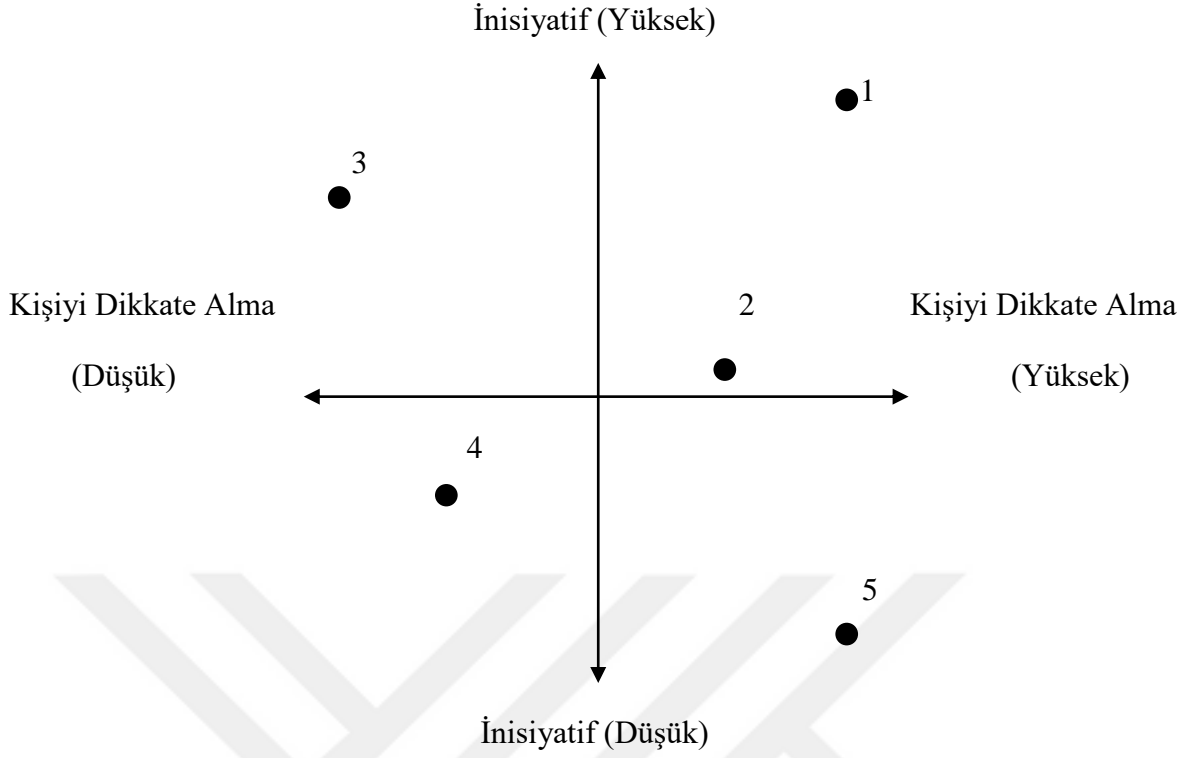
### *a) Ohio State Üniversitesi Liderlik Çalışmaları*

Ohio Üniversitesi liderlik çalışmalarına liderlerin sergilemiş olduğu davranışları belirlemek ve liderliği tanımlamak amacıyla 1945 yılında başlanmıştır. Bu amaç doğrultusunda liderlerin sergilemiş olduğu yaklaşık 1800 davranış bir listede toplanmıştır. Bu davranış şekilleri istatistiksel analizler kullanılarak 150'ye düşürülmüş ve soru şekline getirilmiştir. Bu sorular ile “Liderlik Davranışı Tanımlama Anketi (Leadership Behavior Description Questionnaire)” hazırlanmıştır. Kısaca LBDQ olarak adlandırılan bu anket askeri ve sivil olmak üzere birçok izleyiciye uygulanmıştır. Anket tekniği ile elde edilen veriler faktör analizi yardımıyla incelenmiştir. Faktör analizi sonucunda “kişiyi dikkate alma (anlayış)” ve “inisiyatif (göreve dönüklük)” olmak üzere iki bağımsız boyut ortaya çıkmıştır. Ayrıca liderlik, örgütün amaçlarına başarılı bir şekilde ulaşabilmesi için örgüt içerisindeki insanların davranışlarının yönlendirilmesi şeklinde tanımlanmıştır (Tekarslan vd., 2000: 125; Zel, 2006: 125; Yukl, 2010: 104; Kâhya, 2013: 15; Koçel, 2011: 578).

**Kişiyi Dikkate Alma:** Bu boyut lider ile izleyiciler arasındaki karşılıklı güven, onların duygu ve düşüncelerine saygı göstermesi ile ilişkilidir. Burada lider, izleyicilerinin kişisel sorunlarına önem vermekte, onlara karşı arkadaşça ve dostça davranışlar sergilemektedir. Ayrıca lider, izleyicilerinin hepsine eşit bir şekilde davranmakta, onları karar alma sürecine dâhil etmekte, düşüncelerini desteklemekte ve takdir etmektedir (Robbins ve Judge, 2015: 367; Usta, 2016: 24).

**İnisiyatif:** Bu boyut ise liderin örgüt faaliyetlerini organize etmesi, mevcut standartların koruması ve görevin nasıl yapılacağını belirlemesi ile ilgilidir. Burada lider, görev çerçevesinde belirlenen amaçları yerine getirmek için kendisinin ve izleyicilerin rollerini planlamakta ve belirtmektedir. Ancak lider bunları yaparken izleyicilerin fikirlerini almamaktadır (Bass ve Bass, 2008: 773; Yukl, 2010: 104).

Şekil 3'e bakıldığında kişiyi dikkate alma boyutuna yatay, inisiyatif boyutuna ise dikey doğru şeklinde yer verildiği ve bu doğrular etrafında konumlandırılmış beş daire olduğu görülmektedir. Bu dairelerden her biri farklı bir liderlik davranışını temsil etmektedir. Örneğin lider 1 görevi ve izleyicileri çok fazla önemseyen bir davranış sergilemektedir. Lider 4 ise tam tersine izleyicileri ve görevi çok fazla önemsemeyen bir davranışta bulunmaktadır (Koçel, 2011: 578). Bu bağlamda lider 1 etkinliği en yüksek olan, lider 4 ise etkinliği en az olan lider olarak kabul edilmektedir (Eren, 2000: 418).



**Şekil 3. Ohio State Üniversitesi Liderlik Araştırmaları**

*Kaynak: Koçel, 2011: 579.*

Ohio çalışmalarında liderin kişiyi dikkate alma davranışı ile personel devir hızı ve işe devamsızlık arasında negatif yönlü bir ilişki olduğu, liderin inisiyatif davranışı ile izleyicilerin performansı arasında ise pozitif yönlü bir ilişki olduğu sonucuna ulaşılmıştır (Gannon, 1979: 208-209; Koçel, 2011: 579).

#### ***b) Michigan Üniversitesi Liderlik Çalışmaları***

Michigan Üniversitesi çalışmalarına 1947 yılında başlanmıştır. Bu çalışmalarda etkili liderliğin yöntemini, ilkelerini ve davranışları ile birlikte düşük verimli grup yöneticileri ile yüksek verimli grup yöneticileri arasında herhangi bir davranış farklılığı olup olmadığı ve izleyicilerin memnuniyetine ve etkinliğine katkı sağlayan temel unsuların neler olduğunu tespit etmek amaçlanmıştır. Bu amaç doğrultusunda hem kamuda hem de özel sektörde (banka, hastane, kamu kurumları, gıda, petrol, sigorta, kimya, elektronik işletmeleri vb.) çalışan binlerce kişiden veri toplanmıştır. Bu verilerin analizleri sonucunda iki farklı liderlik tarzı olduğu belirlenmiştir. Bu liderlik tarzları iş odaklı ve çalışan odaklı şeklindedir (Can vd., 2006: 302-303; Ivancevich vd., 2014: 439).

**Çalışan Odaklı:** Lider ile izleyiciler arasında sağlam bir insan ilişkisi bulunmaktadır. Burada lider, izleyicilerinin istek ve ihtiyaçları ile bireysel olarak ilgilenmekte (Northouse, 2019: 139) ve onların kişisel gelişimlerini önemsemektedir. Bu nedenden dolayı izleyicilerinin karar alma sürecine katılmasını sağlamakta ve yetkilerini izleyicilerine devretmektedir (Cole ve Kelly, 2011: 74; Ivancevich, vd., 2014: 439) .

**İş Odaklı:** Lider, iş ile ilgili faaliyetleri planlamakta ve koordine etmektedir. Bununla birlik iş için gerekli olan araç-gereci temin etmekte ve teknik destekte bulunmaktadır (Yukl, 2010: 107). Ayrıca izleyicileri sürekli olarak denetlemekte olup herhangi bir hata yapmaları halinde sert bir şekilde cezalandırmaktadır (Zel, 2006: 129).

Michigan Üniversitesi çalışmalarındaki çalışan odaklı ve iş odaklı liderlik tarzları ile Ohio Üniversitesi çalışmalarındaki kişiyi dikkate alma ve inisiyatif boyutları birbirlerine benzemesine rağmen çalışmalar arasında farklılık bulunmaktadır. Ohio Üniversitesi çalışmalarına göre bir lider aynı anda işe (yüksek seviyede) ve çalışana (düşük seviyede) yönelim gösterebilirken, Michigan Üniversitesi çalışmalarına göre bir lider sadece birisine yönelim göstermektedir. Bir başka deyişle Michigan Üniversitesi çalışmalarına göre bir lider ya çalışan odaklı ya da iş odaklı davranış sergilemektedir (Robbins ve Judge, 2015: 368; Griffin ve Moorhead, 2014: 329; Can vd., 2006: 303; Usta, 2016: 27).

### ***c) Blake ve Mouton'un Yönetim Tarzı Matrisi***

1960'lı yıllarda Robert Blake ve Jane Mouton isimli araştırmacılar, Ohio Üniversitesi ve Michigan Üniversitesi çalışmalarına benzer bir yaklaşım ile liderlik davranışlarını insana yönelik ve üretime yönelik olacak şekilde boyutlandırmışlardır. Araştırmacılar söz konusu iki boyutu kullanarak 9x9'luk bir matris geliştirmişlerdir. "Yönetim Tarzı (The Managerial Grid)" adını verdikleri bu matriste liderliğe beş farklı şekilde yer vermişler ve bunlarla yöneticilerin davranışlarını açıklanmaya çalışmışlardır. Bu beş farklı liderlik tarzına Şekil 4'de yer verilmiş ve ardından bunlarla ilgili bilgiler sunulmuştur (Eren, 2000: 419-420; Bakan, 2004: 27-28; Şimşek vd., 2014: 207).



		<b>Yüksek</b>								
<b>İnsana Yönelik</b>	9	<b>1.9 Şehir Kulübü Yönetimi</b>						<b>9.9 Takım Yönetimi</b>		
	8									
	7									
	6									
	5				<b>5.5 Orta Yol Yönetimi</b>					
	4									
	3									
	2									
	1	<b>1.1 Yoksul Yönetim</b>						<b>9.1 Otorite-İtaat Yönetimi</b>		
<b>Düşük</b>		<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	<b>6</b>	<b>7</b>	<b>8</b>	<b>9</b>
		<b>Düşük</b>			<b>Üretime Yönelik</b>			<b>Yüksek</b>		

**Şekil 4. Blake ve Mouton'un Yönetim Tarzı Matrisi**

*Kaynak: Stroh vd., 2002: 257.*

**1.1 Yoksul yönetim:** Lider hem örgüte yönelik taşıdığı sorumluluk bakımından hem de izleyicilerinin istek ve ihtiyaçlarını karşılama konusunda neredeyse hiçbir yeterliliği bulunmaktadır. Burada lider yalnızca örgüt içerisindeki konumunu korumak istemektedir. Bu nedenden dolayı çok fazla çaba harcamamaktadır. Bu durum üretimin belirlenen düzeyde gerçekleşmemesine, memnuniyetin azalmasına ve örgüt içerisindeki çatışmaların önlenememesine yol açmaktadır. Türkiye'de bu liderlik tarzıyla genellikle kamuda karşılaşmaktadır (Tekarslan vd., 2000: 128-129; Taucean vd., 2016: 68).

**1.9 Şehir kulübü yönetimi:** Bu tarz liderler üretime çok az yönelim göstermekte olup izleyicilerini çok fazla önemsemektedir. Bu liderler, izleyicilerinin duygu ve tutumlarını önem vermekle birlikte onların kişisel istek ve ihtiyaçlarıyla da yakından ilgilenmektedir. Bu şekilde örgüt içerisinde uzlaşmacı, işbirlikçi, rahat ve çatışmadan uzak bir ortam oluşturmaktadır (Diker, 2014: 39; Northouse, 2019: 142).

**5.5 Orta yol yönetimi:** Liderin hem üretime hem de izleyicilere orta düzeyde yönelim gösterdiği bir liderlik tarzıdır. Bu liderlik tarzına sahip olan bir lider, uzlaşmacı olarak kabul edilmektedir. Söz konusu lider, izleyiciler ile üretim arasında bir denge gözetmektedir. Lider bu dengeyi sağlayabilmek için örgüt içerisinde meydana gelebilecek çatışmalardan kaçınmakta ve görev ile izleyicilere yönelik ilişkilere orta düzeyde ilgi göstermektedir (Diker, 2014: 39; Northouse, 2019: 142). Ancak lider bu dengeyi sağlarken hem üretimin gerekliliklerini hem de izleyicilerin ihtiyaçlarını tam olarak yerine getirememektedir (Taucean vd., 2016: 69).

**9.1 Otorite-İtaat yönetimi:** Bu liderlik tarzına sahip olan bir lider, üretime çok fazla yönelim göstermekte olup izleyicileri ile ilgilenmemektedir. Bir başka deyişle lider, verimliliği sağlayabilmek için otoritesi kullanmakta ve izleyicilerini oldukça az önemsememektedir. Bunun sonucunda verimlilik artmakta olup kalite zarar görmektedir. Ayrıca izleyicilerde kızgınlık, anlaşmazlık ve örgüt karşıtlığı gibi çeşitli olumsuzluklar ortaya çıkmaktadır (Bakan, 2004: 28; Bass ve Bass, 2008: 720).

**9.9 Takım yönetimi:** Bu liderlik tarzı en iyi yönetim şekli olarak kabul edilmektedir. Söz konusu liderlik tarzında lider hem izleyicilere hem de üretime yüksek düzeyde yönelim göstermektedir. Ancak burada öncelikli olarak izleyicilerin örgütün amacını anlaması ve bir görevin yerine getirilmesi sırasında meydana gelebilecek ihtiyaçların tespit edilmesinde yer almaları sağlanmaktadır. Bu şekilde örgüt içerisinde karşılıklı güven ve saygı ortamı oluşturulmakta ve izleyicilerin motivasyonu ve memnuniyeti arttırılmaktadır (Taucean vd., 2016: 69).

Blake ve Mouton modeline göre liderin ilk önceliği verimlilikten ziyade izleyicilerinin moral ve motivasyonu olmalıdır. Çünkü hem verimlilik hem de çatışmasız bir örgüt ortamı için tatminkâr ilişkiler oldukça önemli olarak kabul edilmektedir. Bu bağlamda liderlerin (Zel, 2006: 134);

- İzleyicilerin işlerine karışmak yerine, onların işlerini planlaması ve düzenlemesi konusunda yardımcı olması,
- İzleyicileri çok sıkı bir şekilde denetlemekten kaçınması bunun yerine genel denetimler yapması,
- İzleyicilerin istek ve ihtiyaçlarını önem vermesi gerekmektedir.

Blake ve Mouton liderlik modelinin en büyük faydası liderlerin sergilemiş olduğu davranışların kavramsallaştırmasına olanak sağlamasıdır. Bu şekilde liderler kendi liderlik tarzlarının hangisi olduğunu öğrenebilmekte ve çeşitli eğitimler ile birlikte bu liderlik tarzları arasında değişiklikler gerçekleştirebilmektedir (Koçel, 2011: 581).

#### ***d) Douglas Mc Gregor X ve Y Teorisi***

Amerika Birleşik Devletleri Massachusetts Teknoloji Enstitüsünde görevli olan sosyal psikolog Douglas McGregor 1960 yılında “Örgütlerin Beşeri Yönü” adlı bir eser yayınlamıştır. Burada insan yönetimi ve motivasyonu üzerine bir teori geliştirmiştir. Bu teoride örgütlerin önemli kaynaklarından birisi olan insanları yönetmek için birbirine zıt varsayımlara sahip iki temel yaklaşım öne sürmüştür. X ve Y teorisi olarak adlandırılan bu yaklaşımlara yönelik varsayımlar aşağıdaki şekilde sıralanmıştır (Bakan, 2004: 28; Şimşek vd., 2014: 209; Habash, 2017: 360; Demirdağ, 2019: 93).

#### **X Teorisine Göre**

- İnsanlar çalışmayı sevmezler ve mümkün olduğunca işten kaçmaya çalışmaktadırlar.
- İnsanlar sorumluluk almak istemez, çok fazla hırsı bulunmaz, güvenlik arar ve yönetilmek ister.
- Bu nedenlerden dolayı insanların çoğunun örgütün amaçlarına ulaşmasında yeterli gayreti göstermesi için zorlanması, yönetilmesi, denetlenmesi hatta ceza ile korkutulması gerekmektedir.

#### **Y Teorisine Göre**

- İnsanların çalışması sırasında fiziki ve zihni olarak gayret göstermesi oyun veya dinlenme kadar doğaldır.
- İnsanlar, örgütün amaçlarına ulaşmasına gayret göstermesi için cezayla korkutulması veya denetlenmesi gerekmemektedir. İnsanlar belirlenen amaçlara ulaşmak için kendi kendilerini yönetecek ve denetleyeceklerdir.
- İnsanların amaçlara yönelmesi için ödülle birlikte başarı ihtiyacına yönelik doyumun sağlanması da gerekmektedir.

- İnsanlar, öğrenmek isterler ve uygun koşullar altında sorumluluğu kendi isteği ile kabul etmektedir.
- Yenilik bulma, yaratıcılık gibi özellikler toplumda belirli sayıda insanın sahip olduğu özellikler olmayıp birçok insanda bulunmaktadır.

Mc Gregor teorisine göre Y teorisini uygulayan liderler, izleyicilerin kendisini geliştirmesine fırsat tanımakla birlikte hem izleyicilerin performanslarının hem de çıktılarının daha iyi olmasını sağlamaktadır. X teorisi ise bu bakımdan ele alındığında daha kötü sonuçlar sunmaktadır. Bu bağlamda X teorisini uygulayan liderlerin otoriter bir davranış ile ilişkili olduğu, Y teorisini uygulayan liderlerin ise demokratik bir davranış ile ilişkili olduğu belirtilmektedir (Mohamed ve Nor, 2013: 715; Tekin vd., 2016: 84).

X ve Y teorisi, teorik geçerlilik bakımından zayıf olarak görülmesine rağmen pratik kullanılabilirlik bakımından işlevsel olduğu düşünülmektedir. Dolayısıyla yönetim alanı için önemli bir yere sahip olduğu kabul edilmektedir (Miner, 2007: 210).

#### ***e) Likert'in Sistem Modeli***

Michigan Üniversitesi Sosyal Araştırma Enstitüsü Müdürü olan Rensis Likert, 1961, 1967 ve 1976 yıllarında üç önemli eser yayınlamıştır. Likert eserlerinde otokratik yönetim altında faaliyet gösteren insanların kötü bir şekilde yönetilmesinin önüne geçmek amacıyla Sistem 1-4 adında bir model geliştirmiştir. Nitekim Rensis Likert ve meslektaşlarına göre bir örgütün en önemli kaynakları sermaye ve insan olarak kabul edilmektedir. Dolayısıyla bu kaynakların iyi bir şekilde kullanılması gerekmektedir. Likert sermaye kaynaklarında yaşanabilecek kayıpların sigorta, ödünç alma gibi yöntemler ile kolay bir şekilde karşılanabileceğini fakat insan kaynaklarında oluşabilecek kayıpların zor karşılanabileceğini belirtmektedir. Bu durum Likert'i örgütün en önemli kaynaklarından birisi olan insanlar üzerinde araştırmalar gerçekleştirmesine sevk etmiştir. Böylece Likert 200'ün üzerindeki örgüt yöneticisi ile uygulamalı araştırmalar gerçekleştirmiştir. Bu araştırmalar sonucunda örgütlerin sahip olabilecekleri yönetim sistemlerini içeren bir model oluşturmuştur. Modelde yöneticilerin sergilemiş olduğu liderlik davranışlarına dört farklı grup içerisinde yer vermiştir. Bu gruplardan her biri belli varsayımlardan ve davranışlardan oluşmaktadır. Söz konusu gruplar Tablo 2'de özet olarak yer almaktadır (Tekarslan vd., 2000: 130; Bakan, 2004: 32; Nanda, 2006: 220; Miner, 2007: 260).

**Tablo 2****Rensis Likert'in Sistem Modelinin Özeti**

Liderlik Değişkeni	Sistem 1 (İstismarcı Otokratik)	Sistem 2 (Yardımsöver Otokratik)	Sistem 3 (Katılımcı)	Sistem 4 (Demokratik)
Astlara olan güven	Astlara güvenmemektedir.	Yönetici ile astları arasında efendi köle ilişkisine benzeyen bir güven anlayışı bulunmaktadır.	Astlara kısmen güvenmekte olup karar almada kontrol sahibi olmak istemektedir.	Astlarına her konuda tam olarak güvenmektedir.
Astların algıladığı serbestlik	Astlar kendilerini hiç serbest görmemektedir.	Astlar kendilerini bazen serbest görmektedir.	Astlar kendilerini oldukça serbest görmektedir.	Astlar kendilerini tamamen serbest görmektedir.
Üstler ile astlar arasındaki ilişki	Sorunların çözümü için astların fikrini nadiren almaktadır.	Astların fikrini bazen almaktadır.	Astların fikrini genellikle almakta ve kullanmak için çaba göstermektedir.	Her zaman astların fikrini almakta ve kullanmaktadır.

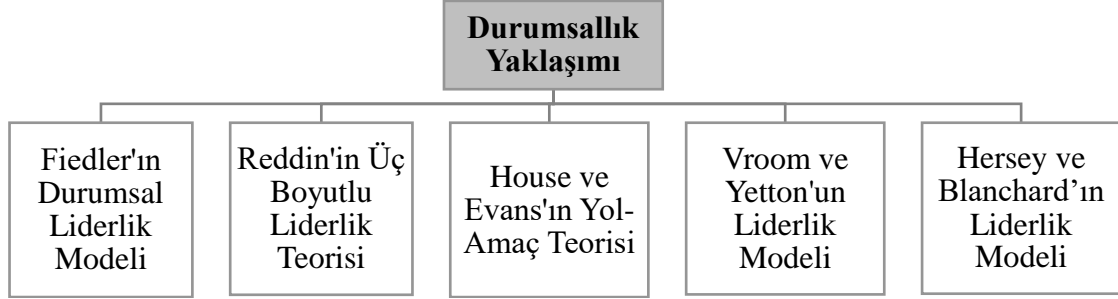
*Kaynak: Koçel, 2011: 582.*

Likert araştırmalarında, yöneticilerin sistem 1 ve sistem 2 tarzı liderlik davranışı sergilemesi halinde verimliliğinin düştüğü belirlenmiştir. Ancak yöneticilerin sistem 3 ve sistem 4 tarzı liderlik davranışını sergilemesi durumunda ise verimliliğinin yükseldiği sonucuna ulaşılmıştır (Zel, 2006: 132).

**Durumsallık Yaklaşımı**

1904 yılında Terman, bir liderin etkinliğinin duruma ve kendisine bağlı olduğunu belirtmiştir. Bu düşünce, ancak 1960'lı yılların sonlarında karşılık görmüş ve durumsallık yaklaşımının ortaya çıkmasını sağlamıştır (Fiedler, 1972: 3; Bass ve Bass, 2008: 91). Durumsallık yaklaşımında durumsal farklılıkların ya da beklenmedik durumların anlaşılması gerektiği düşünülmektedir (Stroh vd., 2002: 258). Söz konusu yaklaşıma göre en etkin tek bir liderlik tarzı bulunmamaktadır. Dolayısıyla en etkin liderler mevcut duruma göre liderlik tarzlarından herhangi birini uyarlayabilen kişiler olarak kabul edilmektedir (Bakan, 2004: 34).

Davranış yaklaşımında olduğu gibi durumsallık yaklaşımının gelişmesine de katkı sağlayan çeşitli araştırmaların yapıldığı görülmektedir. Bu araştırmaların bir kısmına Şekil 5’de yer verilmiştir.



**Şekil 5. Durumsallık Yaklaşımı Araştırmaları**

*Kaynak: Kâhya, 2013: 21'den uyarlanmıştır.*

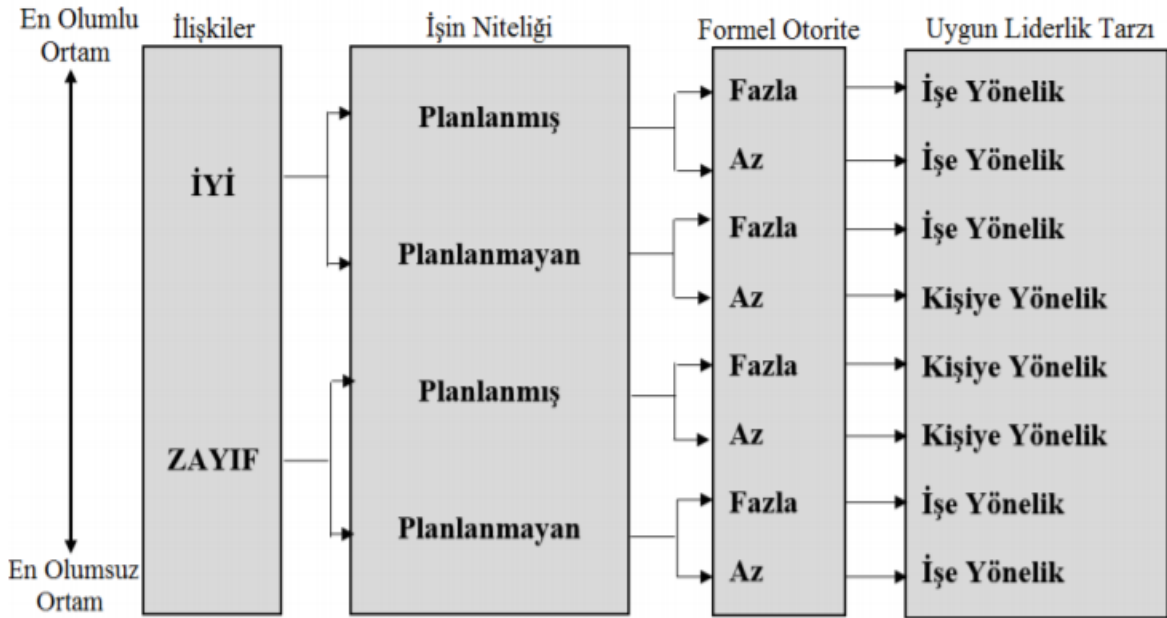
#### **a) Fiedler'in Durumsal Liderlik Modeli**

Fred Fiedler tarafından geliştirilen “Durumsal Liderlik Modeli” durumsallık yaklaşımındaki ilk modeldir. Fiedler bu modeli geliştirmek için ilk olarak liderlik davranışlarını belirlemiştir. Ardından liderlerin davranışlarının etkinliğini belirleyen durumsal değişkenleri tanımlamıştır. Fiedler liderlik davranışlarını belirlemek için “En Az Tercih Edilen Çalışma Arkadaşı: Least Preferred Co-Worker (LPC)” ölçeğini oluşturmuş ve kullanmıştır. Ölçek yardımıyla elde edilen veriler sonucunda LPC değerleri yüksek olan liderlerin kişiye yönelik liderlik davranışları sergiledikleri, LPC değerleri düşük olan liderlerin ise göreve yönelik liderlik davranışları sergiledikleri görülmüştür. Bu sonucun ardından Fiedler, liderin etkinliğinin üç durumsal değişken etrafında şekillendiğini öne sürmüştür. Bu durumsal değişkenler “lider-izleyici ilişkileri”, “görevin yapısı”, “pozisyon gücü” şeklindedir (Fiedler, 1972: 7; Strohm vd., 2002: 258-259; Bakan, 2004: 34; Zel, 2006: 143-144; Griffin ve Moorhead, 2014: 333-334; Ivancevich vd., 2014: 441; Usta, 2016: 32; Demirdağ, 2019: 96).

- **Lider-İzleyici ilişkileri:** Bu değişken, sevgi, saygı ve güven ile ilişkilidir. Lider, izleyicileri tarafından sevilir, saygı duyuluyor ve güveniliyor ise lider güçlü ve etkili olarak kabul edilmektedir.
- **Görevin Yapısı:** Bu değişken, görevin planlanması ve açıklanması ile ilişkilidir. Görevin nasıl yapılacağı iyi bir şekilde planlanmış ve açıklanmış ise lider güçlü ve etkili olarak nitelendirilmektedir.

- **Pozisyon Gücü:** Bu son değişken ise liderin işe alma, işten çıkarma, ödül, ceza veya kınama gibi yetkileri ile ilişkilidir. Liderin bu yetkileri fazla ise lider güçlü ve etkili anlamına gelmektedir.

Fiedler, hangi liderlik tarzının daha etkin olduğunu belirlemek için üç durumsal değişken üzerinde incelemelerde bulunmuş ve sekiz muhtemel kombinasyon tespit etmiştir. Bu kombinasyonlara göre görev yönelimli liderler hem en olumlu hem de en olumsuz durumlarda ilişki yönelimli liderlere göre daha etkin olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Bu değişkenlere ilişkin diğer kombinasyonlara Şekil 6'da yer verilmiştir (Fiedler, 1972: 8; Gannon, 1979: 209-211; Koçel, 2011: 587).



**Şekil 6. Fiedler Durumsal Liderlik Modeli**

*Kaynak: Koçel, 2011: 587.*

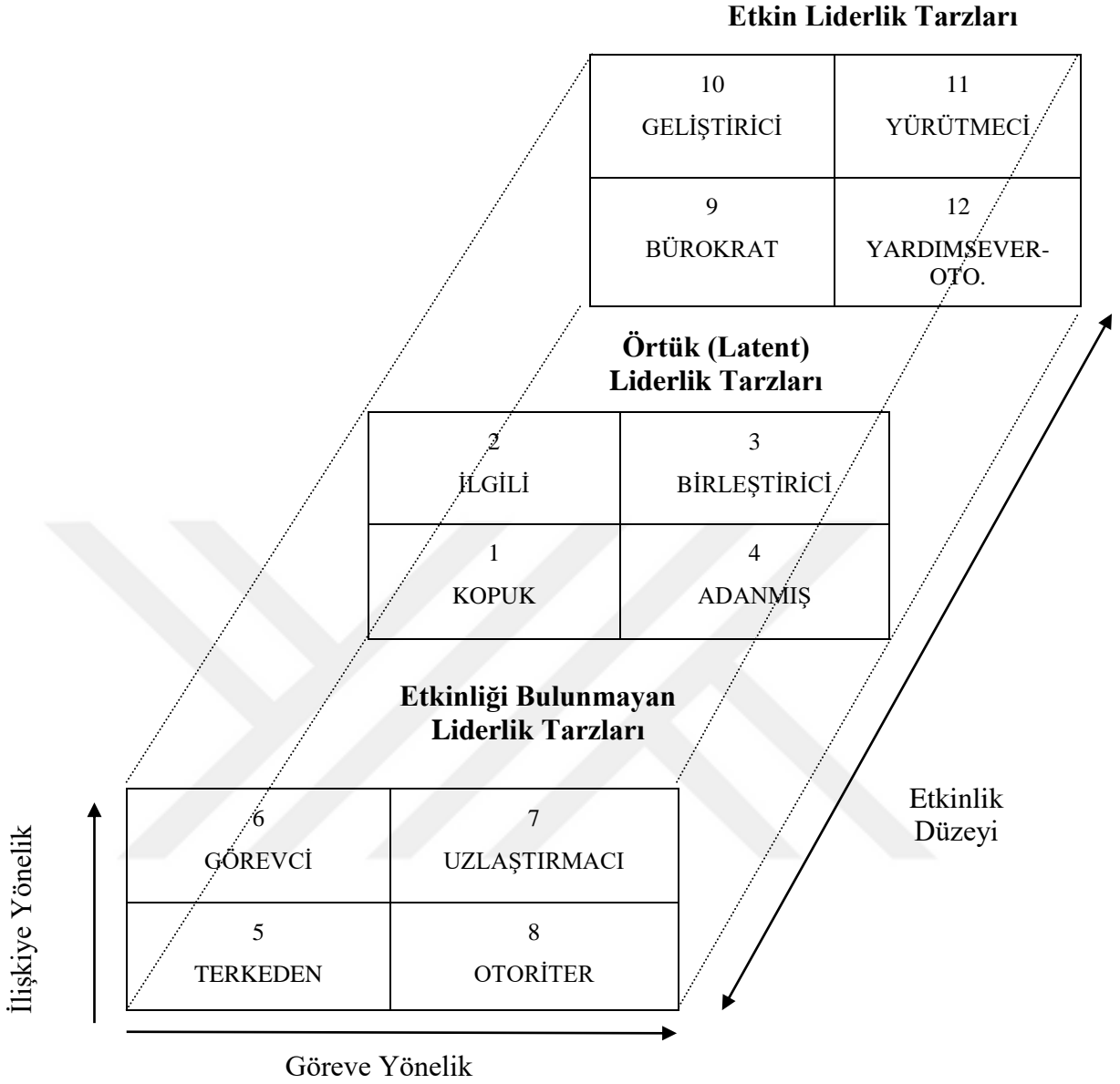
Bu modelin geçerliliğini test etmek amacıyla çeşitli çalışmalar yapılmıştır. Bu çalışmaların birçoğu modelin geçerli olduğunu ortaya koymuştur. Ancak model bazı araştırmacılar tarafından çeşitli eleştirilere maruz kalmıştır. Schein ve Kabanoff'a göre durumsal değişkenler karmaşık ve kolay bir şekilde değerlendirilememektedir. Rice'a göre ise LPC mantığı tam olarak anlaşılammakta ve yapılan çalışmalarda LPC değerleri farklılık göstermektedir (Can vd., 2006: 309). Bu eleştirilere rağmen modelin teorik geçerlilik ve pratik kullanılabilirlik yönünden işlevsel ve önemli bir yere sahip olduğu kabul edilmektedir (Miner, 2007: 146).

### ***b) Reddin'in Üç Boyutlu Liderlik Teorisi***

Kanada New Brunnsnwick Üniversitesinde görevli olan Profesör William J. Reddin, davranış yaklaşımı çerçevesinde yapılan birçok araştırma üzerinde incelemelerde bulunmuştur. Bu incelemelerin sonucunda davranış yaklaşımı boyutlarından olan göreve yönelik ve ilişkiye yönelik liderlik boyutlarına etkinlik boyutunu da dâhil etmiş ve kendi teorisini ortaya koymuştur. Profesör William J. Reddin tarafından liderlik alanına kazandırılan yeni kuram “3-Boyut Teorisi (3-D Theory)” olarak adlandırılmaktadır (Tekarslan, 2000: 148; Cole ve Kelly, 2011: 74; Ömürgönülşen ve Sevim, 2005: 94).

Reddin, bir liderin izleyicilerinin çabalarını hedefe ulaşmaya yönelik olarak harekete geçirmesi şeklinde açıkladığı göreve yönelik liderlik davranışının ve bir liderin izleyicileri ile karşılıklı güven ilişkisi içerisinde olması, onların duygu ve düşüncelerine saygı duyması ve önemsemesi olarak tanımlandığı ilişkiye yönelik liderlik davranışının (Reddin, 1967: 11) etkinlik kavramını açıklamadığını belirtmiştir. Bu görüşten hareketle etkinlik boyutunu bağımsız bir değişken olarak ele almış ve Şekil 7’de yer alan toplam on iki adet liderlik tarzını örtük, etkin ve etkinliği bulunmayan olmak üzere üç grup altında toplamıştır (Diker, 2017: 48-50).





**Şekil 7. Reddin 3-Boyut Teorisi**

*Kaynak: Reddin, 1967: 14.*

Şekil 7'ye bakıldığında liderlerin etkinlik boyutu dört adet etkili ve dört adet etkisiz olmak üzere toplamda sekiz liderlik tarzından oluştuğu görülmektedir. Bu liderlik tarzları özetle şunlardır (Can, 1981: 36-37; Ömürgönülşen ve Sevim, 2005: 95; Atar, 2018: 31-32);

- **Terkesen** liderlik tarzında lider, kurallar çerçevesinde hareket eder fakat izleyicilerine herhangi bir öneride bulunmaz, düşüncelerini paylaşmaz, karışmaz, çıktılarını çok fazla önemsemez, yaratıcılığı yoktur, iş birliği yapmaktan ve haberleşmeden imtina etmektedir.

- **Görevci** liderler çelişki ve çatışmadan uzak duran, pasif, hoş, kibar, benimsenmeye önem veren ve işleri kolaylaştırarak uyum sağlanmasını isteyen kişilerdir. Bu liderler sonuçlara ve denetime önem vermezler.
- **Uzlaştırıcı** tarz liderler işe ya da ilişkilere yönelme konusunda doğru yer ve doğru zaman seçemeyen, karar verme konusunda çok iyi olmayan, çeşitli baskılardan kolay bir şekilde etkilenen, direnç göstermeyen ve hemen teslim olan kişilerdir.
- **Otoriter** liderler kararları tek başına veren, izleyicilerinden kendisine karşı kayıtsız şartsız bir şekilde boyun eğmesini isteyen, tehditkâr, eleştirici, tutarsızlıkları ve uyuşmazlıkları baskı altında tutan kişilerdir. Ayrıca danışmaya ve dikey iletişim şekline inanmayan özellikleri bulunmaktadır.
- **Bürokrat** liderlik tarzında lider, kurallar, usuller ve komuta çerçevesinde hareket etmektedir. Bu liderler özgüvene sahip, dürüst ve adaletli kişilerdir.
- **Geliştirici** liderler izleyicilerine karşı güven duyan onların kişisel gelişimlerine önem veren, izleyicilerini dinleyen, iletişim kanallarını açık tutan, anlayışlı ve işbirlikçi kişilerdir.
- **Yürütme** liderlik yaklaşımında liderler, takım çalışmasını önemseyen, amaçlara bağlılık ve koordinasyon sağlayan kişiler olarak belirtilmektedir. Bu kişiler örgüt içerisindeki tutarsızlıkları ve anlaşmazlıkları doğal karşılamakta olup gerektiği zaman yararlı olabileceği kanısındadır.
- **Yardımsız-Otoriter** liderler girişimci, çalışkan, israfı değerlendirici, kısa ve uzun vadeli verimliliği düşünen, ne istediğini bilen ve bu isteklerini izleyiciler tarafından mukavemet gösterilmeden nasıl gerçekleştireceğini bilen kişilerdir.

Reddin'e göre söz konusu liderlik tarzlarından herhangi birinin bir diğerinden üstünlüğü bulunmamaktadır. Çünkü liderin etkinliği hangi durumda hangi liderlik tarzının uygulanacağına bağlı olarak değişiklik göstermektedir. Bu nedenle eğer lider olarak nitelendirilen kişi etkin olmak istiyor ise "yaklaşım esnekliği" (değişen durumlar karşısında etkili olan yönetim tarzını uygulamak), "durum duyarlılığı" (mevcut durumu anlama yeteneği) ve "durum yönetimi" (mevcut durumu gerekli olduğunda değiştirebilme yeteneği) becerisine sahip olması gerekmektedir. Reddin bu özelliklerin tümünü "tecrübe" olarak nitelendirmektedir (Zel, 2006: 158).

### c) *House ve Evans'ın Yol-Amaç Teorisi*

Yol-amaç kavramına ilk kez 1957 yılında Georgopoulos ve arkadaşları tarafından yapılan bir çalışmada yer verilmiştir. 1970 yılında Evans, bu çalışma üzerinde incelemelerde bulunmuş ve “Yol-Amaç Teorisini” ortaya atmıştır. 1971 yılında House teoriyi ele almış ve teoriye durumsal değişkenleri de dâhil ederek gelişmesine önemli katkılar sağlamıştır (Yukl, 2010: 168; Luthans, 2011: 426; Usta, 2016: 40).

Yol-amaç teorisinin amacı, izleyicilerin motivasyonuna ve görevin doğasına odaklanılarak izleyicilerin performansının ve motivasyonunun en üst düzeye çıkarılmasıdır. Bu amacın gerçekleştirebilmesi için dört farklı liderlik davranışından en az birkaçının birlikte uygulanması gerekmektedir. Bu liderlik davranışlarına aşağıdaki şekilde yer verilmektedir (House, 1996: 326-327; Diker, 2017: 45-46; Northouse, 2019: 199).

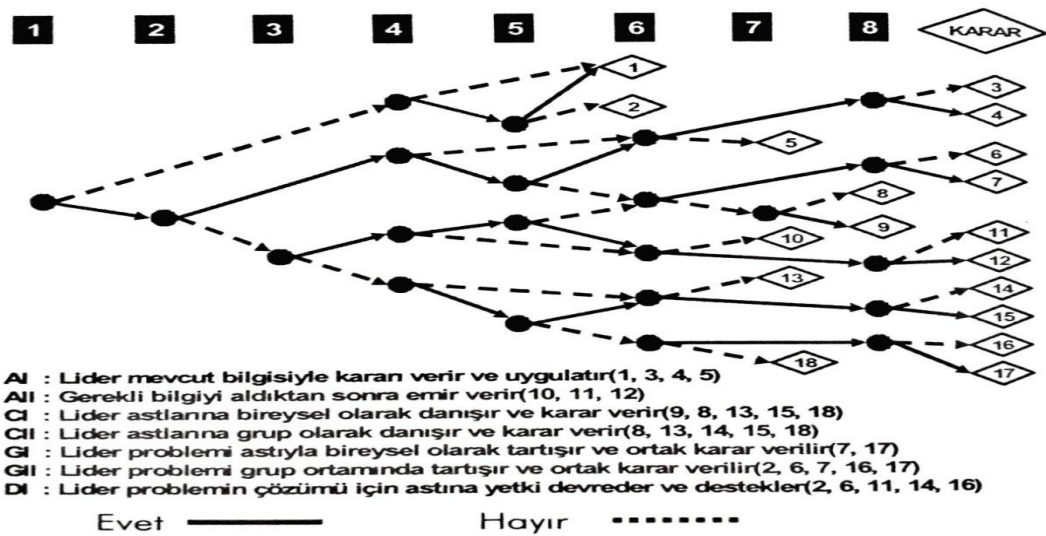
- **Yol Gösterici Liderlik:** Bu liderlik davranışında lider, görevi programlanmakta, görevin prosedürlerini açıklığa kavuşturmakta ve koordine etmektedir. Kısacası yerine getirilmesi istenen görevin nasıl yapılacağı açıklamakta ve izleyicileri bu doğrultuda yönlendirilmektedir.
- **Destekleyici Liderlik:** Bu liderlik davranışında lider, izleyicilerinin refahı için endişe duymaktadır. Lider, izleyicileri için arkadaşça ve dostça bir çalışma iklimi oluşturmakta ve onların ihtiyaç ve beklentilerini karşılayacak davranışlar sergilemektedir.
- **Katılımcı Liderlik:** Bu liderlik davranışına sahip olan liderler, bir karar alırken izleyicilere danışmakta olup onların görüş ve önerilerini almaktadır.
- **Başarı Odaklı Liderlik:** Bu tarz liderlik davranışında, lider performans mükemmelliğini teşvik etmektedir. Burada lider izleyicilerin daha yüksek performans standartlarına yönelik çabalarına ve zorlu amaçları karşılama yeteneklerine güvenmektedir.

Söz konusu teoriye göre liderin sergilemiş olduğu bu davranışların etkinliği bazı durumsal faktörler tarafından değişiklik göstermektedir. Bu durumsal faktörlere izleyicilerin kişisel özellikleri, görevin niteliği ve izleyicilere yönelik çevre – zaman baskısı olarak yer verilmektedir. Eğer lider sergileyeceği davranış tarzının etkili olmasını istiyor ise bu durumsal faktörleri göz önünde bulundurmasının önemli olduğu belirtilmektedir (Koçel, 2011: 589-590).

#### d) Vroom ve Yetton'un Liderlik Modeli

Victor Vroom ve Philip Yetton tarafından 1973 yılında geliştirilen modelin temeli farklı ya da beklenmedik durumlar ve koşullara yönelik bir karar verilirken izleyicilerinde katılımının sağlanması varsayımına dayanmaktadır. Bu bağlamda model, bir lidere farklı ya da beklenmedik durumlar ve koşullar karşısında izleyicilerini karar verme sürecine ne zaman ve ne düzeyde dâhil etmesi gerektiği konusunda yol göstermektedir. Modele göre bir liderin farklı ya da beklenmedik durumlar ve koşullar karşısında izleyicilerini ne zaman ve ne düzeyde karar verme sürecine dâhil edeceğini belirleyebilmesi için yanıtlaması gereken sekiz adet soru bulunmaktadır. Lider aşağıda yer alan sekiz adet soruyu evet veya hayır şeklinde yanıtlaması sonucunda hangi liderlik tarzını uygulayacağını görmektedir (Gannon, 1979: 219; Tekarslan vd., 2000: 155; Bakan, 2004: 44-45).

1. Sorun teknik bilgi gerektiriyor mu?
2. İzleyicilerin kararı benimsemeleri önemli mi?
3. Doğru karar verebilmek için yeterli bilgi mevcut mu?
4. Sorun belirgin mi?
5. Kararı verdikten sonra izleyicilerin benimseme ihtimali yüksek mi?
6. İzleyiciler örgütün amaçlarını benimsemişler mi?
7. Seçilen kararın izleyiciler arasında çatışma yaratma ihtimali yüksek mi?
8. İzleyicilerin doğru karar için yeterli bilgileri mevcut mu?



Şekil 8. Vroom ve Yetton Liderlik Modeli

Kaynak: Zel, 2006: 160.

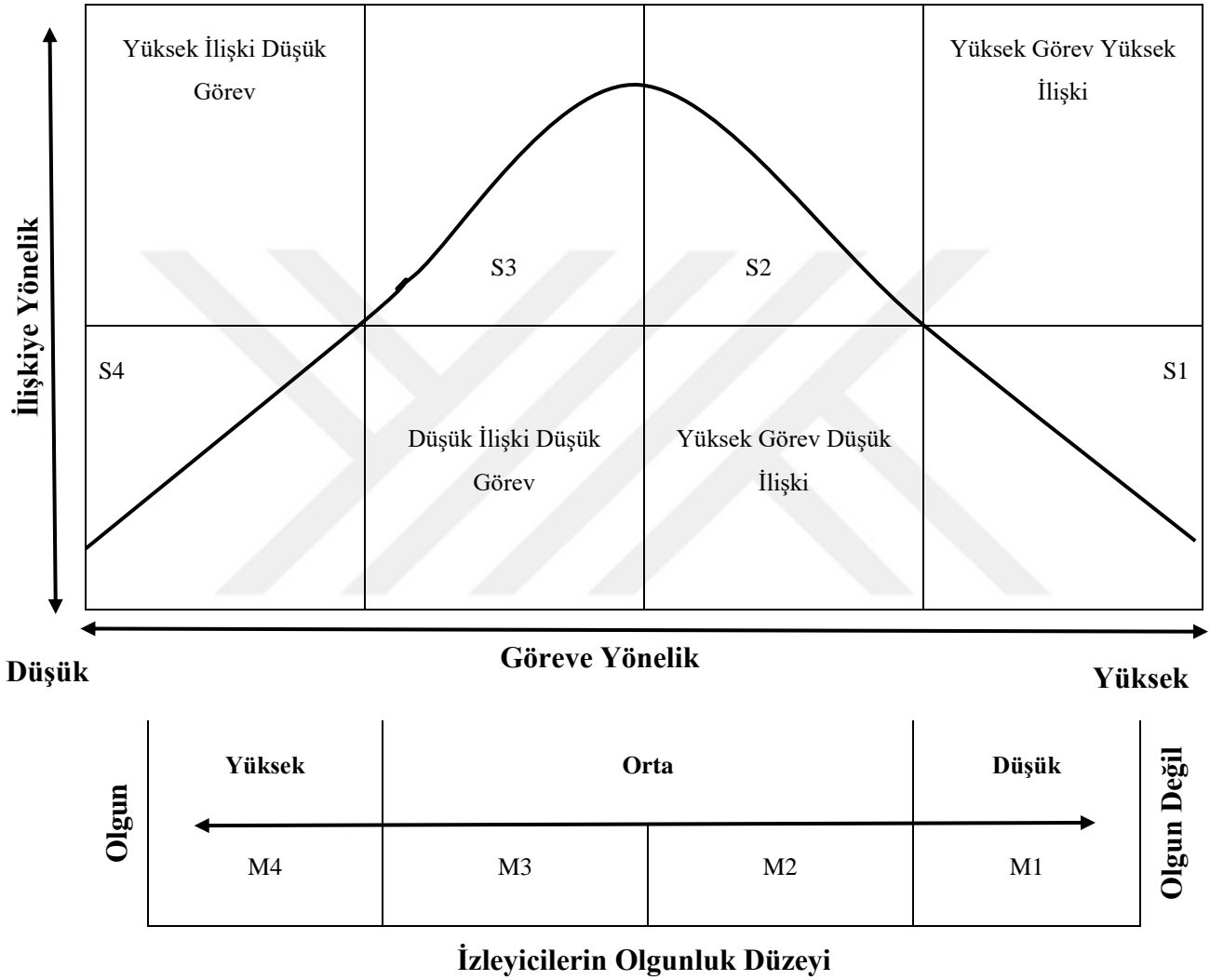
Şekil 8'e bakıldığında liderin sekiz adet soruyu evet veya hayır şeklinde yanıtlaması sonucunda hangi liderlik tarzını (AI, AII, CI, CII, GI, GII ve DI) uygulayacağı görülmektedir. Bu liderlik tarzlarından A otoriter, C danışmacı, G grup merkezli, D ise yetki devredici olarak nitelendirilmektedir. Burada genellikle, belirli durumlarda lider ile izleyicilerin birlikte katılım göstermiş olduğu liderlik tarzlarına odaklanılmaktadır. Nitekim izleyicilerin benimsemiş olduğu kararların daha iyi sonuçlar sunduğu düşünülmektedir (Zel, 2006: 160; Wagner ve Hollenbeck, 2010: 208).

Yukl, modelin çok iyi desteklendiği düşünmesine rağmen modelin bazı zayıf yönleri olduğunu belirtmektedir. Yukl'a göre modelin liderlik ile çok fazla ilgisi bulunmamakta ve yöneticilerin modeli uygulamaya geçirmek için gerekli olan yeterliliğe sahip olduğu düşünülmektedir (Miner, 2007: 143; Yukl, 2010: 145). Bazı yazarlara göre ise model fazlasıyla karmaşık olarak görülmektedir. Ayrıca uygulama yönünden de kolay olmadığı belirtilmektedir (Can vd., 2006: 321).

#### ***e) Hersey ve Blanchard'ın Liderlik Modeli***

Durumsallık yaklaşımında yaygın olarak kabul gören bir diğer model ise Ohio çalışmalarından ve Blake-Mouton modeli temel alınarak geliştirilen "Hersey ve Blanchard Liderlik Modeli"dir. Söz konusu modelde davranışsal yaklaşım çalışmalarında yaygın bir şekilde karşılaşılan ilişki ve görev boyutları üzerinde durulmuş ve bu boyutlara hangi liderlik tarzının hangi durumlar karşısında daha etkili olabileceğini belirleyen izleyicilerin olgunluk boyutu dâhil edilmiştir. Bu nedenle modelde ilişkiye yönelik ve göreve yönelik liderlik boyutları ile izleyicilerin olgunluk düzeyi arasındaki ilişki incelenmiştir. İzleyicilerin olgunluk boyutu görev ile ilgili iş olgunluğu ve psikolojik olgunluk olarak iki grup altında sınıflandırılmaktadır. İş olgunluğu izleyicilerin iş ile ilgili sahip olduğu kapasite, yetenek, eğitim ve deneyimi kapsarken, psikolojik olgunluk izleyicilerin motivasyonunu, öz saygısını, güven ve işi iyi yapma istekliliğini içermektedir. Bu bağlamda olgunluk düzeyi yüksek olan izleyicilerin görevi yerine getirebilecek motivasyonu, bilgisi, yeteneği, tecrübesi ve özgüvenin bulunduğu düşünülmektedir. Dolayısıyla hem iş olgunluğu hem de psikolojik olgunluk düzeyi yüksek olan bir izleyici verilen görevlerin tamamını başarılı bir şekilde yerine getirebileceği kabul edilmektedir (Paksoy, 1993: 19; Bakan, 2004: 37; Habash, 2017: 356; Bass ve Bass, 2008: 725; Yukl, 2010: 173; Güney, 2015: 411).

Şekil 9’da görüleceği üzere söz konusu model dört farklı olgunluk düzeyi ve dört temel liderlik tarzından meydana gelmektedir. Bu model lideri yalnızca izleyicilerinin davranışlarını değerlendirmeye sınırlandırmamakta, bununla birlikte lidere en etkin liderlik tarzını tercih etme imkânı da sağlamaktadır. Bir başka deyişle model lidere en etkin liderlik tarzını seçme konusunda yol gösterici olmaktadır (Paksoy, 1993: 21).



**Şekil 9. Hersey ve Blanchard'ın Liderlik Modeli**

*Kaynak: Eren, 2000: 434.*

Şekil 9’da yer alan S1, S2, S3 ve S4 şeklindeki ifadeler liderin sergilemiş olduğu davranışları, M1, M2, M3 ve M4 olarak belirtilen ifadeler ise izleyicilerin olgunluk düzeylerini temsil etmektedir (Eren, 2000: 433). Burada S1 ile M1, S2 ile M2, S3 ile M3 ve S4 ile M4 arasında ilişki bulunmaktadır (Tofur, 2018: 827). Bunlara maddeler halinde şu şekilde yer verilmiştir.

- İzleyiciler M1 düzeyinde bir olgunluğa sahip olduklarında lider, yüksek görev ve düşük ilişki odaklı olan S1 düzeyinde bir liderlik davranışı sergilemektedir (Tofur, 2018: 827). S1 düzeyinde liderlik davranışı sergileyen lider, hedefe ulaşmaya odaklanmakta olup izleyicilerine talimatlar vermekte ve onları dikkatli bir şekilde takip etmektedir (Northouse, 2019: 168).
- İzleyicilerin olgunluk düzeyi M2-M3 olan orta düzeye geldiğinde lider, göreve yönelik olarak sergilemiş olduğu davranışları azaltmakta ve ilişkiye yönelik davranışlara daha fazla önem vermeye başlamaktadır. İzleyicilerin olgunluk düzeyi M2 olduğunda lider, yönlendirici bir liderlik davranışı sergilemektedir. Diğer tarafından izleyicilerin olgunluk düzeyi M3 olduğunda ise lider, izleyicilerine karşı destekleyici bir liderlik davranışında bulunmaktadır (Yukl, 2010: 174; Diker, 2017: 52).
- İzleyicilerin olgunluk düzeyi M4 olduğu durumlarda ise lider, hem ilişki düzeyi düşük hem de görev düzeyi düşük olan S4 düzeyinde davranış sergilemektedir. Burada lider, karar alma ve uygulama sorumluluğunu izleyicilerine vermektedir (Paksoy, 1993: 21; Eren, 2000: 434).

Hersey ve Blanchard modelinin dinamik ve esnek bir yapısı bulunmaktadır. Bu nedenle yönetim alanı için uygun bir model olarak kabul edilmektedir. Model sayesinde hem lider ile izleyiciler arasındaki yakın ilişki sürdürülebilir şekilde olmaya devam etmekte hem de izleyicilerin gelişimleri daha kolay bir şekilde sağlanmaktadır. Bu durum izleyicilerin motivasyonunun yükselmesine yardımcı olmaktadır. Ancak lider, hangi durumlar veya koşullar karşısında hangi liderlik tarzını seçeceğine karar verebilmesi için daima izleyicilerinin motivasyonunu, yeteneğini ve tecrübesini değerlendirmesi gerekmektedir (Kondalkar, 2007: 235).

### **Modern Liderlik Yaklaşımları**

1980’li yıllarda küreselleşme olgusunun hız kazanmasıyla birlikte pek çok alanda önemli değişimler gerçekleşmiştir. Bu değişimlerden birisi de liderlik alanında meydana gelmiş ve bu alanda yeni yaklaşımlar ortaya çıkmıştır. Bu yeni yaklaşımlar, dönüştürücü (transformational/transformatif) liderlik ile etkileşimci (transactional/transaksiyonel) liderlik şeklindedir (Eren, 2000: 440; Stroh vd., 2002: 252; Bakan, 2004: 47).

### *a) Dönüşümcü Liderlik*

Dönüşümcü liderlik kavramını kullanan ilk isim 1973 yılında J. V. Downton olmuştur. Ancak söz konusu kavramın yazına kazandırılması siyaset bilimci James M. Burns'ün 1978 yılında "Liderlik (Leadership)" adlı kitabı kaleme almasıyla mümkün olmuştur (Rost, 1993: 164; McDowelle, 2009: 1; Tetik, 2014: 269; Güney, 2015: 423). Burns'ün yazına kazandırmış olduğu dönüşümcü liderlik yaklaşımı tarihsel süreç içerisinde Bass, Bennis ve Nanus, Tichy ve Devanna, Avolio gibi birçok araştırmacı tarafından yeniden ele alınmış ve gelişimine katkı sağlanmıştır (Can vd., 2006: 325; Uzun, 2020: 8).

Burns, siyaset bilimi alanında ele almış olduğu dönüşümcü liderliğin etkileşimci liderliğe göre daha karmaşık fakat daha güçlü olduğunu belirtmektedir. Burns'e göre dönüşümcü liderler, izleyicilerinin istek ve ihtiyaçları ile birlikte motivasyon kaynaklarının da farkında olan ve onların istek ve ihtiyaçlarını yerine getirmek için çabalayan kişiler olarak tanımlamaktadır (Burns, 1978: 4; Ayrancı ve Öge, 2010: 39). Bu tarz liderler ve izleyicileri karşılıklı olarak birbirlerinin ahlak ve motivasyon düzeyini artırmaktadır. Söz konusu liderler, izleyicilerinin ahlak ve motivasyonunu yükseltmek için adalet, eşitlik ve özgürlük gibi değerler kullanmaktadır (Burns, 1978: 426; Rost, 1993: 164).

Bernard Bass 1985 yılında yayınlamış olduğu "Liderlik ve Beklentilerin Ötesinde Performans" adlı eserinde Burns'in çalışmasına ve House'ın karizmatik liderlik yaklaşımına da değinerek dönüşümcü liderliği yeniden ele almıştır. Bass çalışmasında dönüşümcü liderleri izleyicilerini mevcut isteklerinden daha fazlasını yapmaya yönlendiren kişiler şeklinde tanımlamıştır (Bass, 1985: 11-20; Atar, 2018: 41; Demirdağ, 2019: 113).

Bass'a göre dönüşümcü liderlik, izleyicilerin istek ve ihtiyaç seviyelerini genişletmek ve yükseltmekle birlikte onları gerçekleştirebileceklerinden daha iyisini ve daha fazlasını yapabilmeleri için motive edilmesi şeklinde açıklanmaktadır. Bu bağlamda dönüşümcü liderler izleyicilerine karşı herhangi bir zorlayıcı güç kullanmamakta olup onlara başarılı olabilecekleri konusunda ilham vermekte ve motive etmektedir. Ayrıca izleyicileri ile bireysel olarak ilgilenmekte ve onları entelektüel olarak da teşvik etmektedir (Bass, 1990b: 19-21; Bass ve Bass, 2008: 873; Yıldız ve Çolak, 2018: 610).

Bass (1985)'a göre dönüşümcü liderlerin izleyicilerini dönüştürmek için kullandığı, birbiriyle ilişkili üç yol bulunmaktadır. Bunlar şu şekilde sıralanmaktadır (Bass, 1985: 20).



- Çıktıların önemi konusunda izleyicilerin farkındalık ve bilinç düzeylerini yükselterek,
- İzleyicilerine bireysel çıkarılardan daha çok grup veya örgüt çıkarlarının önemli olduğunu göstererek,
- İzleyicilerinin istek ve ihtiyaçlar seviyelerini genişleterek veya değiştirerek.

Bennis ve Nanus (1985: 3) dönüşümcü liderleri, “insanları harekete geçiren, izleyicilerin lidere, liderin ise değişimin temsilcisine dönüştüren kişiler” olarak tanımlamaktadır. Bennis ve Nanus (1985: 217-218)’a göre dönüşümcü liderler ile izleyicileri kendi aralarında yardımlaşarak tek bir vücut şeklinde (simbiyotik) hareket etmektedir. Dönüşümcü liderler, izleyicilerinin istek ve ihtiyaçlarını şekillendirmekte ve daha üst seviyelere çıkartmaktadır. Ayrıca söz konusu liderler, kendi bireysel yeteneklerini kullanarak örgütün misyon ve vizyonu oluşturmakta ve izleyicilerinin özgürlük, adalet, eşitlik ve kendini gerçekleştirme konusundaki bilinç seviyelerini yükseltmektedir. Bu şekilde izleyiciler üstlendikleri görevlerden gurur duymasını ve görevlerin önemini daha iyi bir şekilde anlamasını sağlamaktadır. Dolayısıyla yazarlara göre dönüşümcü liderler ellerinden gelenin en iyisi yapan, ortak bir amaç uğruna hareket eden ve grup içerisindeki çatışmalara karşı koyabilecek kadar cesur olan kişiler olarak kabul edilmektedir.

Tichy ve Devanna, dönüşümcü liderliğin değişim ve yenilikçilik ile ilişkili olduğunu düşünmektedir. Çünkü yazarlara göre dönüşümcü liderlerin örgütü yeniden canlandırma gibi bir sorumluluğu bulunmaktadır. Nitekim dönüşümcü liderler, örgütün değişime neden ihtiyaç duyduğunu tanımlayan, bu doğrultuda yeni bir vizyon oluşturan, bu vizyon doğrultusunda izleyicilerini harekete geçiren ve bunun neticesinde örgütü dönüştüren kişiler olarak kabul edilmektedir (Tichy ve Devanna, 1986: xii-4).

Dönüşümcü liderler, hem örgütün amaçlarının hem de görevin önemi konusunda işgörenlerinin farkındalık düzeyini artırmakta ve onlara örgütün amaçları ile birlikte verilen görevi benimsemelerini sağlamaktadır. Aynı zamanda işgörenlerinin kişisel gelişimleri ve ihtiyaçları ile özel olarak ilgilenmektedir. Bu durum işgörenlerin motive edilmesi ve güçlü bir kişiliğe sahip olması konusunda önemli bir rol oynamaktadır. Dolayısıyla dönüşümcü liderlik yaklaşımı uzun vadeli kazanımlar için ideal bir liderlik tarzı olarak kabul edilmektedir (Eren, 2000: 441; Avolio ve Bass, 2002: 3; Stroh, vd., 2002: 253; Wagner ve Hollenbeck, 2010: 199; Akgündüz, vd. 2015: 52-53).

Bass, 1980-1985 yılları arasında dönüşümcü liderlik konusunda ampirik bir çalışma gerçekleştirmiştir. Bass yapmış olduğu çalışma sonucunda dönüşümcü liderliğin boyutlarını belirlemiş ve dönüşümcü liderliği “idealleştirilmiş etki (karizma)”, “bireysel düzeyde ilgi” ve “entelektüel uyarım” olmak üzere üç boyutta sınıflandırmıştır. Ancak ileriki yıllarda yapılan çalışmalarda bu üç boyuta ilave olarak “ilham verici motivasyon” boyutu da dahil edilmiştir (Bass, 1985: 219; Bass, 1990b: 22; Bass ve Avolio, 1994: 542; Bass, 1997: 27; Bass vd., 2003: 208; Bass ve Bass, 2008: 872-873; Yukl, 2010: 278; Atar, 2018: 43). Dönüşümcü liderliği oluşturan söz konusu boyutlara Tablo 3’de özet olarak yer verilmiştir.

**Tablo 3**  
**Dönüşümcü Liderliği Oluşturan Boyutlar**

<b>İdealleştirilmiş Etki (Karizma)</b>	Misyon ve vizyon bilinci ile birlikte gurur duygusu vermekte ve izleyicileri tarafından saygı ve güven duyulmaktadır.
<b>Bireysel Düzeyde İlgi</b>	İzleyicilerinin her biriyle ayrı ayrı kişisel olarak ilgilenir, danışmanlık yapar ve onlara önerilerde bulunmaktadır.
<b>Entelektüel Uyarım</b>	İzleyicileri dikkat, zekâ ve akla dayalı sorun çözmeye teşvik etmektedir.
<b>İlham Verici Motivasyon</b>	Önemli amaçları basit yöntemler kullanarak belirtir, normalden daha yüksek beklentileri bulunur ve çabalara odaklanılması için sembollerden yararlanmaktadır.

*Kaynak: Bass, 1990b: 22; Bass, 1997: 27.*

**İdealleştirilmiş Etki (Karizma):** Dönüşümcü liderliğin bu boyutu izleyicilerin, lidere karşı duymuş olduğu saygı, güven ve liderin izleyicilerine sağlamış olduğu misyon ve vizyon bilinci ile ilişkilidir. Lider izleyicilerinin güvenini kazanmak için izleyicilerinin ihtiyaçlarına, kendi ihtiyaçlarına oranla daha fazla önem vermektedir. Ayrıca örgütün misyon ve vizyonu konusunda izleyicilerinin bilincini yükseltmektedir. Tüm bunlara ilave olarak lider, izleyicileri ile riskleri paylaşmakta ve etik ilke ve değerler çerçevesinde tutarlı bir davranış sergilemektedir. Bu durum lideri izleyicilerinin gözünde saygın ve güvenilir bir kişi olarak göstermekte ve izleyiciler tarafından rol model olarak görülmesini sağlamaktadır (Bass, 1997: 22; Bass vd., 2003: 208; Northouse, 2019: 270).

**Bireysel Düzeyde İlgi:** Dönüşümcü liderliğin bu boyutunda yer alan liderler, her bir izleyicisinin kişisel gelişimi ile özel olarak ilgilenmektedir. Bu nedenle izleyicilerine kendilerini geliştirebilecekleri bir çalışma ortamı sunmaktadır. Bu doğrultuda izleyicilerine yeni yetki ve sorumluluklar vermektedir. Ayrıca bu tarz özelliğe sahip olan bir lider, izleyicileri ile kişisel boyutta iletişim kurmaktadır. Dolayısıyla bu tarz liderler, bir koç veya danışman olarak kabul edilmektedir (Bass, 1997: 20; Avolio ve Bass, 2002: 3).

**Entelektüel Uyarım:** Bu tarz liderler, izleyicilerinin yeniliği ve değişimi seçmelerini sağlamaktadır. Ayrıca izleyicilerinin kendi fikirlerini sorgusuz sualsiz kabul etmelerini istememekte olup onların daha iyisini nasıl gerçekleştirebilirim diye sorgulamalarını talep etmektedir. Bu nedenle izleyicileri sorunlara çözüm bulma sürecine dahil etmekte ve onlardan sorunlara karşı farklı ve yaratıcı çözümler bulmalarını istemektedir (Bass vd., 2003: 208; Bakan, 2004: 47).

**İlham Verici Motivasyon:** Bu özelliğe sahip olan liderler semboller kullanarak izleyicilerinin yapabileceklerinden daha fazlasını yapması konusunda çaba göstermeye yönlendirmektedir. Ayrıca izleyicilerini örgüt vizyonun bir parçası olmaları için motive etmekte ve ilham vermektedir (Northouse, 2019: 272).

### ***b) Etkileşimci Liderlik***

Etkileşimci liderlik kavramı ilk kez 1947 yılında Max Weber tarafından ele alınmıştır (Habash, 2017: 357). Söz konusu kavram 1978 yılında Burns tarafından kaleme alınan “Liderlik” adlı kitapta yerini almış (Tetik, 2014: 269) ve tarihsel süreç içerisinde Bass, Howell, Avolio, Jung ve Berson gibi önemli araştırmacılar tarafından dönüşümcü liderlik ile birlikte sıklıkla incelenen liderlik yaklaşımlarından birisi olmuştur (Bass, 1985; Bass, 1990b; Howell ve Avolio, 1993; Bass, 1997; Avolio, vd., 1999; Avolio, vd., 2003).

Burns etkileşimci liderlik kavramını siyaset bilimi alanında ele almış ve etkileşimci liderlikte, lider ile izleyiciler arasında ekonomik veya politik bir alışveriş bulunduğuna yer vermiştir. Burns’e göre izleyiciler liderlerinin istekleri doğrultusunda hareket ettikleri zaman ücret ya da saygınlık gibi kazanımlara sahip olmaktadır. Bu tarz liderler izleyicilerinin kendilerini desteklemeleri karşılığında onların isteklerini yerine getirmektedir. Örneğin bir siyasi parti adayı vatandaşların kendisini desteklemesi halinde onların taleplerini karşılamaktadır (Burns, 1978: 4-19; Ceylan vd., 2005: 33).

Burns çoğu liderin izleyicileri ile arasındaki ilişkinin etkileşimsel olduğunu öne sürmektedir (Burns, 1978: 4). Ancak lider ile izleyiciler arasındaki etkileşimin kısa süreli ilişkilere yol açtığını da belirtmektedir. Çünkü liderler ile izleyiciler sürekli olarak aynı alışverişi gerçekleştirememektedir. Dolayısıyla zaman içerisinde hem liderin hem de izleyicilerin tatmin edici yeni değerler bulması gerekmektedir (Burns, 1978: 258).

Bass, 1985 yılında yayınladığı eserinde dönüşümcü liderlik ile birlikte etkileşimci liderliği de ele almıştır. Bass, dönüşümcü liderlik yaklaşımında olduğu gibi Burs'un siyaset bilimi alanında tanımlamış olduğu etkileşimci liderlik yaklaşımına değinmiş ve kavrama daha geniş bir perspektifte yer vermiştir (Bass, 1985: 11; Howell ve Avolio, 1993: 891).

Bass'a göre etkileşimci liderlik özelliğine sahip olan bir lider, görev konusundaki beklentilerini izleyicilerine açık bir şekilde belirtmektedir. İzleyicilerinin kendilerinden beklenen performansı ve çabayı göstermeleri halinde ise nasıl bir ödül alacaklarını açıklamaktadır (Eren ve Titizoğlu, 2014: 278; Uzun, 2020: 20).

Etkileşimci liderlik davranışı sergileyen liderlerin öncelikli hedefi izleyicilerinin ve örgütün performansını önceden belirlenmiş standartlar doğrultusunda geliştirmektir. Bu nedenden dolayı etkileşimci liderler, izleyicilerini her zaman denetim altında tutmaktadır. Bu durum ise izleyicilerin yaratıcılıklarını kaybetmesine ve bazen kendilerini çalışmaya programlanmış bir makine gibi hissetmelerine yol açmaktadır. Dolayısıyla etkileşimci liderlik, uzun vadeli kazanımlar için ideal bir liderlik tarzı olarak kabul edilmemektedir (Bakan, 2004: 48; Diker, 2017: 59; Maslennikova, 2007: 2).

Bass, 1980-1985 yılları arasında yapmış olduğu çalışmada yalnızca dönüşümcü liderliğin değil, etkileşimci liderliğin de boyutlarını belirlemiştir. Bass yapmış olduğu çalışma sonucunda etkileşimci liderliği “koşullu ödüllendirme” ve “istisnalarla yönetim” olmak üzere iki boyutta sınıflandırmıştır. Ancak daha sonraki yıllarda yapılan çalışmalarda “istisnalarla yönetim” boyutu “aktif ve pasif” olarak ayrılmış ve etkileşimci liderliğe “kaçıncı/serbest bırakıcı liderlik (laissez-faire)” boyutu dâhil edilmiştir (Bass, 1985: 219; Bass, 1990b: 22; Bass, 1997: 27; Avolio ve Bass, 2002: 4; Bass ve Bass, 2008: 873-878; Yukl, 2010: 278). Etkileşimci liderliği oluşturan söz konusu boyutlara Tablo 4'de özet olarak yer verilmiştir.

**Tablo 4**

**Etkileşimci Liderliği Oluşturan Boyutlar**

<b>Koşullu Ödüllendirme</b>	Etkin ve başarılı bir performans için ödül vaat eder, başarıların farkına varır ve çabaları için izleyicilerini ödüllendirmektedir.
<b>İstisnalarla Yönetim (Aktif)</b>	Kurallardaki ve standartlardaki sapmaları ve hataları takip eder, düzeltici davranışlar sergilemektedir.
<b>İstisnalarla Yönetim (Pasif)</b>	Sadece belirlenen standartlar yerine getirilmediğinde karışmaktadır.
<b>Kaçıncı Liderlik</b>	Karar ve sorumluluk almak istememektedir.

*Kaynak: Bass, 1990b: 22; Bass, 1997: 27.*

**Koşullu Ödüllendirme:** Etkileşimci liderliğin bu boyutunda lider, izleyicisine bir görev vermektedir. İzleyicinin bu görevi başarılı bir şekilde yerine getirmesi karşılığında onları maddi ve manevi olarak ödüllendirmektedir. Bu ödüller genellikle olumlu yönde geri bildirim, övgü veya maaş artışı şeklinde gerçekleşmektedir. Bu şekilde izleyicilerin motivasyonu yükseltilmekte ve verimliliği arttırmaktadır. Dolayısıyla koşullu ödüllendirme olumlu bir işlem olarak kabul edilmektedir (Bass, 1996: 7; Bass ve Bass, 2008: 878).

**İstisnalarla Yönetim (Aktif):** Bu boyutta lider, görevin başarılı bir şekilde yerine getirilebilmesi için önceden bazı standartlar belirlemektedir. Ardından bu standartlarda meydana gelebilecek sorunları veya hataları yakından takip etmektedir. Eğer standartlarda bir sorun meydana gelirse lider, mümkün olan en kısa sürede bunları düzeltmeye çalışmaktadır (Bass vd., 2003: 208; Northouse, 2019: 275).

**İstisnalarla Yönetim (Pasif):** Söz konusu boyutta lider, görev esnasında meydana gelebilecek sorunlara süreç sonlanıncaya kadar müdahil olmamaktadır. Bir başka deyişle görev sona erdikten sonra devreye girmektedir. Bu nedenle istisnalarla yönetim boyutundaki aktif ve pasif arasındaki öncelikli ayrımın liderin müdahale etme konusundaki zamanlaması olarak belirtilmektedir (Howell ve Avolio, 1993: 891; Northouse, 2019: 275).

Etkileşimci liderliliğin istisnalarla yönetim boyutundaki (aktif-pasif) düzeltici eylemlerin başında genellikle ceza mekanizması gelmektedir (Diker, 2017: 59). Dolayısıyla bu özelliklere sahip bir lider, izleyicilerine karşı olumsuz geri bildirimlerde bulunabileceği gibi disiplin cezası da verebilmektedir (Bass ve Bass, 2008: 878).

**Kaçınmacı Liderlik:** Etkileşimci liderliğin bu boyutu liderin, liderlikten kaçınması veya liderliğin yokluğu olarak görülmektedir. Bir başka deyişle işlevsizliği ifade etmekte olup liderin herhangi bir etkinliğinin bulunmadığı durum olarak kabul edilmektedir. Söz konusu lider, sorumluluk almak istememekte olup herhangi bir olay karşısında da tavrını gösterememektedir (Bass, 1997: 22; Avolio ve Bass, 2002: 4).

Örgüt yöneticileri etkin ve başarılı bir lider olmak istiyorlar ise hem dönüşümcü hem de etkileşimci liderlik özelliklerine sahip olmaları gerekmektedir (Bakan, 2004: 49). Bunun nedeni dönüşümcü liderliğin temelini etkileşimci liderliğe dayanması ve bu iki liderlik yaklaşımının birbirini tamamlamasıdır (Robbins ve Judge, 2015: 378). Dönüşümcü ve etkileşimci liderlik her ne kadar birbirini tamamlıyor olsa da bu iki kavramı birbirinden ayıran bazı farklılıklar bulunmaktadır. Bu farklılıklar Tablo 5’de yer almaktadır.

**Tablo 5**

**Dönüşümcü ve Etkileşimci Liderlik Arasındaki Farklılıklar**

Dönüşümcü	Etkileşimci
Kişisel çıkarları aşar	Kişisel çıkarlara hitap eder
Örgüt kültürünü değiştirmek için çabalar	Örgüt kültürü dâhilinde çalışır
Tasavvur eder (Zihninde canlandırır)	Planlar
Özsaygı ve güven oluşturur	Vaatlerde bulunur ve ödüllendirir
Akıl hocalığı ve koçluk yapar, destekler	Disipline eder ve düzeltir
Güçlendirir	Kontrol eder

*Kaynak: Bass, 1996: 66.*

Eren (2000) aslında doğuştan herkesin dönüşümcü ya da etkileşimci liderlik özelliklerine sahip olduğunu fakat insanlarda bu liderlik özelliklerinden hangisinin daha fazla ağırlık gösterdiğinin önemli olduğunu belirtmektedir. Nitekim etkileşimci liderlik davranışı sergileyen liderler, geçmişteki faydalı ve olumlu alışkanlıkların gelecek kuşaklara aktarılmasında önemli bir rol oynarken, dönüşümcü liderlik davranışı sergileyen liderler, örgütün misyonunda, stratejisinde ve faaliyetlerinde yenilikler ve değişimler yapmaktadır (Eren, 2000: 440-442).

## 2.2. Yabancılaşma ve Örgütsel Yabancılaşma Kavramı

Yabancılaşma olgusu felsefe, din, psikoloji, ekonomi, sosyoloji ve politika gibi alanlarda farklı şekillerde değerlendirildiği için söz konusu kavram hakkında genel olarak kabul görmüş bir görüş birliği bulunmamaktadır (Blauner, 1964: 15; Yeniçeri, 2009: 135; Özdemir ve Cemaloğlu, 2021: 554). Bu nedenden dolayı örgütsel yabancılaşma kavramına değinmeden önce ilk olarak yabancılaşma kavramı etimolojik açıdan incelenmiştir. Etimolojik incelemenin ardından yabancılaşma kavramının sözlük anlamlarına ve tarihsel süreç içerisindeki gelişimine kısaca yer verilmiştir. Son olarak ise çalışmanın iskeletini oluşturan örgütsel yabancılaşma kavramı ele alınmıştır.

Yabancılaşma kelimesinin İngilizcesi olan “alienation” Latince kökenli olup “aliênâtiô” adından ve “nakletmek” veya “ayırarak” anlamında kullanılan “aliênâre” fiilinden türetilmiştir. Yabancılaşma kavramı Latince de iki farklı anlamda kullanılmaktadır. Söz konusu kavramın ilk anlamı “bir şeyin mülkiyetini başka bir kişiye devretmektir”. İkinci anlamı ise “iki unsur arasındaki ayrılma ya da çözülme durumudur”. Yabancılaşma kavramının birinci anlamdaki kullanımı 1400’lü yıllarda oldukça yaygın olmasına rağmen günümüzde de siyaset, ekonomi ve hukuk gibi alanlarda işlevselliğini korumaktadır (Klein, 1966: 49; Kanungo, 1982: 9; Minibaş, 1993: 6; Arslan, 2016: 22).

Yabancılaşma kavramının daha iyi bir şekilde anlaşabilmesi için etimolojik kökeni ile birlikte sözlük anlamlarına da yer verilmesinin gerekli olduğu düşünülmüştür. Bu bağlamda yabancılaşma kavramı ile ilgili sözlük tanımları maddeler halinde sıralanmıştır.

- 1948 yılında Webster’in Üniversite Sözlüğü yabancılaşma kavramına kısaca “psikolojik rahatsızlık” olarak yer vermiştir (Webster, 1948: 27).
- 1973 yılında Webster’in Yeni Üniversite Sözlüğü yabancılaşmayı “bir kişinin kendisinin ya da duygularının bir nesneden ya da eskiden bağlı olduğu bir konumdan geri çekilmesi ya da ayrılması” ve “bir kişinin toplum ve aile değerlerinden izole edilmesi ya da sürgün edilmesi” şeklinde tanımlanmıştır (Webster, 1973: 28).
- Türk Dil Kurumu sözlükleri içerisinde yer alan Yöntembilim Terimleri Sözlüğü (1981) ise yabancılaşmaya “bireyin çevre koşullarına aykırı düşmesi ya da kendisini başkasının gözüyle görmesi” olarak yer vermiştir (Türk Dil Kurumu, 2022).

Yabancılaşma olgusunun tarihsel kökeni Âdem ile Havva'ya kadar götürülmektedir (Yeniçeri: 2009; 17). Teolojik yaklaşımlarının bazılarında göre yabancılaşma, Âdem ve Havva'nın cennetten kovularak dünyaya gönderilmesiyle başlamış ve tanrıdan ayrılma durumu olarak yorumlanmıştır (Kanugo, 1982: 9-10; Minibaş, 1993: 7). Teolojik yaklaşımlardan bazıları ise yabancılaşmayı Eski Ahit'e dayandırmaktadır. Eski Ahitte yabancılaşma "putperestlik" ile ilişkilendirilmektedir. Ancak buradaki putlara tapınma olgusunun çok Tanrılı anlayış ile bir ilgisi bulunmamaktadır. Bu yaklaşıma göre yabancılaşma, insanoğlu tarafından yapılan putlara yine insanlar tarafından tapınılması ve bunun neticesinde insanın kendi yaratıcılıklarını göz ardı etmesidir. Kendi yaratıcılıklarının farkında olmayan insanlar zamanla kendi gücüne ve potansiyeline yabancılaşmaktadır (Tolan, 1980: 143; Elma, 2003: 17; Arslan, 2016: 25).

Yabancılaşma kavramına teolojik yaklaşımların dışında Grotius, Hobbes, Locke ve Rousseau gibi isimler tarafından "sosyal sözleşme teorilerinde" de yer verilmiştir. Ancak Hobbes ve Locke yabancılaşma kavramını doğrudan kullanmamakla birlikte Grotius'un yaklaşımı çerçevesinde açıklamıştır. Söz konusu isimler tarafından yapılan açıklamalar şu şekilde özetlenmiştir (Kanugo, 1982: 10-11; Minibaş, 1993: 7-8).

- **Grotius:** Yabancılaşma kavramını Latince'deki "nakletmek" anlamında kullanmıştır. Bu nedenle yabancılaşma kavramını Latince anlamı ile "sosyal sözleşme teorilerinde" kullanan ilk isim olmuştur. Bu bağlamda Grotius, yabancılaşma kavramına "kişinin kendi kaderinin tayin hakkının bir başkasına devredilmesi" şeklinde yer vermiştir.
- **Hobbes:** İnsanın yaşamını sürdürmüş olduğu toplum ile bütünleşmesi için kendi isteklerinin bazılarını uzaklaşmalıdır.
- **Locke:** İnsanın isteklerinden uzaklaşması ile birlikte özgürlüğünden de feragat etmesi gerekmektedir.
- **Rousseau:** İki tür yabancılaşma olduğunu öne sürmüştür. Bunlardan ilki insanın kendi doğallığına yabancılaşmasıdır. İkincisi ise insanın toplum için kendi haklarının bir kısmından vazgeçmesidir.

Sosyal sözleşme teorilerinde kişinin kendi kişisel haklarından ya da özgürlüğünden vazgeçmesi uzun vadeli kazanımlar için istenen bir durum olarak kabul edilmektedir (Kanungo, 1982: 11-12).



Yabancılaşma olgusunun kaynağı bazı teolojik yaklaşımlara göre insanlığın başlangıç noktası olarak kabul edilen döneme kadar uzanmasına rağmen yabancılaşmayı felsefi bir kavram olarak ilk ele alan kişi Alman filozof Georg W. F. Hegel olmuştur. Hegel'in felsefi çerçevede ele almış olduğu yabancılaşma ruhun yabancılaşması şeklinde açıklanmaktadır. Hegel'e göre yabancılaşma, insanın kendi benliğini yarattığı ve kendini keşfettiği bir süreç olarak görülmektedir. Bu nedenle Hegel, yabancılaşmayı insana önemli kazanımlar sağlayan ve uzun vadeli çıktıları olan bir deneyim olarak nitelendirmektedir. Dolayısıyla Hegel, yabancılaşmanın doğal bir süreç olduğunu düşünmekte ve insan, doğa ve toplum varlığını devam ettirdiği sürece yabancılaşmanın da olacağını öne sürmektedir (Ergil, 1978: 93; Şimşek vd., 2006: 572; Küçükaltan vd., 2015: 232; Smit ve Nel, 2016: 6).

Hegel aslında iki tür yabancılaşma olduğundan söz etmektedir. Hegel'e göre yabancılaşmanın ilki, insanın kendisini herhangi bir sosyal, politik ve kültürel kurum ile içselleştirememesidir. Yabancılaşmanın bu türü "kişinin benlik algısında belirli bir değişiklik meydana geldiğinde ortaya çıkan bir durumdur." Bir başka deyişle yabancılaşmanın bu türü insanın kasıtlı olarak yapmış olduğu bir şey olarak kabul edilmemektedir. Bu nedenden dolayı insanın toplumdan, politikadan veya kültürden uzaklaşması istenmemektedir. Hegel'in yabancılaşma konusundaki bir diğer yaklaşımı ise insanın kendi isteği ile sahip olduğu haklardan vazgeçmesidir. Bu şekilde toplumsal birliğin sağlanacağı düşünülmektedir. Hegel yabancılaşma ile ilgili bu yaklaşımını Rousseau'nun sosyal sözleşme teorisindeki görüşünden almıştır. Dolayısıyla Hegel yabancılaşmanın ikinci türünü olumlu bir durum olarak karşılamaktadır. Ancak Hegel'in yabancılaşma konusundaki bu yaklaşımı günümüzde çok fazla kabul görmemektedir (Schacht, 1971: 20-21; Kanungo, 1982: 12).

Yabancılaşma olgusu üzerinde incelemelerde bulunan bir diğer isim Ludwig Feuerbach olmuştur. Feuerbach, Hegel'in yabancılaşma yaklaşımından etkilenmiş ve söz konusu olguyu din bağlamında açıklamıştır. Feuerbach'a göre din, "insanın temel istek ve güçlerinin yansımından başka bir şey değildir. Tanrıya atfedilenler aslında insanın kendi nitelikleri olduğundan, insan kendisinden uzaklaşmış ve sonunda da yabancılaşmıştır". Feuerbach insanın yabancılaşmadan kurtulması için tanrının kölesi olmaktan vazgeçmesi gerektiğini belirtmektedir. Ancak Feuerbach tanrının köleliğinden bahsederken maddenin köleliğini yok saymaktadır (Ergil, 1978: 95; Yeniçeri, 2009: 145; Özdemir ve Cemaloğlu, 2021: 555).

Yabancılaşma olgusunu kapsamlı bir şekilde tartışan ve tanımlayan ilk isim ise Karl Marx olmuştur (Korman, 1977: 203; Küçükaltan vd., 2015: 232; Şimşek vd., 2006: 572). Marx, Hegel ve Feuerbach felsefesinden gelmiş birisi olarak yabancılaşma düşüncesinin kökensel fikrini söz konusu öncüllerden almıştır (Aydoğan, 2015: 277). Ancak Marx, yabancılaşma olgusunu ruhsal yabancılaşma olarak değil, emeğin yabancılaşması şeklinde irdelemiştir (Kanungo, 1982: 13). Marx'a göre yabancılaşma insanın kendi emeğine yabancılaşmasıyla birlikte ortaya çıkmaktadır. İşgören kendi kişisel kullanımı için yeni bir ürün üretmek yerine hayatını idame ettirebilmek için üretim faaliyetinde bulunmaktadır. Bu şekilde işgören emeğini para karşılığında işverene sunmaktadır. Emeğini para karşılığında değişen işgörenin kendi emeği üzerinde herhangi bir söz hakkı bulunmamaktadır. Bu durum zamanla işgörenin emeğine yabancılaşmasına yol açmaktadır. Kendi emeği ile üretmiş olduğu ürün üzerinde söz sahibi olamayan işgören, kapitalist sistemin getirmiş olduğu iş bölümü nedeniyle üretmiş olduğu ürünün bilincinde olmamaktadır. Böylece işgören kendi emeği ile üretmiş olduğu ürüne yabancı hale gelmektedir. Bunun neticesinde ise işgören kendi özü olan yaratıcı faaliyetinden uzaklaşmaktadır. Bu durum işgörenin kendisine yani kendi benliğine yabancılaşmasıdır. Tüm bunların sonucunda ise işgören diğer insanlara hatta yaşadığı topluma karşı yabancılaşmaktadır (Petrovic, 1963: 421; Arslan, 2016: 27; Uluç, 2020: 34-35).

Yabancılaşma sosyal sözleşme teorilerinde ve Hegel'in ikinci türdeki yabancılaşma yaklaşımında istenen bir durum olarak görülmesine rağmen Marx tarafından istenmeyen bir durum olarak kabul edilmektedir. Çünkü Marx, örgütsel alanda yaşanacak olan yabancılaşmanın işgörenin kendini gerçekleştirme ve kendi özünü tanıma fırsatını elinden alacağını düşünmektedir (Kanungo, 1992: 414).

Marx'a göre kapitalizm, ortaya çıkartmış olduğu nesnellik yüzünden işgöreni emeğinden uzaklaştırmaktadır. Bu nedenle Marx en çok yabancılaşma yaşayanların kapitalist toplumlar ve bu toplumlar içerisinde hayatlarını sürdürmek zorunda olan çalışan kesimin olduğunu öne sürmektedir. Dolayısıyla Marx öncelikli olarak kurtarılması ve özgürlüğe kavuşturulması gereken kişilerin kapitalist toplumlar içerisinde hayatını sürdürmek zorunda olan işgörenlerin olduğunu belirtmektedir. Ancak Marx yabancılaşmanın birçok insanın ortak sorunu olacağı boyutta yaygınlık kazanacağını öngörememektedir (Tolan, 1980: 145; Soysal, 1997: 16; Usta, 2016: 121).

Yazın incelemesi sonucunda yabancılaşma olgusunun Marx'dan sonra da farklı disiplinlerde çok sayıda araştırmacı ya da yazar tarafından ele alındığı ve tanımlandığı görülmektedir. Bu bağlamda yabancılaşma ile ilgili yapılan bazı tanımlara şu şekilde yer verilmiştir.

- Clark (1959: 849)'a göre yabancılaşma, belirli durumlar karşısında bireyin kendi özünü oluşturan rollerden uzaklaşması ve kendisini güçsüz hissetmesi şeklinde ifade edilmektedir.
- Blauner (1964: 15) yabancılaşmayı “işçiler ile istihdamın sosyo-teknik ortamları arasındaki belirli ilişkilerden ortaya çıkan farklı nesnel koşullar ve öznel duygular durumundan oluşan genel bir sendrom” olarak görmektedir.
- Keniston (1972) tarafından yabancılaşma, kişinin topluma ve diğer insanlara karşı duymuş olduğu güvensizlik, kötümserlik, güçsüzlük ve korku durumu şeklinde tanımlanmaktadır (Keniston, 1972'den akt; Elma, 2003: 13).
- Josephson ve Josephson (1973)'a göre yabancılaşma, “normsuzluk, özün kayboluşu, ümitsizlik, yalnızlık, güçsüzlük, ilgisizlik, kayıtsızlık, kaygı, yalıtılmışlık, anlamsızlık, hoşnutsuzluk, doyumsuzluk ve kişiliksizleşme duygularının bir ifadesi” olarak tanımlanmaktadır (Josephson ve Josephson, 1973'den akt; Fettahlıoğlu, 2006: 11).
- Yeniçeri (2006: 18)'ye göre yabancılaşma, “ideal duyguların yerini fiili olgunların, amaçların yerini araçların alması ile beliren hâkimiyet yerine tabiiyet getiren, kişinin kendinden, değerlerinden ve toplumsal oluşumlardan uzaklaşması halidir.”
- Özdemir ve Cemaloğlu (2021: 570) tarafından yabancılaşma, “bireylerin birbirlerinden ya da belirli bir ortam veya süreçten uzaklaşması” olarak tanımlanmaktadır.

Yabancılaşma ile ilgili yapılan tanımların artırılması mümkündür. Nitekim felsefi ve dinsel bir kökenden gelen yabancılaşma, tarihsel süreç içerisinde Marksizm'in yanı sıra sosyoloji ve modern sosyal-psikoloji gibi alanlarda da önemli bir yer edinmiştir. Yabancılaşma olgusunun yaşamış olduğu bu değişim filozofların ve bilim insanlarının kendi düşüncelerini ve yorumlarını katmasıyla birlikte hem çeşitli tanımları ortaya çıkartmış hem de kavramın anlam ve kullanılış bakımından da belirsizliğine neden olmuştur (Tolan, 1980: 178; Elma, 2003: 11; Usta, 2016: 113).

Yabancılaşma olgusu başlangıçta felsefi ve dinsel bir kavram olarak ele alınmış ve Karl Marx ile birlikte çalışma ve endüstriyel ilişkiler bağlamında irdelenmeye başlamıştır (Tolan, 1980: 178; Marx, 2011: 148; Williams, 1995'den akt; Çilesiz, 2014: 9). Bu nedenle yabancılaşma olgusunun örgütsel alana taşınmasını sağlayan kişinin Marx olduğu düşünülebilmektedir. Marx yabancılaşma olgusunu endüstriyel açıdan ele alan ilk isim olmasına rağmen yabancılaşma olgusunun örgütsel alana taşınması 1950'li yılların sonlarını bulmuştur. Clark 1959 yılında yapmış olduğu çalışma ile yabancılaşma olgusunu örgütsel alana taşıyan ilk isim olmuştur (Arslan 2016: 36). Söz konusu araştırmacı 1959 yılında 361 kooperatif üyesine yönelik yapmış olduğu çalışmada toplumun genelinde yabancılaşma ölçümü yapmak yerine bir örgütte yabancılaşma ölçümü yapmanın daha iyi bilgiler ortaya koyacağını belirtmiştir (Clark, 1959: 850- 851; Arslan 2016: 36).

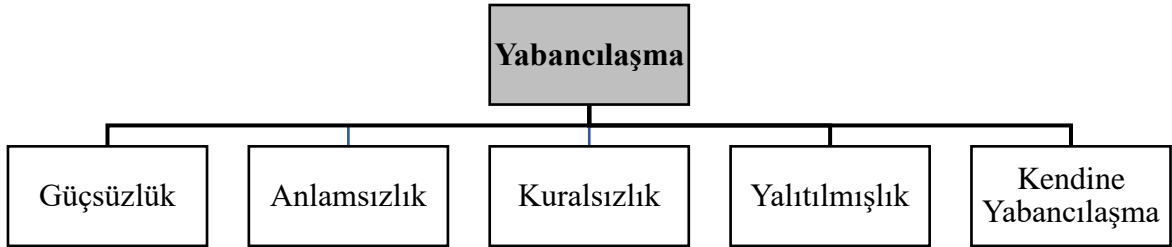
Yabancılaşma olgusunun örgütsel alana taşınması ile birlikte söz konusu kavram ile ilgili olarak çeşitli tanımlar yapılmaya başlanmıştır (Soysal, 1997: 25). Bu tanımlardan bazılarını aşağıda maddeler halinde yer verilmiştir.

- İşgörenin kariyeri ve mesleki gelişimi ile birlikte profesyonel kuralları yerine getirememesi konusundaki yaşamış olduğu hayal kırıklığıdır (Aiken ve Hage, 1966: 497).
- “Kişinin otorite, örgütteki diğer işgörelere kıyasla göreceli konumu, profesyonel gelişme ve büyüme fırsatları, üstleri tarafından tanınma ve kabul görme, işin kariyer beklentileri ile tutarlığı gibi şeylerden memnun olmamasıdır” (Hoy vd., 1983: 110).
- İşgörenin örgüt içerisinde yapmış olduğuna işe karşı olan ilgisinin azalması ve zihinsel olarak örgütten uzaklaşmasıdır (Kanungo, 1992: 414).
- Bir işgörenin işine daha az önem vermesi, gerektiğinden daha az çaba harcaması ve genellikle bir kazanım için çalışmasıdır (Agarwal, 1993: 723).
- İşgörenin yapmış olduğu işe karşı ilgisinin azalması, uzaklaşması ve somut olarak örgütte bulunsan bile artık kendisini örgütün bir parçası olarak hissedememesidir (Demirel ve Ünal, 2011: 4).
- “Bireyin kendisi için önemli olan ihtiyaç ve beklentilerinin işi tarafından karşılanamayacağı algısı sonucu ortaya çıkan işten psikolojik olarak uzaklaşma durumudur” (Kanungo, 1979'dan akt; Arslan, 2016: 36).

### 2.2.1. Örgütsel Yabancılaşma Boyutları

1960'lı yıllardan itibaren özellikle Amerikalı araştırmacılar yabancılaşma olgusunu kuramsal boyutun ötesine taşıyıp ölçülebilir hale getirmeye çalışmışlardır. Melvin Seeman 1959 yılında yapmış olduğu çalışmayla bu araştırmacıların öncülerinden birisi olmuştur (Elma, 2003: 25; Eryılmaz ve Burgaz, 2011: 274).

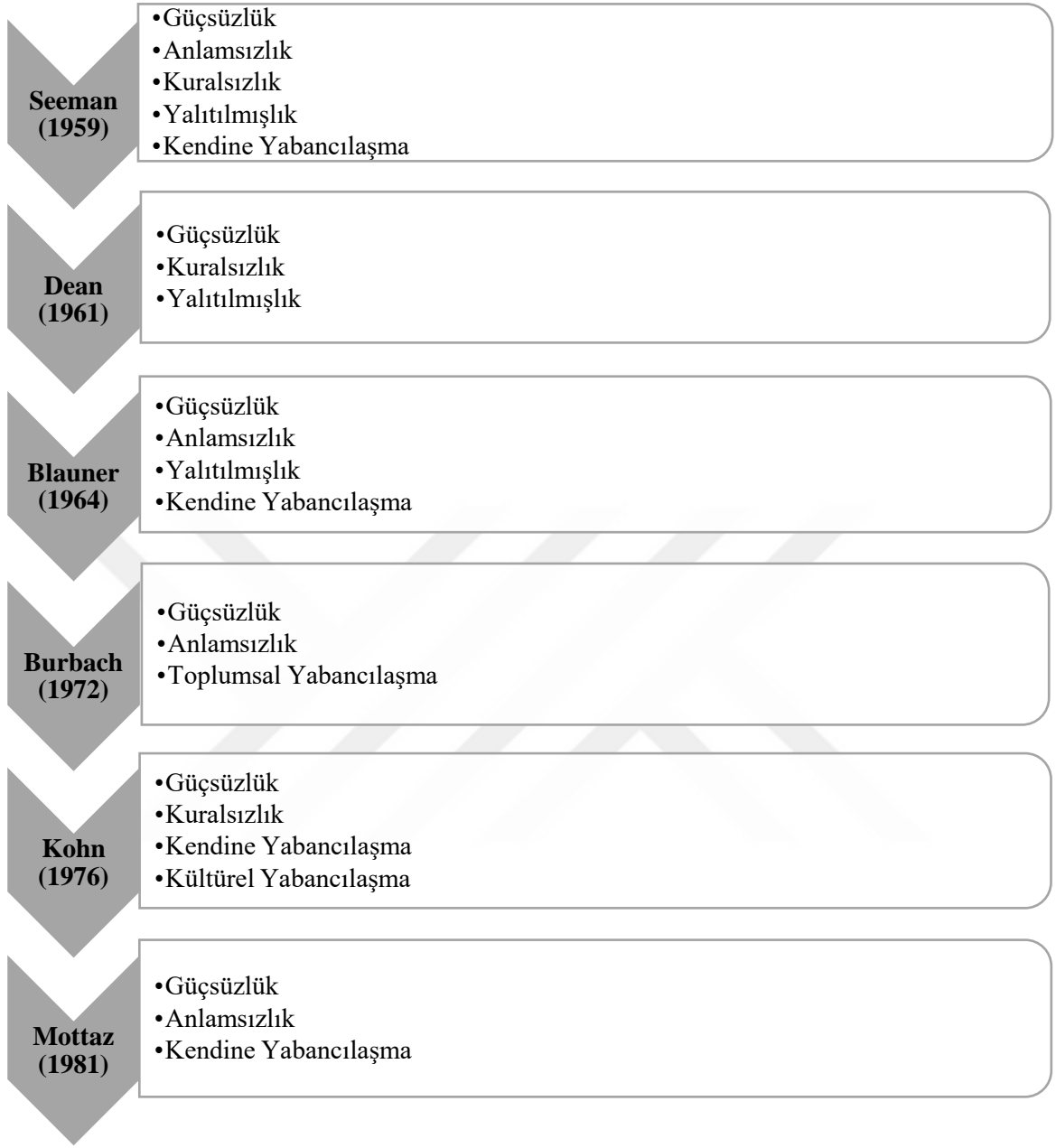
Amerikalı sosyolog Melvin Seeman, yabancılaşma kavramının daha iyi bir şekilde anlaşılması ve ampirik çalışmalara uygun hale getirilmesi amacıyla 1959 yılında, “Yabancılaşmanın Anlamı Üzerine” adında sosyo-psikolojik bir çalışma yapmıştır. Seeman yapmış olduğu çalışmada yabancılaşmayı “güçsüzlük”, “anlamsızlık”, “kuralsızlık”, “yalıtılmışlık” ve “kendine yabancılaşma” olarak beş farklı şekilde boyutlandırmıştır (Seeman, 1959: 783-790; Ludz, 1973: 28; Weissmark, 2020: 171). Seeman tarafından yapılan boyutlandırmayla birlikte yabancılaşmanın çoklu tanımlarının ortaya çıkartmış olduğu kafa karışıklığı giderilmiş (Zielinski ve Hoy, 1983: 29) ve kavrama ölçülebilir bir boyut kazandırılması bakımından da önemli bir adım atılmıştır (Arslan 2016: 30). Seeman'ın yapmış olduğu boyutlandırmaya Şekil 10'da yer verilmiştir.



**Şekil 10. Melvin Seeman'ın Yabancılaşma Boyutları**

*Kaynak: Seeman, 1959; 784-790; Soysal, 1997: 20'den uyarlanmıştır.*

Yabancılaşma olgusunun boyutlandırılması yalnızca Seeman'nın yapmış olduğu çalışma ile sınırlı kalmamıştır. Tarihsel süreç içerisinde Dean (1961), Blauner (1964), Burbach (1972), Kohn (1976) ve Mottaz (1981) gibi araştırmacılar da yabancılaşmayı çeşitli şekillerde boyutlandırmışlardır (Denizmen, 2018: 48-49). Söz konusu araştırmacılar tarafından yapılan boyutlandırmalar kronolojik sırasıyla Şekil 11'de sunulmuştur.



**Şekil 11. Tarihsel Süreç İçerisinde Farklı Araştırmacılara Göre Yabancılaşma Boyutlarının Sınıflandırılması**

*Kaynak: Denizmen, 2018: 49.*

Şekilde 11’de görüldüğü üzere yabancılaşma olgusu tarihsel süreç içerisinde farklı araştırmacılar tarafından çeşitli şekillerde boyutlandırılmıştır. Ancak Seeman’ın geliştirmiş olduğu yabancılaşma boyutları ampirik çalışmalar için daha uygun olarak kabul edilmekte ve yaygın bir şekilde kullanılmaktadır (Hoy, 1972: 41; Elma, 2003: 27; Tekin, 2012: 150). Seeman tarafından oluşturulan yabancılaşma boyutlarına örgütsel çerçevede şu şekilde yer verilmektedir (Soysal,1997: 27; Babür, 2009: 51; Özler ve Dirican, 2014: 292).

- Örgüt bireyinin güçsüzlüğü
- İşgörende anlamsızlık
- Örgütlerde kuralsızlık
- Örgüt içi yalıtılmışlık
- İşgörenin kendine yabancılaşması

Mottaz (1981)'a göre örgütsel yabancılaşma güçsüzlük, anlamsızlık ve kendine yabancılaşma olmak üzere üç boyuttan oluşmaktadır (Mottaz, 1981: 525). Ancak yabancılaşma boyutlarının her biri kendine has özelliklere sahip olmakta ve birbirleri üzerinde etkisi bulunmaktadır. Bu nedenden dolayı yabancılaşma boyutları birbirinden ayrı olarak kullanılmaması gerekmektedir. Nitekim beş farklı boyuttan oluşan yabancılaşma olgusunun tek bir boyut şeklinde ya da birbirinden ayrı olarak incelenmesi, önemli noktalarının atlanmasına ve ölçümü sırasında sorunların ortaya çıkmasına yol açabileceği düşünülmektedir (Minibaş, 1993: 34; Özdemir ve Cemaloğlu, 2021: 557).

### **Örgüt Bireyinin Güçsüzlüğü**

Yabancılaşma olgusunun güçsüzlük boyutu, bireyin hem kendi üretmiş olduğu ürünler hem de üretim aşamasında kullandığı araçlar üzerinde kontrol hakkının bulunmaması şeklinde tanımlanmaktadır. Bir başka deyişle güçsüzlük, insanın ortaya koymuş olduğu çıktılarda şans, kader ve diğer insanların davranışlarının daha fazla etkiye sahip olduğunu düşünmesi ve bu çıktılar üzerinde kendi kişisel denetiminin olmadığını hissetmesidir (Hoy, 1972: 41; Tolan, 1980: 127; Elma, 2003: 27). İş ile ilgili faaliyetlerin üzerinde kendi kontrolünün olmadığını hisseden bir kişi görevini yapmak yerine yaşanan olaylara karşı tepki göstermektedir. Bu nedenle kişi kendisini yönetememekte olup başkalarının yönlendirmesi ile hareket etmektedir (Blauner, 1964: 16; Mottaz, 1981: 515). Bunun sonucunda kişinin örgüte olan aidiyetlik duygusu kaybolmakta ve bir süre sonra bulunduğu örgüte yabancı hale gelmektedir (Özler, 2015: 401).

Örgütsel anlamda güçsüzlük, işgörenin başkaları tarafından kontrol edildiğini hissettiği zaman ortaya çıkmaktadır (Shepard, 1971: 12). Güçsüzlük yaşayan bir işgören üretim aşamasında kendisini yetersiz olarak hissetmekte, karar verme yetkisini kendisinde görememekte ve yeteneklerini sürece dâhil edememektedir. Bu durumda işgören örgütte isteksiz bir şekilde çalışmakta ve zaman içerisinde yeteneklerini kaybetmeye başlamaktadır (Kaygın ve Kosa, 2019: 191).

## **İşgörende Anlamsızlık**

Yabancılaşma olgusunun bir diğer boyutu olan anlamsızlık, bireyin içerisinde bulunmuş olduğu olayları tam olarak anlayamadığı bir durum şeklinde tanımlanmaktadır (Seeman, 1959: 786; Shepard, 1971: 14). Bir başka deyişle anlamsızlık, bireyin kişisel ve toplumsal olayları kavrayamamasıdır (Seeman, 1975: 93). Anlamsızlık duygusu yaşayan bir kişi sürekli olarak kendisine “anamlı, önemli ve yararlı olan nedir?” sorusunu sormaktadır. Ancak birey anlamsızlık duygusu yaşadığı için bu soruya yanıt bulmakta zorluk çekmektedir (Korman, 1977: 205). Bu nedenle zamanla başkalarının düşüncelerine kolay bir şekilde inanmakta ve sürece ayak uyduramamaktadır (Özler, 2015: 401).

İşgörende anlamsızlığın ortaya çıkabilmesi için işgörenin üretim sürecinde üstlenmiş olduğu rolü önemsiz olarak görmesi gerekmektedir (Mottaz, 1981: 515-516). Örgütsel düzeyde anlamsızlık yaşayan bir işgören örgüt yapısının işleyişini kavrayamamakta, yöneticilerin davranışlarını anlayamamakta ve sadece kendi yaptığı işi bilmekte fakat diğer örgüt üyelerinin yaptığı işler hakkında bir fikri olmamaktadır. Bu durum karşında işgören hem örgüt yapısını düzensiz ve denetlenemez olarak görmekte hem de yaptığı işin örgüte nasıl bir faydası olduğuna anlam verememektedir (Shepard, 1971: 14; Soysal, 1997: 28; Eryılmaz ve Burgaz, 2011: 274; Denizmen, 2018: 51).

## **Örgütlerde Kuralsızlık**

Yabancılaşma olgusunun kuralsızlık boyutu temelini Durkheim’in “anomi” kavramından almaktadır. Bu nedenden dolayı “anomi” kavramına kısada olsa değinmek gerektiği düşünülmektedir. Bu bağlamda anomi, bireysel davranışların doğru bir şekilde işlemesine olanak sağlayan toplumsal kuralların etkisini kaybetmesi şeklinde tanımlanmaktadır. Merton’ın “anomi” yaklaşımından hareketle tanımlanan kuralsızlık kavramına ise kişinin belirlemiş olduğu hedeflere ulaşabilmesi için toplum tarafından kabul görmeyen davranışların gerekli olduğunu benimsemesi şeklinde yer verilmektedir (Seeman, 1959: 787-788; Özdemir ve Cemaloğlu, 2021: 559). Kohn (1976: 116-117)’a göre yabancılaşma olgusunun kuralsızlık boyutuna sahip olan bir kişi, başını belaya sokmadığı müddetçe istediği her şeyi yapmanın ahlaki açıdan sorun olmayacağını, yasaların açıklarını kullanabileceğini ve hedeflere ulaşmak için yapılan bir şey işe yarıyorsa onun doğru olup olmasının herhangi bir önemi olmadığını düşünmektedir.



Örgütsel anlamda kuralsızlık ise işgörenin örgütsel hedef ve amaçlara ulaşmak için hem toplumsal hem de örgütsel kuralları dikkate almamasıdır. Bir başka deyişle işgörenin hedef ve amaçlara ulaşmada toplumsal veya örgütsel kuralları önemsiz olarak görmesi ve kendi bildiği doğrular ile yola devam etmesidir (Özler, 2015: 401).

### **Örgüt İçi Yalıtılmışlık**

Seeman (1959: 789) yabancılaşmanın yalıtılmışlık boyutunu, bireyin toplum tarafından büyük ölçüde önem verilen amaçlara ve inançlara çok fazla önem vermemesi şeklinde tanımlamıştır. Bir başka tanımda ise yalıtılmışlığa bireyin yaşamını sürdürmüş olduğu toplumdan ve kültürden kendisini soyutlaması şeklinde yer verilmiştir. Ancak Bowker ve arkadaşlarına (1998) göre yalıtılmışlık, yalnızca bireyin kendi isteği ile bulunduğu çevreden uzaklaşması sonucunda ortaya çıkmamaktadır. Birey, içerisinde bulunduğu çevre tarafından dışlandığı zamanda yalıtılmışlık duygusuna sahip olabilmektedir (Seeman, 1959: 788; Bowker vd., 1998'den akt; Usta, 2016: 133). Her iki durumda da birey, herhangi bir sosyal grubun üyesi olamamakta, bulunduğu çevreden kopmakta, başkaları ile iletişim kurmaktan kaçınmakta, bulunduğu toplumda veya örgütte kendisini rahat hissedememektedir (Kaygın ve Kosa, 2019: 193). Bunun sonucunda ise bireyde yalnızlık ve güvensizlik gibi duygusal belirtiler görülmektedir (Arslan, 2016: 34).

Örgütsel bağlamda yalıtılmışlık ise işgörenin örgüte karşı olan aidiyetlik duygusunun bulunmaması ve işgörenin hem örgüte hem de örgütün hedeflerine karşı ilgi duymamasıdır (Blauner, 1964: 24). Bayat (1996)'a göre örgütsel yalıtılmışlık, işgören ile kendisinin üretmiş olduğu ürün arasındaki bağın kopması, işgörenin yaptığı işten veya bulunduğu örgütten utanç duyması, işgörenin iş çevresi tarafından anlaşılabilmesi, benimsenmemesi ve işgörenin çalışma arkadaşları ile anlamlı bir ilişki içerisinde olamaması anlamına gelmektedir (Bayat, 1996: 83).

Zielinski ve Hoy (1983: 29)'a göre örgüt içi yalıtılmışlık, işgörenin kendisini resmi yetkiye sahip olan kişilerden, örgüt içerisinde sözü geçen kişilerden, diğer işgörenlerden ve saygı duyulan çalışma arkadaşlarından izole ettiği zaman ortaya çıkmaktadır. Bu görüşe göre örgüt içi yalıtılmışlık, tek taraflı bir durum şeklinde kabul edilmektedir. Ancak Bowker vd. (1998) ile Bayat (1996)'ın da belirttiği gibi örgüt içi yalıtılmışlık işgörenin iş çevresi tarafından dışlanması durumunda da meydana gelebilmektedir (Usta, 2016: 133).

## **İşgörenin Kendine Yabancılaşması**

Yabancılaşma olgusunun son boyutu olan kendine yabancılaşma, “kişinin belirli bir davranışının, geleceğe yönelik beklentileri ile uyuşmaması, kişinin beklentilerinin dışına çıkarak farklı davranması” olarak tanımlanmaktadır (Babür, 2009: 26). Seeman (1975: 104) kendine yabancılaşmayı, “kendini gerçekleştirmenin başarısızlığı” olarak görmektedir. Kohn (1976: 115)’a göre ise kendine yabancılaşma, kişinin kendi benliğinden kopması, yaptığı herhangi bir şeyden keyif almaması ve amaçsız bir şekilde hayatın ona sundukları ile yetinmesidir. Bu bağlamda kendine yabancılaşan bir kişi statü kazanmak için yeteneklerini ve kendisini bir ürün olarak sunmaktadır. Bu durum kişinin kendi yeteneklerinin farkında olmadığını, yani kendi özüne yabancı hale geldiğini göstermektedir. Dolayısıyla kişinin zaman içerisinde diğer insanlarla olan iletişimi bozulmakta ve onlara karşı da yabancı hale gelmektedir (Uysaler, 2010: 51).

İşgörenin kendine yabancılaşması ise işgörenin örgütte yapmış olduğu işi sevmemesi ya da artık ilgi çekici olarak görmemesidir (Eryılmaz ve Burgaz, 2011: 274). Yabancılaşmanın bu boyutu ile genellikle özgüveni az olan ve bağımlılıklara sahip olan işgörenlerde karşılaşılmaktadır (Kaygın ve Kosa, 2019: 194).

### **2.2.2. Örgütsel Yabancılaşmayı Etkileyen Faktörler**

Örgütlerin mevcut ve gelecekteki varlığını etkileyen çok sayıda etken bulunmaktadır. Bu etkenlerden birisi de örgütün kendi bünyesinde yer alan işgörenlerin performanslarıdır. İşgörenlerin etkin ve verimli bir şekilde çalışabilmesi için örgüt ile iyi bir ilişki içerisinde olması gerekmektedir. Örgüt ve çalışma arkadaşları ile zayıf bir ilişki içerisinde olan ve sahip oldukları becerileri örgüt ile paylaşmayan işgörenlerin örgüt ile arasındaki bağlar bir süre sonra zayıflamaktadır. Bunun sonucunda işgörenler yabancılaşma yaşamaktadır (Zengin ve Kaygın, 2016: 81). İşgörenlerin yabancılaşma yaşaması durumunda hem performanslarında hem de tutum ve davranışlarında bazı olumsuzluk görülmektedir (Babür, 2009: 53; Özdemir ve Cemaloğlu, 2021: 562). Bu olumsuzluklar ise örgütün verimliliğini doğrudan ya da dolaylı yoldan etkileyebilmektedir. Bu bağlamda örgütsel yabancılaşmayı etkileyen faktörlerin ele alınmasının önemli olduğu düşünülmektedir. Örgütsel yabancılaşmaya ilişkin yazın incelendiğinde ise örgütsel yabancılaşmayı etkileyen faktörlerin genellikle çevresel ve örgütsel olarak iki ana başlık altında ele alındığı görülmektedir (Şimşek vd., 2006: 576; Demirel ve Ünal, 2011: 4).

## Örgütsel Yabancılaşmayı Etkileyen Çevresel Faktörler

Örgütler yaşamlarını sürdürebilmek için çevre ile sürekli olarak etkileşim içerisinde. Nitekim örgütler çevreden girdiler almakta ve bunları dönüştürerek tekrar çevreye çıktı olarak geri sunmaktadır. Dolayısıyla örgütler, çevre koşullarından doğrudan veya dolaylı yoldan etkilenmektedir. Bu nedenle çevreyi daima yakından takip etmektedir. Ancak çevre koşulları yalnızca örgütü etkilemekle kalmayıp örgüt içerisinde çalışan işgörenlerin davranışlarını da olumsuz yönde etkileyebilmektedir. Bu olumsuzluklardan birisi ise örgütte bulunan işgörenlerin yabancılaşması olarak kabul edilmektedir. Örgütlerde yabancılaşmayı en çok etkileyen çevresel faktörler ise aşağıdaki şekilde sıralanmaktadır (Peker, 1995: 46; Yılmaz; 2012: 24; Özler, 2015: 410).

- Ekonomik Yapı
- Teknolojik Yapı
- Politik ve Hukuki Yapı
- Toplumsal ve Kültürel Yapı

**Ekonomik Yapı:** Ekonomik yapı, “ toplumun gereksinimlerini karşılayacak mal ve hizmetlerin eldeki sınırlı kaynaklarla üretildiği, tüketildiği, kaynakların, mal ve hizmetlerin ve gelirin bölüştüğü ortamdır” (Ülgen ve Mirze, 2018: 71). Bu ortam milli gelir, faiz oranı, gelir dağılımı, enflasyon oranı, para politikası, istihdam düzeyi ve ücretlerin genel seviyesi gibi unsurlardan oluşmaktadır (Yılmaz, 2012: 28). Bu unsurlarda çeşitli nedenlerden dolayı yaşanan olumsuz gelişmeler (ekonomik politikalardaki etkinsizlik, enflasyonist baskı, para ve sermaye piyasalarındaki istikrarsızlık, yüksek işsizlik vb. gibi) işgöreni psikolojik açıdan etkilemekte ve yabancılaşma yaşamasına yol açmaktadır (Şimşek vd., 2014: 258; Özturan, 2018: 99-100). Bunun yanı sıra işgörenin çalışmış olduğu endüstrideki ekonomik faktörlerinde (rekabet, yoğunlaşma, işletmelerin kâr payı, maliyet yapıları, büyüme oranları ve talep eğilimleri) yabancılaşma üzerinde etkisi bulunmaktadır. Eğer işgörenin çalışmış olduğu endüstri; ekonomik faktörler yönünden gelişmeye açık ise işgören daha az baskıya maruz kalmakta, yükselme imkânına sahip olmakta ve işsiz kalma korkusu yaşamamaktadır. Dolayısıyla ekonomik refah seviyesinin yüksek olduğu bir endüstri içerisinde çalışan işgören, çalışma yaşamını sürdürmüş olduğu örgüte karşı daha iyi bir şekilde uyum sağlamaktadır. Böylelikle işgörenin yabancılaşma düzeyi azalmaktadır (Blauner, 1964: 10).

**Teknolojik Yapı:** Blauner’ın endüstriyel çerçevede ele almış olduğu teknoloji, “bir endüstrinin mal veya hizmet üretimi sırasında düzenli olarak kullandığı fiziksel nesnelere ve teknik işlemleri” ifade etmektedir (Blauner, 1964: 6). Teknoloji, günümüzde herhangi bir endüstri içerisinde üretim faaliyetinde bulunan örgütlerin neredeyse tamamı tarafından kullanılmaktadır. Nitekim teknoloji örgütlerin hem daha kısa süreler içerisinde hem de daha sistematik bir şekilde mal ya da hizmet üretmesine olanak sağlamaktadır. Dolayısıyla teknoloji insanın hayatını ve örgütün işleyişini kolaylaştırmaktadır. Ancak teknoloji sağlamış olduğu kolaylıklara rağmen bazen sorunlara da yol açabilmektedir. Bu sorunlardan birisi de yabancılaşma olarak kabul edilmektedir. Teknoloji ve yabancılaşma arasındaki ilişkiye yönelik iki farklı görüşe yer verilmektedir. Bu görüşlerden ilkinde göre teknoloji, gelişmişliği simgelemekte ve insanoğlunun kurtuluşu üzerinde önemli bir rol oynamaktadır. Bir diğer görüşe göre ise teknoloji, insanın manevi değerlerini ortadan kaldırmakta ve kontrolün insandan makineye geçmesine yol açmaktadır. Bu durum işgörenlerin kendilerini değersiz olarak görmelerine neden olmaktadır. Bu nedenle teknolojinin işgörenler üzerinde yabancılaştırıcı bir etkiye sahip olduğu düşünülmektedir (Elma, 2003: 49; Uysaler, 2010: 60; Özler, 2015: 411; Denizmen, 2018: 65).

**Politik ve Hukuki Yapı:** Politik ve hukuki gelişmeler ile örgütün eğilimleri farklılık göstermesi durumunda örgütün kültürü olumsuz yönde etkilenmektedir. Örgüt kültürü ile politik ve hukuki yapıda yaşanan uyumsuzluklar ya da politik düşünce ile işgörenin görüşünün farklılık göstermesi, işgörenin baskı ve korku yaşamasına yol açmaktadır. Bunun sonucunda ise işgören, çalışma arkadaşları ile iletişim kurmaktan kaçınmakta ve kendi halinde iç dünyasında yaşamaktadır. Dolayısıyla işgören kendisini çalışma arkadaşlarından soyutlamış olmaktadır (Özturan, 2018: 99).

**Toplumsal ve Kültürel Yapı:** İşgörenlerin toplumdan ya da ailesinden aldıkları kültürel değerler ile örgütteki kültürel değerler farklılık gösterebilmektedir. Bu durumda işgörenler örgüt içerisinde nasıl bir davranış sergileyeceklerine karar vermekte zorlanmaktadır. İşgörelere yaşamış olduğu bu çelişki onların örgüte karşı yabancılaşmasına yol açabilmektedir (Usta, 2016: 146). Ayrıca yabancılaşma olgusunun geniş kitlelere yayılmış olduğu toplumlarda işgörenlerin topluma karşı olan aidiyetlik duyguları zayıflamakta ve yaşamını sürdürmüş olduğu topluma karşı yabancılaşmaktadır. Dolayısıyla işgörenler, toplumsal alanda yaşamış olduğu yabancılaşma duygusunu örgütsel alana taşıyabilmekte ve örgüte ekstra bir yük getirebilmektedir (Uysaler, 2010: 59).

## Örgütsel Yabancılaşmayı Etkileyen Örgütsel Faktörler

İşgörenlerin yabancılaşma yaşamasına yol açan çok sayıda örgütsel etken bulunmaktadır (Yeniçeri, 2009: 152). Bu etkenlerin başında genellikle aşağıda yer alan unsurlar gelmektedir (Özler, 2015: 406).

- Yönetim Tarzı
- Bilgi Akışı
- Çalışma Koşulları
- Örgütsel Büyüklük
- Örgüt İklimi

**Yönetim Tarzı:** Bir örgütteki yöneticilerin sahip olduğu liderlik tarzı olarak da kabul edilen yönetim tarzının (Soysal, 1997: 58) örgütsel yabancılaşmanın oluşması açısından önemli bir etkisi bulunmaktadır (Dinç, 2019: 55). Özellikle modern liderlik yaklaşımlarından birisi olan dönüşümcü liderlik davranışına yönelik yapılan araştırmalar dönüşümcü liderliğin örgütsel yabancılaşmayı azalttığını göstermektedir. Dönüşümcü liderliğin örgütsel yabancılaşmayı azaltmasının nedeni dönüşümcü liderliğin işgörenlere daha fazla özerklik sağlayarak kendi yaratıcılıklarını ve becerilerini sergileyebileceği çalışma ortamı oluşturmasıdır. Bunun yanı sıra dönüşümcü liderliğin işgörenin üretim sürecindeki rolünün önemini bilmesini ve iş süreci üzerinde dış unsurların etkisi olmadığını düşünmesini sağlaması işgörenin yabancılaşma yaşamasını önlemektedir. Diğer taraftan modern liderlik yaklaşımlarından bir diğeri olan etkileşimci liderliğin kuralların ve prosedürlerin dışına çıkmaması ve doğrudan hedefe yönelik olması nedeniyle işgörenlerin örgüte karşı yabancılaşmasına yol açabileceği düşünülmektedir. Dolayısıyla örgütsel yabancılaşmanın önlenmesi için örgüt yöneticilerinin, işgörenlerin fikirlerini ortaya koyabileceği bir çalışma ortamı yaratması, onların moral ve motivasyonunu artırması ve onlara destek olması gerekmektedir (Sarros, vd., 2002; 299; Babadağ ve İşcan, 2017: 407; Özdemir ve Cemaloğlu, 2021: 564).

**Bilgi Akışı:** Örgüt bünyesinde yer alan bölümler ve bireyler arasında iyi bir bilgi akışının olmadığı örgütlerde farklılaşmalar ve değişik değer yargılarının ortaya çıkması mümkündür. Bu durum örgüt içerisindeki bireyler ve bölümler arasında çatışmalar yaşanmasına hatta işgörenlerin yabancılaşmasına yol açmaktadır (Fettahlıoğlu, 2006: 54).

**Çalışma Koşulları:** “Bir işgörenin işini yapması için örgüt tarafından sağlanan sosyal, psikolojik ve fiziksel koşulların tamamı” (Uysaler, 2010: 58) çalışma koşullarını oluşturmaktadır. Örgüt yöneticileri, işgörenlerinin iş tatminini, motivasyonunu ve örgütsel bağlılığını artırmak için yaratıcılığı ve verimliliği teşvik edici çalışma koşullarını sağlaması gerekmektedir. Aksi takdirde işgörenlerde gürültü, yüksek çalışma temposu, yorgunluk, can sıkıntısı, monoton çalışma, izole edilme, inisiyatif hakkı, kirlenme, çalışma saatleri, sabit bir yerde çalışma, katılım ve insan ilişkileri gibi çeşitli çalışma koşullarından kaynaklanan yabancılaşma görülebilmektedir. Nitekim söz konusu çalışma koşulları tüm örgütlerde aynı olmasa da insanların hem niteliklerini hem de motivasyonlarını kaybetmesine yol açmaktadır. Ancak çalışma koşullarının her insanı aynı şekillerde ve aynı düzeylerde etkilemediği unutulmamalıdır (Soysal, 1997: 76-79; Uysaler, 2010: 58).

**Örgütsel Büyüklük:** Örgütlerin büyümesi genellikle olumlu bir durum olarak algılanabilmektedir. Ancak örgütlerin büyümesi işbölümünün artmasına yol açmaktadır. İşbölümü artan örgütlerde işgören genellikle yaptığı işe anlam verememekte ve hem örgüte hem de topluma yapmış olduğu katkının farkında olamamaktadır. Bu durum örgütlerde herhangi bir amacı olmayan, örgüt yönetimi tarafından belirlenen tüm kurallara ve isteklere tamamiyle uyan, yönetilmeye ve denetlenmeye ihtiyaç duyan ve yaratıcılık özelliği bulunmayan bir işgören yaratmaktadır. Bu tarz bir işgören, örgüt kararlarında söz sahibi olmamakta ve kendi amaçlarından ziyade başkalarının amaçları için çaba harcamaktadır. Dolayısıyla işgören zaman içerisinde kendisine, örgüte ve yaşamını sürdürmüş olduğu topluma karşı yabancılaşmaktadır (Elma, 2003: 47).

**Örgüt İklimi:** “Örgütlerde bireylerin davranışlarını etkileyen ve örgütü diğer örgütlerden ayıran özellikler bütünüdür” (Gilmer, 1961’den akt; Özdemir ve Cemaloğlu, 2021: 201). Bu bütün örgütün fiziki yapısı, hiyerarşik düzeni, liderlik davranışları ve çevreyle ilişkiler gibi örgütün tüm iç ve dış özelliklerinden meydana gelmektedir. Bu unsurların olumlu yönde olduğu örgütlerde işgörenlerin örgütün politika ve stratejilere inanması ve güven duyması, çalışma arkadaşları ile yardımlaşması, dayanışma konusundaki duygu ve davranışlarının gelişmesi sağlanmakta ve işgörenler arasındaki iletişim artmaktadır. Örgüt ikliminin olumsuz yönde olduğu örgütlerde ise işgörenlerin çalışma arkadaşları ile olan iletişimleri bozulacağı ve yabancılaşmanın görülebileceğine yer verilmektedir (Aşık, 2018a: 31-32). Bu kapsamda yapılan araştırmaların da bu kanıyı desteklemiş olduğu görülmektedir (Bajaj, 1982; Demirez ve Tosunoğlu, 2017).

### 2.2.3. Örgütsel Yabancılaşmanın Sonuçları

İşgören hem çevresel hem de örgütsel faktörlerden dolayı çalışma yaşamını sürdürmüş olduğu örgüte karşı yabancı hale gelebilmektedir. Örgüte yabancılaşan işgören örgüt içerisinde çeşitli tutum ve davranışlar sergileyebilmektedir. Ayrıca işgörenin yabancılaşma yaşaması sonucunda kişisel yaşamındaki davranışlarında da değişiklikler görülebilmektedir (Chiaburu vd., 2014: 25; Usta, 2016: 149-152; Babür, 2009: 53). Yabancılaşma yaşayan işgörenin hem örgüt içerisindeki hem de kişisel yaşamındaki tutum ve davranışlarına Tablo 6’da yer verilmektedir.

**Tablo 6**

#### Örgütsel Yabancılaşmanın Sonuçları

İşgörenlerin Tutumları	İşgörenlerin Performansları	İşten Uzaklaşma Davranışları	Sağlık Sorunları ve Yan Etkiler
➤ İş Benimseme	➤ Görev Performansı		➤ Tükenmişlik
➤ İş Tatmini	➤ Örgütsel Vatandaşlık Davranışı	➤ İşe Devamsızlık	➤ Stres (Gerginlik)
➤ Örgütsel Bağlılık		➤ İşten Ayrılma Eğilimi	➤ Sağlık Semptomları
➤ Örgütsel Özdeşleşme	➤ Üretkenlik Karşıtı İş Davranışı		➤ Alkol Bağımlılığı
➤ İş Güvensizliği			

*Kaynak: Chiaburu vd., 2014: 25.*

**İşgörenlerin Tutumları:** Örgütsel yabancılaşma sonucunda işgörenlerin işleri ile özdeşleşme düzeyleri (Kanungo, 1982: 33), işlerinden almış oldukları keyifleri, örgüt üyesi olarak kalma arzuları (Uysaler, 2010: 51-54), kendilerini bir örgütün üyesi olarak görme algıları (Sökmen ve Bıyık, 2016: 223) azalabilmekte ve işten çıkarılma konusundaki endişe düzeyleri artabilmektedir (Chiaburu vd., 2014: 27). Siron vd. (2015) tarafından yapılan araştırmada yabancılaşma ile hem içsel hem de dışsal iş tatmini arasında negatif yönlü bir ilişki olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Chiaburu ve arkadaşları (2014)’nın yapmış olduğu araştırmada ise yabancılaşma ile iş tatmini, örgütsel bağlılık, iş benimseme ve örgütsel özdeşleşme arasında ters yönlü ilişki olduğu ve yabancılaşma ile iş güvensizliği arasında aynı yönde ilişki olduğu tespit edilmiştir. Bu bağlamda yabancılaşma yaşayan işgörenlerde örgüt içerisindeki yaptığı işlerden artık keyif almadığı, örgüte uyum sağlayamadığı ve örgütte kalma isteğinin azaldığı görülmektedir (Küçükaltan, 2015: 241).

**İşgörenlerin Performansları:** Yabancılaşma yaşayan işgörenlerin görev performanslarında ve örgütün faaliyetlerini başarılı bir şekilde yürütebilmesi için gerekli olan isteğe bağlı çalışma davranışlarında azalma görülmektedir. Ayrıca örgütün etkinliğine zarar vermek amacıyla sergilenen kasıtlı (bilinçli) davranışlarda da artış yaşanmaktadır (Chiaburu, vd., 2014: 28). Kaynak vd. (2016) tarafından yapılan araştırmada işgörenlerin yabancılaşma yaşaması durumunda iş performanslarının azaldığı görülmüştür. Dağlı ve Averbek (2017) yapmış oldukları araştırmada yabancılaşmanın örgütsel vatandaşlık davranışını olumsuz yönde etkilediğini belirlemiştir. Uysal (2019) ve Tekin (2021) ise araştırmalarında yabancılaşmanın üretkenlik karşıtı iş davranışını arttırdığı sonucuna ulaşmışlardır.

**İşten Uzaklaşma Davranışları:** İşgörenin örgüte karşı yabancılaşması durumunda işgören, örgüte olan aidiyetlik duygusunu yitirmekte ve oradan uzaklaşmak istemektedir. Kısacası işgörenin yabancılaşma yaşaması durumunda örgüte olan bağlılığı azalmaktadır (Özler, 2015: 416). Bu nedenden dolayı işgörende işe gecikme, mola sürelerini uzatma, işe devamsızlık ve işten ayrılma eğilimi gibi uzaklaşma davranışları görülebilmektedir (Kanungo, 1992: 414; Özdemir ve Cemaloğlu, 2021: 568). Cummings ve Manring (1977) yapmış oldukları araştırmada yabancılaşmanın güçsüzlük, kuralsızlık ve anlamsızlık boyutları ile işgörenlerin işe geçikme davranışı arasında pozitif yönde anlamlı bir ilişki içerisinde olduğunu tespit etmişlerdir. Diğer taraftan Taboli (2015) Kurtulmuş ve Yiğit (2016) Dinç (2019) ile Tokmak (2020) tarafından yapılan araştırmalarda ise yabancılaşmanın işten ayrılma eğilimini etkilediği belirlenmiştir.

**Sağlık Sorunları ve Yan Etikler:** İşgörenin yabancılaşma yaşaması sonucunda tükenmişlik, baş ağrısı, göğüs ağrısı, stres (gerginlik), kaygı, depresyon ve sinirlilik gibi fizyolojik ve psikolojik sorunlar yaşayabilmekte ve alkole bağımlı hale gelebilmektedir (Kanungo, 1992: 414; Chiaburu vd., 2014: 28; Özdemir ve Cemaloğlu, 2021: 568). Nitekim Kaya (2021) tarafından yapılan araştırmada yabancılaşma ile tükenmişlik arasında pozitif yönlü anlamlı bir ilişki olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Vinokurov ve Kozhina (2020) araştırmalarında yabancılaşma ile depresyon, reaktif tepki gösterme, içe dönüklük ve duygusal değişkenlik arasında aynı yönde anlamlı bir ilişki olduğunu, yabancılaşma ile sosyallik arasında ise ters yönlü anlamlı bir ilişki olduğunu tespit etmişlerdir. Chiaburu ve arkadaşları (2014)'nin yapmış oldukları araştırmada yabancılaşma ile sağlık semptomları, alkol bağımlılığı ve stres (gerginlik) arasında aynı yönde ilişki olduğu belirlenmiştir.



#### 2.2.4. Örgütsel Yabancılaşmanın Önlenmesi

İşgörenlerin yabancılaşma yaşamaları durumunda hem örgütte hem de kişisel yaşamında ciddi olumsuz sonuçlara maruz kaldıkları görülmektedir. Bu nedenle örgüt yöneticilerinin yabancılaşmanın doğasını kavraması, yabancılaşmayı ortaya çıkaran nedenleri ve sonuçları tespit etmesi ve yabancılaşmaya karşı önleyici tedbirler alması etik bir zorunluluk olarak kabul edilmektedir (Kanungo, 1992: 414; Arslan, 2016: 41). Örgüt yöneticileri, örgütsel yabancılaşmayı önlemek için ilk olarak etkin bir insan kaynakları yönetimi uygulaması gerekmektedir. İşgören seçimi sırasında kişilik değerlendirilmeleri yapılarak iş için en uygun olan kişiler seçilmeli ve uygun mevkilere yerleştirilmelidir (Şimşek vd., 2014: 260). Ancak buna rağmen işgörenlerde yabancılaşma meydana gelebilmektedir. Bu durum karşısında örgüt yöneticilerinin alması gereken bir takım örgütsel önlemler bulunmaktadır. İşgörenin yabancılaşmasını önlemek için örgüt yöneticileri tarafından alınması gereken örgütsel önlemler; iş genişletme, iş değiştirme, iş zenginleştirme, çalışma koşullarının iyileştirilmesi, otonom çalışma grupları ve yönetime katılma şeklinde sıralanmaktadır (Tekin, 2012: 63).

**İş Genişletme:** Bir diğer adı yatay zenginleştirme olan iş genişletme, belirli bir işin çeşitlendirilmesidir. Bu yöntemi kullanan örgütler, işgörenlerinin işlerini daha değerli ve ilgi çekici hale getirmektedir. Bu şekilde işgörenlerin yorgunluğunun ve monotonluğunun önlenebileceği, çalışma gücüne tekrardan sahip olabilecekleri, motivasyonlarının yükselebileceği ve iş tatminlerinin artabileceği düşünülmektedir (Peker, 1995: 153-154; Evans vd., 2003: 72; Ivancevich vd., 2014: 152). Ancak söz konusu yöntem işgörenlerin iş yüklerini artırdığı ve sosyal ilişkilerini azalttığı için bazı araştırmacılar tarafından çok sıcak karşılanmamaktadır (Siruri ve Muathe, 2014: 45).

**İş Değiştirme:** Bu uygulama iş rotasyonu olarak da adlandırılmaktadır. Bu yöntemi kullanan örgütler, işgörenlerinin yaptıkları işi tamamıyla öğrenmesini ve vizyonlarının geliştirmesini istemektedir. Bu noktada işgörenleri yaptıkları iş konusunda iyi bir şekilde eğitmektedir. Ardından işgörenleri belirli süreler çerçevesinde örgütün belirli pozisyonlarında görevlendirmektedir. Böylelikle ilk görev yaptığı pozisyona geri dönen işgörenler diğer pozisyonlardaki çalışma arkadaşlarını daha iyi bir şekilde anlamaktadır. Ayrıca işgörenler, örgütün belirlemiş olduğu hedefleri de iyi bir şekilde kavramaktadır (Uysaler, 2010: 63).

**İş Zenginleştirme:** “İşgörenleri, işlerini yürütürken yöneticiler gibi davranmaya teşvik eden ve bu tür davranışların sergilenebilmesi için işin uygun bir şekilde tasarlandığı süreçtir”. Bu süreç işgörenlerin karar almaya katılması, kendilerinin hedeflerini belirlemesi, bununla birlikte çalışma gruplarının performanslarının değerlendirilmesi konusunda yetkilerinin artırılması ile ilişkilidir (Ivancevich vd., 2014: 153). Dolayısıyla iş zenginleştirme ile birlikte işgörenler yeni yetki ve sorumluluklara sahip olmaktadır. Böylelikle işgörenlerin daha fazla söz hakkı alması sağlanmakta ve yabancılaşma yaşamaları önlenmektedir (Özler, 2015: 419-420).

**Çalışma Koşullarının İyileştirilmesi:** Örgüt içerisindeki fiziki koşulların, mesai ve dinlenme saatlerinin iş ve işgörenin özelliklerine göre tasarlanması ve işgörenin yaptığı işte kendini gerçekleştirme imkânının sağlanmasıdır. Bu yöntem ile birlikte işgörenin yeteneklerini kullanabileceği uygun çalışma ortamı yaratılmakta ve işgörenin işinden keyif alması sağlanmaktadır (Kondalkar, 2007: 275; Tekin, 2012: 63).

**Otonom Çalışma Grupları:** İş zenginleştirme yönteminin 20 kişiden daha az üyeden oluşan gruplar halinde yürütülmesidir. Bu gruplar işgörenler arasındaki yakın sosyal ilişkilerin ve göreve ortak bağlılığın geliştirilmesini sağlamaktadır. Otonom çalışma gruplarının temelinde işin bütününe tamamlanması yatmaktadır. Bu gruplarda işgörenlerin işin planlanması ve yöntemi konusunda karar verme özerkliği bulunmaktadır. Başka bir deyişle işgörenler işin planlanması ve yürütülmesine ilişkin kararların birçoğunu kendi aralarında yeteneklerine göre paylaşmaktadır. Ancak bu durum işin niteliğine göre değişiklik göstermektedir (Hackman ve Suttle, 1977: 112-140; Minibaş, 1993: 76).

**Yönetime Katılma:** Örgütün yönetim kadrosu dışarısında bulunan işgörenlerin karar alma sürecine dâhil edilmesidir. Yönetime katılma ile birlikte örgütün karar alma sürecinde yalnızca yönetim kadrosunda bulunan kişiler değil, kararlardan etkilenecek olan işgörenlerin de katılması sağlanmaktadır (Rathnakar, 2012: 135; Özturan, 2018: 117). Ancak işgörenlerin yönetime katılması “bırakın yapsınlar” şeklinde bir uygulama olarak algılanmamalıdır. Nitekim işgörenlerin yönetime katılması, gelecekle ilgili kararların tamamının işgörenler tarafından alınacağı anlamına gelmemektedir. Dolayısıyla yönetime katılmanın temel amacı, “işgörelere sorumluluk ve otorite vererek onların işin bir parçası olduklarını hissettirmektir” (Aydın, 2004: 63). Bu şekilde işgörenlerin kendilerini çaresiz, güçsüz ve özgüvensiz gibi görmesi ve yabancılaşması önlenmektedir (Soysal, 1997: 100).

İşgörenlerin bulunduğu örgüte karşı yabancılaşma yaşaması örgüt yöneticilerinin uygulayacağı söz konusu yöntemler ile önlenebileceği gibi işgörenin kendi bireysel çabalarıyla da önlenabilmektedir. İşgörenin örgütsel yabancılaşmadan kaçınması için göstermiş olduğu bu çabalar bireysel yöntemler başlığı altında sınıflandırılmaktadır. İşgörenin bireysel olarak uygulamış olduğu yöntemler; kendini tanıma, kendini geliştirme ve güvenli davranış geliştirme olarak yer almaktadır. Bu yöntemler aşağıda kısaca açıklanmıştır (Babür, 2009: 60; Özler, 2015: 418-419; Denizmen, 2018: 85).

**Kendini Tanıma:** İçsel bir süreç olarak kabul edilen kendini tanıma (Tekke ve Çoşkun, 2019: 791), bireyin kendi fiziksel özellikleri ile birlikte istek ve ihtiyaçlarını, duygularını, yeteneklerini, güçlü ve zayıf yönlerini bilmesidir (Güventürk, 2017: 20). Kendini iyi bir şekilde tanıyan birey örgüt içerisinde yaşadığı gerilim ve sorunların üstesinde kolaylıkla gelebilmekte ve çalışma arkadaşlarının duygu ve düşüncelerini çok daha iyi bir şekilde anlayabilmektedir. Bunun sonucunda ise birey kendisini güçlü ve başarılı olarak hissetmekte ve çalışma arkadaşlarıyla çok daha sağlıklı ilişkiler kurmaktadır (Minibaş, 1993: 79-80).

**Kendini Geliştirme:** Bireyin hayatı boyunca kendine yapmış olduğu en iyi yatırım olan kendini geliştirme, “bireyin kendi doğasının dört boyutunu (fiziksel, ruhsal, zihinsel ve toplumsal/duygusal) yenilemesi, bu boyutları akıllıca, düzenli ve dengeli biçimlerde ısrarla kullanması ve etkili olmak için sürekli olarak iyileştirme alışkanlığına sahip olmasıdır” (Covey, 1997’den akt; Çınar, 1999: 90). Kendini geliştirme alışkanlığına sahip olan bir işgören kendisinde bulunan özelliklerinin üzerine sürekli olarak yenisini ilave edeceği için örgütte yapmış olduğu işlerin anlam ve önemi konusunda farkındalığının artacağı ve anlamsızlık yaşamasının önlenebileceği düşünülmektedir.

**Güvenli Davranış Geliştirme:** Güvenli davranış, “bir kişinin, diğer insanların haklarını ihlal etmeden, kendi haklarını savunması, düşüncelerini uygulaması, inançlarını doğru ve uygun yollarla ifade edebilmesidir” (Minibaş, 1993: 86). Güvenli davranışın temel amacı, bir işe dâhil olan herkesin istek ve ihtiyaçlarının başarılı bir şekilde yerine getirilmesidir (Back ve Back, 1999: 2). Bu amaç doğrultusunda geliştirilen güvenli davranış, işgörenler arasında birlik ve beraberlik duygusunu yükseltmektedir. Böylece işgörenlerin yabancılaşma yaşaması önlenmektedir. Güvene dayalı davranışın bulunmadığı örgütlerde işgörenlerin motivasyonu ve iletişim kalitesi azalmaktadır (Özler, 2015: 419).

### 2.3. İşten Ayrılma Eğilimi Kavramı

İşten ayrılma davranışının öncülü ve en önemli habercisi olarak kabul edilen işten ayrılma eğilimi, bir örgütün etkinliğini genel anlamda olumsuz yönde etkilemektedir. Nitekim işgörenlerin işten ayrılma eğiliminin yüksek olması yönetim maliyetlerinin artması, ilave personel toplama ve yeteneklerin kaybedilmesi gibi bazı sorunlara yol açmaktadır. Bu nedenlerden dolayı işten ayrılma eğilimi konusu endüstriyel ve örgütsel alanda birçok araştırmacının ilgi odağı olmuştur. Bu durum işten ayrılma eğilimi ile ilgili çok sayıda tanım da beraberinde getirmiştir. Ancak işten ayrılma eğilimi ile ilgili yapılan tanımların çoğunun birbirine benzediğine yer verilmektedir (Tett ve Meyer, 1993: 259; Gül vd., 2008: 4; Harputluoğlu, 2015: 41; Çağlar, 2018: 33; Park ve Min, 2020: 2). Söz konusu kavram ile ilgili olarak yapılan tanımların bazıları şu şekilde sıralanmıştır.

- “Bir kişinin örgütü bırakma eğilimidir” (Lyons, 1971’den akt; Ökten, 2008: 35).
- “İşi fiili olarak bırakmadan önceki son adımdır” (Mobley, 1977: 237).
- “Bilinçli ve kasıtlı olarak örgütten ayrılma isteğidir” (Tett ve Meyer, 1993: 262).
- “Bir bireyin kendi inisiyatifi ile sosyal bir sistemden çıkma eğilimidir” (Gaertner, 1999: 479’den akt; Harputluoğlu, 2015: 41).
- “Bireyin, yakın gelecekte bir örgütten ayrılma olasılığına ilişkin öznel tahminidir” (Cho vd., 2009: 375).
- “İşgörenlerin mevcut iş koşullarından duymuş oldukları memnuniyetsizlik dolayısıyla işlerinden ayrılmayı düşünmeleridir” (Özcan vd., 2012: 2).
- “İşgörenlerin çalışmakta oldukları işletmeden ve iş koşullarından duymuş oldukları memnuniyetsizlik nedeniyle gönüllü olarak işlerinden ayrılmayı düşünmeleridir” (Eşitti, 2016: 77).
- “İşgörenlerin işten ayrılma konusundaki düşüncelerinin farkındalığıdır” (Park ve Min, 2020: 2).

İşten ayrılma eğilimi kavramının iyi bir şekilde anlaşılması, işgören devrinin anlaşılmasına da imkân tanımaktadır. Çünkü işten ayrılma eğilimi içerisinde olan bir işgören, genellikle yeni bir iş aramakta ve mevcut işinden daha iyi bir iş bulduğunu düşündüğünde fiilen işinden ayrılmaktadır. Dolayısıyla işten ayrılma eğilimi, işgören devrine etki eden önemli bir unsur olarak kabul edilmektedir (Avcı ve Küçükusta, 2009: 37; Aytaç ve Aydın, 2020: 83).

### **2.3.1. İşten Ayrılma Eğilimini Etkileyen Faktörler**

İşgörenlerin işten ayrılma eğiliminin yüksek olması durumunda işgörenlerin tutum ve davranışlarında değişiklikler görülmekte ve örgütün hizmet kalitesi bozulmaya başlamaktadır. İşten ayrılma eğiliminin davranışa dönüşmesi durumunda ise örgütte kalan diğer işgörenlerin üzerine daha fazla iş yüklenmekte ve verimlilik azalmaktadır. Bu durum örgütün faaliyetleri olumsuz yönde etkilenmekte ve örgütün rekabet gücünü kaybetmesine yol açmaktadır (Takase, 2010: 8; Park ve Min, 2020: 1; Cıranoglu, 2020: 63). Bu tarz olumsuzluklarının yaşanmasının önlemek için tarihsel süreç içerisinde yapılan çalışmalarda, işgörenlerin hem işten ayrılma eğilimlerinin hem de işten ayrılma davranışlarının nedenleri belirlenmeye çalışılmış olduğu ve işgörenlerin işten ayrılma eğilimlerine ve işten ayrılmalarına etkisi olan çok sayıda etken bulunduğu görülmektedir (Mobley, 1977; Mobley, vd., 1978; Mobley, vd., 1979; Cotton ve Tuttle: 1986; Rusbult, vd., 1988; Tett ve Meyer, 1993; Koh ve Goh, 1995; Wayne, vd., 1997; Lambert, vd., 2001; Cho, vd., 2009; Avcı ve Küçükusta, 2009; Yılmaz, vd., 2010; Ghapanchi ve Aurum, 2011).

Ghapanchi ve Aurum (2011) tarafından yapılan çalışmada işten ayrılma eğilimi üzerinde etkisi olduğu düşünülen unsurlar kişisel faktörler, örgütsel faktörler, psikolojik faktörler, iş ile ilgili faktörler ve çevresel faktörler olarak beş kategoride sınıflandırılmıştır. Ancak işten ayrılma eğilimi üzerinde etkisi olan faktörlere yönelik yazın incelendiğinde daha çok kişisel faktörlere, örgütsel faktörlere ve çevresel faktörlere yer verildiği görülmektedir (Erbil, 2013: 39; Harputluoglu, 2015: 43; Metin, 2021: 33). Dolayısıyla çalışmada söz konusu kategorik sınıflandırma üzerinde durulmuştur.

#### **Kişisel Faktörler**

İşgörenin işten ayrılma eğilimine etki eden kişisel faktörler yaş, cinsiyet, eğitim durumu, medeni durum, çalışma süresi, başarı ihtiyacı, kariyer yönelimi, tecrübe, kişilik tipi (saldırgan, rekabetçi, sakin vb.) örgütsel vatandaşlık davranışı, iş performansı ve diğer insanlar ile iletişimi şeklinde sıralanmaktadır. Ancak çalışmalarda genellikle işten ayrılma eğilimi üzerinde önemli etkileri olduğu düşünülen kişisel faktörlerin başında işgörenlerin cinsiyetleri, eğitim durumları, yaşları ve çalışma sürelerinin geldiğine yer verilmektedir (Koh ve Goh, 1995: 109; Ghapanchi ve Aurum, 2011: 239-243). Bu bağlamda çalışmada söz konusu kişisel faktörler ele alınmıştır.

Koh ve Goh (1995) araştırmaları sonucunda işten ayrılma eğilimi ile cinsiyet, yaş, eğitim durumu ve çalışma süresi arasında anlamlı bir ilişki bulamamışlardır. Lambert ve arkadaşları (2001)'nin araştırmalarında ise cinsiyet ve eğitim durumunun işgörenlerin işten ayrılma eğilimlerini çok fazla etkilemediğini belirlemişlerdir. Ancak yaş ve çalışma suresinin işgörenlerin işten ayrılma eğilimlerini etkilediğini tespit etmişlerdir.

Yılmaz vd. (2010)'nin yapmış olduğu araştırmada erkek işgörenlerin kadın işgörenlere oranla daha fazla işten ayrılma eğilimine sahip olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Ayrıca araştırmalarında niversite mezunu işgörenlerin işten ayrılma eğilimlerinin ilkokulu mezunu işgörenlere göre daha fazla olduğunu, 20-30 yaş arası işgörenlerin işten ayrılma eğilimlerinin 31 yaş ve üzeri işgörenlere göre daha fazla olduğunu, 6-10 yıl çalışma süresi bulunan işgörenlerin işten ayrılma eğilimlerinin 0-5 yıl ve 11 yıl çalışma süresi bulunan işgörenlere göre daha fazla olduğunu saptamışlardır.

Erbil (2013) araştırmasında işgörenlerin cinsiyetleri ve çalışma süreleri ile işten ayrılma eğilimleri arasında bir farklılık bulamamıştır. Ancak lise mezunu işgörenlerin ve 46-55 yaş aralığındaki işgörenlerin daha fazla işten ayrılma eğilimine sahip olduğunu sonucuna ulaşmıştır.

Harputluoğlu (2015) araştırması sonucunda işgörenlerin cinsiyetleri ve eğitim durumları ile işten ayrılma eğilimleri arasında istatistiksel açıdan herhangi bir farklılık olmadığını bulmuştur. Ancak genç işgörenlerin daha fazla işten ayrılma eğilimlerinin olduğunu tespit etmiştir. Bir başka deyişle araştırmasında işgörenlerin yaşları ilerledikçe daha az işten ayrılma eğilimi içerisinde olduğunu gözlemlemiştir.

Karaca (2019)'nin yapmış olduğu araştırmada ise cinsiyet, yaş ve çalışma süresi ile işten ayrılma eğilimi arasında anlamlı bir farklılık bulunamamıştır. Ancak eğitim durumu yüksek olan işgörenlerin eğitim durumu dşok olan işgörenlere oranla daha fazla işten ayrılma eğilimlerinin olduğu tespit edilmiştir.

Konuyla ilgili araştırmalara bakıldığında söz konusu kişisel faktörler ile işten ayrılma eğilimi arasındaki ilişkinin çelişkili sonuçlar sunmuş olduğu görülmektedir. Bunun nedeninin kişisel faktörler ile işten ayrılma eğilimi arasındaki ilişkinin incelenen konuya ve alana göre farklılık gösterebileceği olarak belirtilmektedir (Eşitti, 2016: 82).

## Örgütsel Faktörler

İşgörenlerin işten ayrılma eğilimlerini etkileyen bir diğer kategori, örgütün varlık ve yetenekleri ile yöneticilerin istekleri doğrultusunda gelişen örgütsel faktörlerdir. Yapısal faktörler olarak da adlandırılan örgütsel faktörler, ürün veya hizmet üretimi ile yönetim sürecinde yaşanan gelişmelerden meydana gelmektedir. Bu faktörlerin hem oluşmalarının hem de kontrol altına alınmalarının kolay olduğu belirtilmektedir. İşgörenlerin işten ayrılma eğilimleri üzerinde etkisi olduğu düşünülen örgütsel faktörler aşağıdaki şekilde sıralanmaktadır (Ökten, 2008: 38-39; Eşitti, 2016: 82; Kaygın ve Kosa, 2019: 119).

- İşletmenin kuruluş yeri
- Ulaşım imkânları
- İşin türü ve güçlük düzeyi
- Kötü iş koşulları
- Olumsuz örgüt koşulları
- İşgörenlerin hem yetenek ve mesleki bilgi bakımından hem de fiziksel ve zihinsel olarak aşırı zorlanması
- Ücretlendirme sisteminin bozukluğu
- Üretim sürecinin kötü işlemesi
- İnsan kaynakları yönetiminin iyi uygulanmaması

Ghapanchi ve Aurum (2011: 242-243) tarafından yapılan çalışmada işgörenlerin işten ayrılma eğilimlerine etki eden örgütsel faktörlere aşağıdaki şekilde yer verilmiştir.

- Ödül
- Maaş
- Kariyer gelişimi
- İşgörenin pozisyonu
- Genel ayrımcılık
- Etnik ayrımcılık
- Terfi fırsatları
- Örgüt kültürü
- Takım çalışması
- Eğitim fırsatları
- Siyasi tartışmalar
- Ödülün adaletli dağılımı

Koh ve Goh (1995: 109) yapmış oldukları çalışmada işgörenlerin işten ayrılma eğilimlerine etki eden örgütsel faktörleri şu şekilde sıralamışlardır.

- Denetim
- İşin türü
- İşin miktarı
- Örgüt kimliği

- Fiziksel çalışma koşulları
- Çalışma arkadaşları
- Maddi ödüller
- Kariyer geleceği
- İşe bağlılık (Katılım)
- Özerklik

Araştırmacılar, çalışmalarında söz konusu unsurların işten ayrılma eğilimi üzerindeki etkisini incelemişlerdir. Bu doğrultuda yapmış oldukları çalışmada örgüt kimliği, işin türü, maddi ödüller ve kariyer geleceğinin işten ayrılma eğilimini etkilediğini, denetim, iş miktarı, çalışma arkadaşları, fiziksel çalışma koşulları, özerklik ve işe bağlılığın işten ayrılma eğilimini etkilemediğini bulmuşlardır (Koh ve Goh, 1995: 117).

İşgörenlerin işten ayrılma eğilimine etki eden tüm bu örgütsel faktörlerin dışında liderlik (Ariyabuddhiphongs ve Kahn, 2017; Park ve Min, 2020), yabancılaşma, tükenmişlik (Chiaburu vd., 2014; Taboli, 2015; Tokmak, 2020), mobbing (Karaca, 2019), mentörlük (Yang vd., 2019) ve örgüt büyüklüğü gibi örgütsel ve psikolojik faktörlerin de işten ayrılma eğilimi üzerinde etkisi bulunmaktadır (Harputluoğlu, 2015: 45).

### **Çevresel Faktörler**

Çevresel faktörler, işgörenlerin ve örgütün kontrolü dışında, ne zaman gerçekleşeceği belli olmayan unsurlardır. Çevresel faktörler, ülkenin içerisinde bulunduğu sosyal, ekonomik ve siyasal şartlara bağlı olarak ortaya çıkmaktadır. Bu faktörler örgütün işleyişini etkileyebileceği gibi işgörenlerin örgütte kalma konusundaki düşüncelerini de değiştirebilmektedir. Bu nedenle çevresel faktörlerin daima yakından takip edilmesi gerekmektedir (Tütüncü ve Demir, 2003: 149; Eşitti, 2016: 83; Çağlar, 2018: 38). İşgörenlerin işten ayrılma eğilimleri üzerinde etkisi olduğu düşünülen çevresel faktörler şu şekilde sıralanmaktadır (Ghapanchi ve Aurum, 2011: 244; Metin, 2021: 33).

- İşsizlik oranı
- İşgücüne katılım oranı
- Alternatif iş olanakları
- Sendikaların varlığı
- Aile ve arkadaş desteği
- İş-aile çatışması
- Aile sorumluluklarını yönetme (işgörenin ailesine yönelik sorumlulukları)
- Teknolojik gelişmeler



Cotton ve Tuttle (1986) yapmış oldukları çalışma sonucunda işsizlik oranı ile işten ayrılma (turnover) arasında ters yönde, işgücüne katılım oranı ile işten ayrılma arasında ise aynı yönde ilişki olduğunu bulmuşlardır. Ancak çalışmalarında işgücüne katılım oranı ile işten ayrılma arasındaki aynı yönde olan ilişkinin zayıf olduğu sonucuna ulaşmışlardır. Lambert vd. (2001) tarafından yapılan çalışmada alternatif iş olanaklarının artması durumunda işten ayrılma eğiliminin de artacağını belirlenmiştir. Yılmaz vd. (2010) ise sendikaya kayıtlı olarak çalışan işgörenler üzerinde yaptıkları araştırmada işgörenlerin işten ayrılma eğilimlerinin düşük düzeyde olduğunu tespit etmişlerdir.

Aile ve arkadaş desteği, iş-aile çatışması, aile sorumluluklarını yönetme (iş hayatı dışında aileye karşı olan sorumluluklar) ve teknolojik gelişmeler gibi çevresel unsurların da işten ayrılma eğilimi üzerinde etkisi olduğu kabul edilmektedir. Ailesi veya arkadaşları tarafından işgörene verilen sosyal desteğin işten ayrılma eğilimini azaltabileceği, iş-aile çatışmasının ve aile sorumluluklarını yönetememenin ise işgörenin işten ayrılma eğilimini arttırabileceği düşünülmektedir (Luthans, 2011: 45; Ghapanchi ve Aurum 2011: 244). Ayrıca işgörenin hızla gelişen teknolojik gelişmelere ayak uyduramaması ya da teknoloji aracılığıyla örgüt içi veya örgüt dışı haberlere çok kısa süreler içerisinde ulaşması gibi etkenlerin de işten ayrılma eğilimini etkileyebileceğine yer verilmektedir (Eşitti, 2016: 84).

### **2.3.2. İşten Ayrılma Eğiliminin ve Davranışının Sonuçları**

İşgörenin işten ayrılma eğiliminin yüksek olması durumunda işgörenin, işlerine karşı olan davranışları farklılaşacak ve alternatif iş olanaklarını takip etmeye başlayacaktır (Seyrek ve İnal, 2017: 65). Bu nedenle işgören, işlerine yeterince odaklanamayacak, belirtilen talimatları dikkate almayacak ve görevlerini gerektiği gibi zamanında yerine getiremeyecektir. Bu durum işgörenin hem performansında hem de üretmiş olduğu ürün veya hizmet kalitesinde düşüslere neden olacaktır. Ayrıca işgören hastalık ve akraba vefatı gibi çeşitli bahaneler ile gereken zamanda işe gelmeyecek ve devamsızlık gerçekleştirecektir (Halawi, 2014: 188; Karaca, 2019: 58). İşgörenin devamsızlığı süreklilik kazanması halinde, örgüt yönetimi tarafından işine son verilecek ya da kendi isteği ile işinden (gönüllü istifa) ayrılacaktır (Eren, 2000: 258-259). Kendi isteği ile işinden ayrılan işgören örgüt, kendisi ve örgütte kalan diğer işgörenler için hem olumlu hem de olumsuz sonuçlara neden olacaktır (Koh ve Goh, 1995: 103; Mobley, 1982: 113). Bu sonuçlar Tablo 7’de ayrıntılı bir şekilde yer almaktadır.

**Tablo 7**

**İşten Ayrılma Davranışının Muhtemel Sonuçları**

<b>Muhtemel Olumlu Sonuçları</b>		
<b>Örgütsel</b>	<b>Bireysel</b>	<b>Örgütte Kalan İşgörenler</b>
➤ Kötü performans sergileyen işgörenin yer değiştirilmesi	➤ Kazancın artması	➤ Memnuniyetin artması
➤ Politika ve uygulamalarda değişikliğin teşvik edilmesi	➤ Kariyer gelişimi	➤ Uyumun artması
➤ Örgüte yeni gelen işgören ile birlikte yeni bilgi ve teknolojinin aktarılması	➤ Daha iyi işgören-örgüt uyumu sayesinde stresin azalması ve yeteneklerin daha iyi kullanılması	➤ Bağlılığın artması
➤ Diğer ayrılma davranışlarında azalma	➤ Kendini daha iyi geliştirme	➤ Örgüt içi hareketlilik fırsatlarının artması
➤ Kalan işgörenlerde memnuniyet artışı	➤ Öz yeterlilik algısının gelişmesi	➤ Yeni iş arkadaşlarından yeni uyarımlar
➤ Konsolidasyon fırsatları ve maliyetlerde azalma	➤ Yeni ortamda yenilenmenin teşvik edilmesi	
➤ Örgüt içi hareketlilik fırsatlarının artması	➤ Çalışma dışı değerlerin elde edilmesi	

**Tablo 7'in Devamı**

Muhtemel Olumsuz Sonuçları		
Örgütsel	Bireysel	Örgütte Kalan İşgörenler
➤ Maliyetler (işe alma, eğitime ve benimseme)	➤ Kıdem ve ön koşulların kaybedilmesi	➤ Memnuniyetin azalması
➤ Değişirme maliyeti	➤ Edinilmiş hakların kaybedilmesi	➤ Uyumun Azalması
➤ İşlem dışı maliyetler	➤ Aile ve sosyal desteğin bozulması	➤ Bağlılığın Azalması
➤ Sosyal ve iletişim ağının bozulması	➤ Maddi kayıplar	➤ Etkin ve verimli çalışma arkadaşının kaybı
➤ Etkinliği ve verimliliği yüksek olan işgörenin kaybedilmesi	➤ İş değiştirme stresi	➤ İletişim ve sosyal ağın bozulması
➤ İşten ayrılan işgörenler tarafından yapılan olumsuz halkla ilişkiler	➤ Kariyer sürecinde gerileme yaşanması	➤ İş yükünün artması (Yeni işgören arama ve eğitime sürecinde)
➤ Verimliliğin düşmesi (Yeni işgören arama ve eğitime sürecinde)	➤ Eşin kariyer sürecinde gerileme yaşaması	
➤ Kalan işgörenlerde memnuniyetin azalması	➤ Daha iyi iş imkânı düşüncesi ve arkasından yaşanan hayal kırıklığı	

*Kaynak: Mobley, 1982: 113; Harputluoğlu, 2015:48-49; Eşitti, 2016: 90-91.*

### 2.3.3. İşten Ayrılma Eğiliminin Önlenmesi

İşgörenlerin işten ayrılma eğilimlerinin yüksek olması veya işten ayrılma davranışında bulunmaları halinde bireysel ve örgütsel düzeyde çok sayıda olumsuz sonucun ortaya çıkmış olduğu görülmektedir. Bu olumsuz sonuçların yaşanmasını önlemek için işgörenlerin işten ayrılma eğilimlerinin azaltılması gerekmektedir. Bu durumda örgüt yöneticilerinin alması gereken bazı önlemler bulunmaktadır. Bu önlemler maddeler halinde şu şekilde sıralanmaktadır (Tütüncü ve Demir, 2003: 165-166; Ökten, 2008: 40-41; Harputluoğlu, 2015: 46-47; Kaygın ve Kosa, 2019: 120-122).

- Mevcut işin gereklerine uygun adayı işe almak için davranış odaklı ve yetenekleri ortaya koyan işe alım süreci gerçekleştirilmelidir.
- Yönetim sisteminin iyi oluşturulmuş olması gerekmektedir.
- Ücret sisteminin iyi oluşturulmuş olması gerekmektedir.
- İşgörenlerin sosyal hakları sağlanmalıdır.
- İşgörenlerin ilgi ve yeteneklerine göre kariyer planlaması yapılmalıdır.
- İşgörenlerin yaptıkları işler zenginleştirilerek sürekli aynı işin yapılmasının önüne geçilmelidir.
- İşgörenlerin başarılı olabilmesi için birbirlerine güvendikleri bir iş ortamı yaratılmalıdır.
- İşgörenler için kendilerini geliştirebileceği kişisel gelişim ve mesleki eğitim fırsatları sunulmalıdır.
- Örgüt içi terfiler gerçekleştirilmelidir.
- İşgörenlerin duygusal bağlılıkları güçlendirilmeli ve örgüt içerisinde rekabetin ön plana çıktığı bir ortam oluşturulmalıdır.
- Ücretten daha önemli olan motive edici unsular belirlenmelidir.
- Örgütsel olarak ödüllendirme yapmaktansa bireysel olarak kişiye uygun ödüllendirme yapılmalıdır.
- Örgütün sorunlarının çözümlenmesi sırasında tüm örgüt üyelerinin katılımı sağlanmalıdır.
- İşgörelere kendisini gösterme imkânı tanınmalıdır.
- Örgüt içerisindeki ortak değerlerin belirlenmesi ve öğütlenen veya söylenen şeylerin arkasında durularak eyleme geçilmesi gerekmektedir.
- İşgörenlerin beklentilerinin farkında olarak karşılık verilmelidir.

#### **2.4. Konuyla İlgili Araştırmalar**

Dönüşümcü ve etkileşimli liderlik davranışlarının örgütsel yabancılaşmaya ve işten ayrılma eğilimine etkisini belirlemek amacıyla yola çıkılan çalışmanın buraya kadar olan kısmında konuyla ilgili kavramsal çerçeveye yer verilmiştir. Çalışmanın bu kısmında ise uluslararası ve ulusal yazın taraması gerçekleştirilmiş ve tarihsel süreç içerisinde konuyla ilgili yapılan araştırmalar irdelenmeye çalışılmıştır. Bu araştırmalardan bir kısmı özet şeklinde açıklanmıştır.

### 2.4.1. Uluslararası Araştırmalar

Sarros vd. (2002) dönüşümcü liderlik davranışı ile etkileşimci liderlik davranışının örgütsel yabancılaşma üzerindeki etkisini belirlemek için Amerika Birleşik Devletlerinin doğu kıyısında çalışan 326 itfaiye teşkilatı memuruna yönelik bir araştırma gerçekleştirmişlerdir. Araştırmaları sonucunda dönüşümcü liderlik davranışının örgütsel yabancılaşmayı azalttığını, etkileşimci liderlik davranışının ise örgüt yabancılaşmayı artırdığını tespit etmişlerdir.

Banai ve Reisel (2007)'in Almanya, Amerika, Küba, Macaristan, İsrail, Rusya'da büro işlerinde çalışan 1933 işgören üzerinde bir araştırma gerçekleştirmişlerdir. Araştırmacıların altı ülkede gerçekleştirdikleri araştırma sonucunda ise destekleyici liderlik davranışının azalması durumunda işgörenlerin örgütsel yabancılaşma düzeylerinin artacağını tespit etmişlerdir.

Long vd. (2012) araştırmalarında dönüşümcü ve etkileşimci liderlik ile işten ayrılma eğilimi arasındaki ilişkiyi belirlemeye çalışmışlardır. Bu doğrultuda Malezya'nın Johor eyaletinde yer alan bir okuldaki 27 akademik personele yönelik bir araştırma gerçekleştirmişlerdir. Araştırmaları sonucunda dönüşümcü ve etkileşimci liderlik ile işten ayrılma eğilimi arasında ters yönlü bir ilişki olduğunu belirlemişlerdir.

Dai vd. (2013) tarafından gerçekleştirilen araştırmada uluslararası konaklama işletmelerinde dönüşümcü liderliğin mi yoksa etkileşimci liderliğinin mi daha iyi olduğu belirlenmeye çalışılmıştır. Bu kapsamda araştırmacılar, Tayvan'da faaliyet gösteren 8 uluslararası konaklama işletmesinde çalışan 358 işgören üzerinde bir araştırma gerçekleştirmişlerdir. Araştırmaları sonucunda konaklama işletmelerinde dönüşümcü liderlik davranışının işgörenlerin örgütsel bağlılığı yönünden daha iyi olduğunu saptamışlardır.

Chiaburu vd. (2014) tarafından yapılan geniş kapsamlı meta analiz sonucunda destekleyici liderliğin ve bireysel düzeyde ilginin işgörenlerin yabancılaşma düzeylerini azalttığı ve yabancılaşma ile işten ayrılma eğilimi arasında pozitif yönlü anlamlı bir ilişki olduğu belirlenmiştir. Hosseinzadeh vd. (2014) tarafından Azerbaycan'da gerçekleştirilen bir araştırmada ise dönüşümcü liderliğin yabancılaşmayı azalttığı sonucuna ulaşılmıştır (Hosseinzadeh vd. 2014'den akt; Babadağ ve İşcan, 2017: 408).

Taboli (2015) İran'ın Kerman kentinde yer alan üniversitede çalışan 210 işgörenin örgütsel bağlılık, tükenmişlik ve örgütsel yabancılaşma ile işten ayrılma eğilimi arasındaki ilişkilerini incelemiştir. Araştırması sonucunda örgütsel bağlılık ile işten ayrılma eğilimi arasında negatif yönlü bir ilişki olduğu, tükenmişlik ve örgütsel yabancılaşma ile işten ayrılma eğilimi arasında pozitif yönlü bir ilişki olduğu tespit etmiştir.

Gyensare vd. (2016) dönüşümcü liderliğin ve işten ayrılma eğilimine etkisinde duygusal bağlılığın aracılık rolünü belirlemek amacıyla bir araştırma gerçekleştirmişlerdir. Bu amaç doğrultusunda Gana'da faaliyet gösteren tasarruf ve kredi şirketlerinde çalışan 340 işgörene anket uygulamışlardır. Araştırmaları sonucunda dönüşümcü liderlik ile işten ayrılma eğilimi arasında ters yönlü bir ilişki belirlemişler fakat bu ilişki istatistiksel açıdan anlamlı bulunamamıştır.

Ariyabuddhiphongs ve Kahn (2017) araştırmalarında dönüşümcü liderliğin işten ayrılma eğilimi üzerindeki etkisini belirlemeyi amaçlamıştır. Bu amaç doğrultusunda Tayland'ın başkenti Bangkok'ta faaliyet gösteren 20 uluslararası yiyecek içecek işletmesinde çalışan 187 işgören üzerine bir araştırma gerçekleştirmişlerdir. Araştırmaları sonucunda dönüşümcü liderlik davranışının işten ayrılma eğilimini azalttığını belirlemişlerdir.

#### **2.4.2. Ulusal Araştırmalar**

Uysaler (2010) araştırmasında örgütsel yabancılaşmanın örgütsel bağlılık, işte tatmini ve işten ayrılma eğilimi ile ilişkisini belirlemeye çalışmıştır. Bu kapsamda Gebze'deki bakır fabrikasında çalışan 120 işgören üzerinde bir araştırma yapmıştır. Araştırması sonucunda yabancılaşmanın anlamsızlık ve kendine yabancılaşma boyutlarının işten ayrılma eğilimine yol açtığı sonucuna ulaşmıştır.

Baltacı vd. (2014) araştırmalarında vizyoner, dönüşümcü liderlik ve etkileşimci liderliğin örgütsel adalet ve işten ayrılma eğilimi üzerindeki etkilerinin incelemeyi amaçlamışlardır. Bu amaç doğrultusunda araştırmacılar Alanya'da faaliyet gösteren 5 yıldızlı otel işletmelerinde çalışan 470 işgören üzerinde bir araştırma gerçekleştirmişlerdir. Araştırmalarında işgörenlerin algıladıkları liderlik davranışlarının olumlu olması durumunda örgütsel adalet algılarının yüksek bunun neticesinde de işten ayrılma eğilimlerinin düşük olduğu sonucuna ulaşmışlardır.

Tuna ve Yeşiltaş (2014) Ankara ve Antalya illerindeki beş yıldızlı otel işletmelerinde çalışan 385 işgörene gerçekleştirdikleri araştırmada, etik iklim, işe yabancılaşma ve örgütsel özdeşleşmenin işten ayrılma eğilimi üzerindeki etkisi incelemiştir. Araştırmaları sonucunda örgütsel yabancılaşma ile işten ayrılma eğilimi arasında orta derecede pozitif yönlü ilişki olduğu saptanmıştır.

Usta (2016) Trakya Üniversitesinde görevli 592 akademik personel üzerinde gerçekleştirdiği araştırma sonucunda çalışan ve başarı odaklı liderlik davranışlarının akademik personelin örgütsel yabancılaşma düzeyini azalttığını, otoriter liderlik davranışının ise akademik personelin örgütsel yabancılaşma düzeyini artırdığını belirlemiştir.

Kurtulmuş ve Yiğit (2016) öğretmenlerin örgütsel yabancılaşmasının işten ayrılma eğilimini etkileyip etkilemediğini araştırmayı amaçlamışlardır. Araştırmaları neticesinde, örgütsel yabancılaşmanın öğretmenlerin işten ayrılma eğilimini anlamlı olacak düzeyde etkilediği sonucuna ulaşmışlardır.

Öcal ve Barın (2016) otantik liderlik ile örgütsel yabancılaşma arasındaki ilişkiyi belirlemek amacıyla Bursa ilindeki dericilik sektöründe çalışan 110 işgören üzerinde bir araştırma gerçekleştirmişlerdir. Araştırmaları sonucunda otantik liderlik ile örgütsel yabancılaşma arasında anlamlı ve ters yönlü bir ilişki olduğunu tespit etmişlerdir.

Tanrıverdi vd. (2016)'nin İstanbul'da yeni açılan beş yıldızlı otel işletmelerinde yaptığı araştırmada, dönüşümcü liderliğin işten ayrılma eğilimine ters yönde, tam-serbesti tanıyan liderliğin zayıf ve aynı yönde ilişki olduğu, etkileşimci liderlik ile işten ayrılma arasında bir ilişki olmadığını tespit edilmiştir. Ayrıca işten ayrılma eğiliminin yeni açılmış otel işletmelerinde düşük olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Babadağ ve İşcan (2017) dönüşümcü liderlik davranışı ile çalışanların etik iklim algılarının örgütsel yabancılaşma üzerindeki etkilerini araştırmayı amaçlamıştır. Bu amaç doğrultusunda Uşak ilinde faaliyet gösteren bankalarda çalışan 240 işgören üzerinde bir araştırma gerçekleştirmişlerdir. Araştırma sonucunda dönüşümcü liderlik davranışının örgütsel yabancılaşmayı azalttığını tespit etmişlerdir. Ayrıca söz konusu etik iklim algısının kısmı aracılık rolü üstlendiği sonucuna ulaşmışlardır.

Yıldız ve Çolak (2018) tarafından gerçekleştirilen çalışmada dönüşümcü liderlik davranışının, etkileşimci liderlik davranışının ve serbestiyetçi liderlik davranışının tükenmişlik ve işten ayrılma eğilimi üzerindeki etkisi tespit edilmeye çalışılmıştır. Bu amaç kapsamında araştırmacılar, İstanbul'da faaliyet gösteren A grubu seyahat acentalarında çalışan 305 işgören üzerinde bir araştırma yapmışlardır. Araştırmaları sonucunda yalnızca serbestiyetçi liderlik ile işten ayrılma eğilimi arasında anlamlı, negatif ve düşük düzeyde bir ilişki olduğunu tespit etmişlerdir. Başka bir deyişle serbestiyetçi liderlik algısı artıkça işten ayrılma eğiliminde düşüş olduğunu saptamışlardır.

Öztunç (2019) araştırmasında otokratik, demokratik, serbest bırakıcı, dönüşümcü ve etkileşimci liderlik olarak ele aldığı liderlik tarzları ile işten ayrılma eğilimi arasındaki ilişkide örgütsel güvencenin aracılık rolüne sahip olup olmadığını belirlemeye çalışmıştır. Bu doğrultuda İstanbul-Beşiktaş da faaliyet gösteren 3, 4 ve 5 yıldızlı otel işletmelerinde çalışan 160 işgören üzerinde bir araştırma gerçekleştirmiştir. Araştırması sonucunda liderlik tarzları ile işten ayrılma eğilimi arasında ters yönlü anlamlı bir ilişki olduğunu belirlemiştir.

Dinç (2019) gerçekleştirmiş olduğu çalışmada özel sağlık kuruluşunda çalışan işgörenlerin liderlik davranışları algıları ile örgütsel yabancılaşmalarının işten ayrılma eğilimi üzerindeki etkisini incelemeyi amaçlamıştır. Bu amaç doğrultusunda İstanbul'da faaliyet gösteren A grubu bir hastanede çalışan 224 işgören üzerinde bir araştırma gerçekleştirmiştir. Araştırması sonucunda dönüşümcü ve etkileşimci liderlik davranışlarının örgütsel yabancılaşma üzerinde negatif yönde anlamlı bir etkiye sahip olduğu sonucuna ulaşmıştır. Örgütsel yabancılaşmanın ise işten ayrılma eğilimi üzerinde pozitif yönde ve anlamlı bir etkisi olduğunu saptamıştır. Ayrıca dönüşümcü ve etkileşimci liderliğin işten ayrılma eğilimini azalttığını tespit etmiştir.

Çam (2019) farklı sektörlerde faaliyet gösteren işletmelerde çalışan 211 işgören üzerinde bir araştırma gerçekleştirmiştir. Araştırmasında örgüt kültürünün ve liderlik tarzlarının yabancılaşma üzerindeki etkisini belirlemeyi amaçlamıştır. Araştırması sonucunda paternalist, dönüşümcü ve etkileşimci liderliğin yabancılaşmanın güçsüzlük, anlamsızlık, kendine yabancılaşma ve yalıtılmışlık boyutları üzerinde herhangi bir etkisi olmadığı sonucuna ulaşmıştır. Ancak karizmatik liderlik tarzının yabancılaşmanın güçsüzlük ve anlamsızlık boyutunu ters yönde etkilediğini tespit etmiştir.



Cıranoglu (2020) Bursa ilindeki özel hastaneler çalışan 241 hemşire üzerinde bir araştırma gerçekleştirmiştir. Araştırmasında etkileşimci liderliğin işten ayrılma eğilimine etkisi belirlemeyi amaçlamıştır. Araştırması sonucunda etkileşimci liderliğin koşullu ödüllendirme, istisnalarla yönetim (aktif-pasif) ve serbestlik tanıyan liderlik boyutlarının işten ayrılma eğilimini azalttığını bulmuştur.

Tokmak (2020) ise gerçekleştirdiği araştırmada, çalışanların algıladıkları örgütsel desteğin işe yabancılaşma ve işten ayrılma niyeti üzerine etkisini belirlemeyi amaçlamıştır. Bu amaç doğrultusunda, Bursa'nın Karacabey ilçesinde görev yapan 158 kamu çalışanına anket uygulamıştır. Araştırma neticesinde, örgütsel yabancılaşma ile işten ayrılma eğilimi arasında pozitif yönlü ilişki olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Bir başka deyişle işgörenlerin örgütsel yabancılaşma düzeyleri arttığında işten ayrılma eğilimlerinde de artış olduğunu belirlemişlerdir.

## ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

### ARAŞTIRMA YÖNTEMİ

Bu bölümde sırasıyla araştırmanın hipotezleri, evreni ve örneklemini, araştırma kapsamında kullanılan veri toplama araçları (dönüşümcü ve etkileşimci liderlik ölçeği, Örgütsel yabancılaşma ölçeği ve işten ayrılma eğilimi ölçeği), veri toplama süreci ve verilerin analizi gibi konular açıklanmıştır.

#### 3.1. Araştırmanın Hipotezleri

Otel işletmelerindeki yöneticilerin dönüşümcü ve etkileşimci liderlik davranışının işgörenlerin örgütsel yabancılaşma ve işten ayrılma eğilimi üzerindeki etkisini belirlemeyi amaçlayan araştırmada, konuyla ilgili yazında yer alan araştırmalar incelenmiştir. Bu inceleme sonucunda dönüşümcü ve etkileşimci liderliğin örgütsel yabancılaşmayı (Sarros, vd., 2002; Damghanian ve Hajkazemi, 2016; Babadağ ve İşcan, 2017; Dinç, 2019) ve işten ayrılma eğilimini (Long, vd., 2012; Gyensare, vd., 2016; Ariyabuddhiphongs ve Kahn, 2017; Ohunakin, vd., 2019; Öztunç, 2019; Dinç, 2019; Cıranoglu, 2020) etkilediği araştırmalara rastlanmıştır. Ayrıca örgütsel yabancılaşmanın işten ayrılma eğilimi (Chiaburu, vd., 2014; Tuna ve Yeşiltaş, 2014; Taboli, 2015; Kurtulmuş ve Yiğit, 2016; Dinç, 2019; Tokmak, 2020) üzerinde etkisi olan araştırmalar ile de karşılaşılmıştır. Ancak araştırmaların çoğunda hem dönüşümcü ve etkileşimci liderlik hem de örgütsel yabancılaşma değişkeninin tek bir boyut altında ölçülmeye çalışılmış olduğu görülmüştür. Bu doğrultuda dönüşümcü liderlik, etkileşimci liderlik ve örgütsel yabancılaşma değişkeninin alt boyutları ile işten ayrılma eğilimi değişkeni ele alınarak araştırmanın hipotezleri oluşturulmuştur. Bu hipotezler maddeler halinde aşağıda sıralanmıştır.

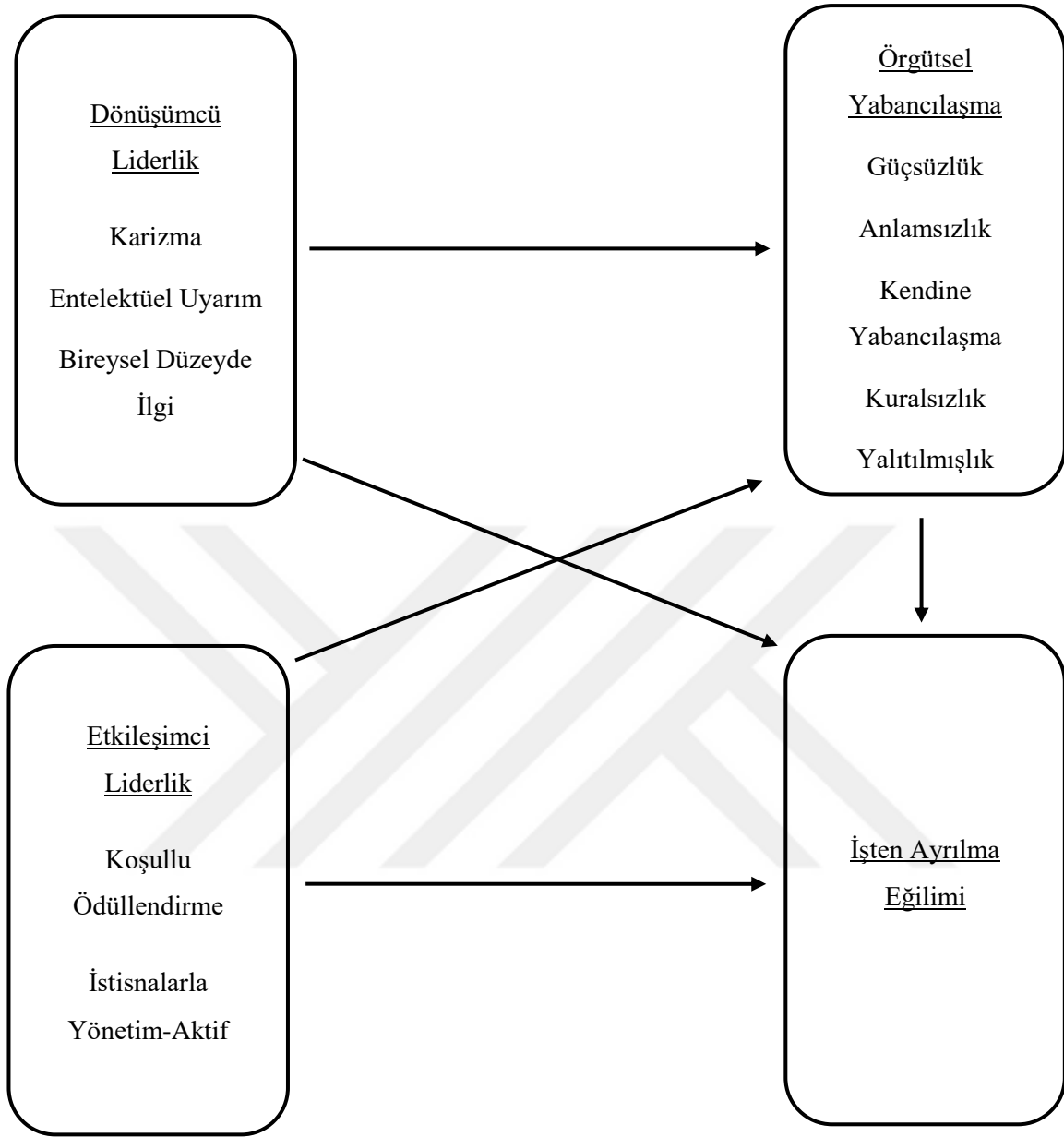
- **H<sub>1</sub>**: İşgörenlerin karizma algılamalarının, güçsüzlük düzeyleri üzerinde etkisi vardır.
- **H<sub>2</sub>**: İşgörenlerin karizma algılamalarının işten ayrılma eğilimleri üzerinde etkisi vardır.
- **H<sub>3</sub>**: İşgörenlerin güçsüzlük düzeylerinin işten ayrılma eğilimleri üzerinde etkisi vardır.
- **H<sub>4</sub>**: İşgörenlerin karizma algılamalarının anlamsızlık düzeyleri üzerinde etkisi vardır.

- **H<sub>5</sub>**: İşgörenlerin anlamsızlık düzeylerinin işten ayrılma eğilimleri üzerinde etkisi vardır.
- **H<sub>6</sub>**: İşgörenlerin karizma algılamalarının, kendine yabancılaşma düzeyleri üzerinde etkisi vardır.
- **H<sub>7</sub>**: İşgörenlerin kendine yabancılaşma düzeylerinin, işten ayrılma eğilimleri üzerinde etkisi vardır.
- **H<sub>8</sub>**: İşgörenlerin karizma algılamalarının kuralsızlık düzeyleri üzerinde etkisi vardır.
- **H<sub>9</sub>**: İşgörenlerin kuralsızlık düzeylerinin, işten ayrılma eğilimi üzerinde etkisi vardır.
- **H<sub>10</sub>**: İşgörenlerin karizma algılamalarının yalıtılmışlık düzeyleri üzerinde etkisi vardır.
- **H<sub>11</sub>**: İşgörenlerin yalıtılmışlık düzeylerinin işten ayrılma eğilimleri üzerinde etkisi vardır.
- **H<sub>12</sub>**: İşgörenlerin entelektüel uyarım algılamalarının güçsüzlük düzeyleri üzerinde etkisi vardır.
- **H<sub>13</sub>**: İşgörenlerin entelektüel uyarım algılamalarının işten ayrılma eğilimleri üzerinde etkisi vardır.
- **H<sub>14</sub>**: İşgörenlerin entelektüel uyarım algılamalarının anlamsızlık düzeyleri üzerinde etkisi vardır.
- **H<sub>15</sub>**: İşgörenlerin entelektüel uyarım algılamalarının kendine yabancılaşma düzeyleri üzerinde etkisi vardır.
- **H<sub>16</sub>**: İşgörenlerin entelektüel uyarım algılamalarının kuralsızlık düzeyleri üzerinde etkisi vardır.
- **H<sub>17</sub>**: İşgörenlerin entelektüel uyarım algılamalarının yalıtılmışlık düzeyleri üzerinde etkisi vardır.
- **H<sub>18</sub>**: İşgörenlerin bireysel düzeyde ilgi algılamalarının güçsüzlük düzeyleri üzerinde etkisi vardır.
- **H<sub>19</sub>**: İşgörenlerin bireysel düzeyde ilgi algılamalarının işten ayrılma üzerinde etkisi vardır.
- **H<sub>20</sub>**: İşgörenlerin bireysel düzeyde ilgi algılamalarının anlamsızlık düzeyleri üzerinde etkisi vardır.

- **H<sub>21</sub>**: İşgörenlerin bireysel düzeyde ilgi algılamalarının kendine yabancılaşma düzeyleri üzerinde etkisi vardır.
- **H<sub>22</sub>**: İşgörenlerin bireysel düzeyde ilgi algılamalarının kuralsızlık düzeyleri üzerinde etkisi vardır.
- **H<sub>23</sub>**: İşgörenlerin bireysel düzeyde ilgi algılamalarının yalıtılmışlık düzeyleri üzerinde etkisi vardır.
- **H<sub>24</sub>**: İşgörenlerin koşullu ödüllendirme algılamalarının güçsüzlük düzeyleri üzerinde etkisi vardır.
- **H<sub>25</sub>**: İşgörenlerin koşullu ödüllendirme algılamalarının işten ayrılma eğilimleri üzerinde etkisi vardır.
- **H<sub>26</sub>**: İşgörenlerin istisnalarla yönetim (aktif) algılamalarının güçsüzlük düzeyleri üzerinde etkisi vardır.
- **H<sub>27</sub>**: İşgörenlerin istisnalarla yönetim (aktif) algılamalarının işten ayrılma eğilimleri üzerinde etkisi vardır.
- **H<sub>28</sub>**: İşgörenlerin koşullu ödüllendirme algılamalarının anlamsızlık düzeyleri üzerinde etkisi vardır.
- **H<sub>29</sub>**: İşgörenlerin istisnalarla yönetim (aktif) algılamalarının anlamsızlık düzeyleri üzerinde etkisi vardır.
- **H<sub>30</sub>**: İşgörenlerin koşullu ödüllendirme algılamalarının kendine yabancılaşma düzeyleri üzerinde etkisi vardır.
- **H<sub>31</sub>**: İşgörenlerin istisnalarla yönetim (aktif) algılamalarının kendine yabancılaşma düzeyleri üzerinde etkisi vardır.
- **H<sub>32</sub>**: İşgörenlerin koşullu ödüllendirme algılamalarının kuralsızlık düzeyleri üzerinde etkisi vardır.
- **H<sub>33</sub>**: İşgörenlerin istisnalarla yönetim (aktif) algılamalarının kuralsızlık düzeyleri üzerinde etkisi vardır.
- **H<sub>34</sub>**: İşgörenlerin koşullu ödüllendirme algılamalarının yalıtılmışlık düzeyleri üzerinde etkisi vardır.
- **H<sub>35</sub>**: İşgörenlerin istisnalarla yönetim (aktif) algılamalarının yalıtılmışlık düzeyleri üzerinde etkisi vardır.
- **H<sub>DE1</sub>**: İşgörenlerin karizma algılamaları güçsüzlük üzerinde işten ayrılma eğilimlerini etkiler.

- **H<sub>DE2</sub>**: İşgörenlerin karizma algılamaları anlamsızlık üzerinden işten ayrılma eğilimlerini etkiler.
- **H<sub>DE3</sub>**: İşgörenlerin karizma algılamaları kendine yabancılaşma üzerinden işten ayrılma eğilimlerini etkiler.
- **H<sub>DE4</sub>**: İşgörenlerin karizma algılamaları kuralsızlık üzerinden işten ayrılma eğilimlerini etkiler.
- **H<sub>DE5</sub>**: İşgörenlerin karizma algılamaları yalıtılmışlık üzerinden işten ayrılma eğilimlerini etkiler.
- **H<sub>DE6</sub>**: İşgörenlerin entelektüel uyarım algılamaları güçsüzlük üzerinden işten ayrılma eğilimlerini etkiler.
- **H<sub>DE7</sub>**: İşgörenlerin entelektüel uyarım algılamaları anlamsızlık üzerinden işten ayrılma eğilimlerini etkiler.
- **H<sub>DE8</sub>**: İşgörenlerin entelektüel uyarım algılamaları kendine yabancılaşma üzerinden işten ayrılma eğilimlerini etkiler.
- **H<sub>DE9</sub>**: İşgörenlerin entelektüel uyarım algılamaları kuralsızlık üzerinden işten ayrılma eğilimlerini etkiler.
- **H<sub>DE10</sub>**: İşgörenlerin entelektüel uyarım algılamaları yalıtılmışlık üzerinden işten ayrılma eğilimlerini etkiler.
- **H<sub>DE11</sub>**: İşgörenlerin bireysel düzeyde ilgi algılamaları güçsüzlük üzerinden işten ayrılma eğilimlerini etkiler.
- **H<sub>DE12</sub>**: İşgörenlerin bireysel düzeyde ilgi algılamaları anlamsızlık üzerinden işten ayrılma eğilimlerini etkiler.
- **H<sub>DE13</sub>**: İşgörenlerin bireysel düzeyde ilgi algılamaları kendine yabancılaşma üzerinden işten ayrılma eğilimlerini etkiler.
- **H<sub>DE14</sub>**: İşgörenlerin bireysel düzeyde ilgi algılamaları kuralsızlık üzerinden işten ayrılma eğilimlerini etkiler.
- **H<sub>DE15</sub>**: İşgörenlerin bireysel düzeyde ilgi algılamaları yalıtılmışlık üzerinden işten ayrılma eğilimlerini etkiler.
- **H<sub>DE16</sub>**: İşgörenlerin koşullu ödüllendirme algılamaları güçsüzlük üzerinden işten ayrılma eğilimlerini etkiler.
- **H<sub>DE17</sub>**: İşgörenlerin istisnalarla yönetim (aktif) algılamaları güçsüzlük üzerinden işten ayrılma eğilimlerini etkiler.

- **H<sub>DE18</sub>**: İşgörenlerin koşullu ödüllendirme algılamaları anlamsızlık üzerinden işten ayrılma eğilimlerini etkiler.
- **H<sub>DE19</sub>**: İşgörenlerin istisnalarla yönetim (aktif) algılamaları anlamsızlık üzerinden işten ayrılma eğilimlerini etkiler.
- **H<sub>DE20</sub>**: İşgörenlerin koşullu ödüllendirme algılamalarının kendine yabancılaşma üzerinden işten ayrılma eğilimlerini etkiler.
- **H<sub>DE21</sub>**: İşgörenlerin istisnalarla yönetim (aktif) algılamaları kendine yabancılaşma üzerinden işten ayrılma eğilimlerini etkiler.
- **H<sub>DE22</sub>**: İşgörenlerin koşullu ödüllendirme algılamaları kuralsızlık üzerinden işten ayrılma eğilimlerini etkiler.
- **H<sub>DE23</sub>**: İşgörenlerin istisnalarla yönetim (aktif) algılamaları kuralsızlık üzerinden işten ayrılma eğilimlerini etkiler.
- **H<sub>DE24</sub>**: İşgörenlerin koşullu ödüllendirme algılamaları yalıtılmışlık üzerinden işten ayrılma eğilimlerini etkiler.
- **H<sub>DE25</sub>**: İşgörenlerin istisnalarla yönetim (aktif) algılamaları yalıtılmışlık üzerinden işten ayrılma eğilimlerini etkiler.



**Şekil 12. Araştırma Hipotezlerinin Model Üzerinde Gösterimi**

### 3.2. Araştırmanın Evreni ve Örneklemi

Evren, araştırma sonuçlarının genellenmek istendiği bütünü temsil etmektedir (Kozak, 2018: 101). Bu bütün, ortak özellikler bakımından aynı olan her türlü canlı ya da cansız elmandan oluşmaktadır (Karasar, 1995: 110). Ancak zaman, maliyet, iş gücü, imkânsızlık, kontrol yetersizliği gibi unsurlar evren olarak nitelendirilen bütünün incelenmesini her zaman mümkün kılmamaktadır. Bu nedenle araştırmacılar, evren içerisinde seçilmiş elemanlardan oluşan bir alt küme ile araştırma gerçekleştirmektedir. Bir başka deyişle araştırmacılar, üzerinde çalışılan belli bir evreni temsil etme yeterliliğine

sahip olan bir grup ile çalışmaktadır. Araştırmacının üzerinde çalışmış olduğu bu grup ise örneklem olarak adlandırılmaktadır (Sekaran ve Bougie, 2016: 237; Karagöz, 2019: 256).

Bu bilgiler ışığında araştırmanın evreni, Çanakkale il merkezinde ve ilçelerinde faaliyet gösteren 3, 4 ve 5 yıldızlı otel işletmelerinde çalışan işgörenlerden oluşmaktadır. Araştırma için Çanakkale ilinin tercih edilme nedeni, araştırmacının öncelikli görevlerinden birisinin yaşandığı toplum ve çevresindeki sorunlara çözüm yolları bulmak için yardımcı olmaya çalışmasıdır.

Tablo 8’de görüldüğü üzere 2020 yılı verilerine göre Çanakkale ili genelinde toplam 36 adet üç yıldızlı, 9 adet dört yıldızlı ve 2 adet beş yıldızlı otel işletmesi bulunmaktadır. Söz konusu otel işletmelerinin toplam oda sayısının 2843, yatak kapasitesinin ise 5723’dir. Bu oda sayılarından 1611 tanesinin üç yıldızlı, 794 tanesinin dört yıldızlı ve 438 tanesinin ise beş yıldızlı otel işletmelerine ait olduğu görülmektedir.

**Tablo 8**  
**Çanakkale İlindeki 3, 4, 5 Yıldızlı Otel İşletmesi Verileri**

Otel İşletmelerinin Türleri	Otel İşletmelerinin Sayısı	Oda Sayısı	Yatak Sayısı
3 Yıldızlı Oteller	36	1611	3199
4 Yıldızlı Oteller	9	794	1578
5 Yıldızlı Oteller	2	438	946
<b>Toplam</b>	<b>47</b>	<b>2843</b>	<b>5723</b>

*Kaynak: Çanakkale İl Kültür ve Turizm Müdürlüğü, 2020.*

Tablo 8’de yer alan otel işletmelerinde çalışan işgörenlerin sayısı hakkında herhangi bir resmi veri ile karşılaşılmamıştır. Bu nedenle araştırmada, konaklama işletmelerindeki ihtiyaç duyulan işgören sayısının belirlenmesi için sıklıkla başvuru tekniklerinden birisi olan oda ya da yatak başına düşen işgören sayısından yararlanılmıştır (Eşitti, 2016: 106).



Türkiye’de faaliyet gösteren konaklama işletmelerinde oda ve yatak başına düşen işgören sayısı Tablo 9’da yer almaktadır. Bu araştırma kapsamında otel işletmelerinin işgören sayısı belirlemek için oda başına düşen işgören sayısı temel alınmıştır. Tablo 9’da yer alan oda başına düşen işgören sayısına göre Çanakkale ilinde faaliyet gösteren 3, 4 ve 5 yıldızlı otel işletmesinde çalışan işgören sayısı yaklaşık olarak şu şekildedir;

- 3 Yıldızlı otel işletmelerinin işgören sayısı  $(1611 \times 0.72) = 1159$
- 4 Yıldızlı otel işletmelerinin işgören sayısı  $(794 \times 0.76) = 603$
- 5 Yıldızlı otel işletmelerinin işgören sayısı  $(438 \times 1.18) = 517$

**Tablo 9**

**Türkiye’de Oda ve Yatak Başına Düşen İşgören Sayısı**

İşletme Türleri	Oda Başına İşgören Sayısı	Yatak Başına İşgören Sayısı
5 Yıldızlı Otel	1.18	0.59
4 Yıldızlı Otel	0.76	0.38
3 Yıldızlı Otel	0.72	0.36
2 Yıldızlı Otel	0.56	0.28
1 Yıldızlı Otel	0.50	0.25
Özel Belgeli Otel	1.48	0.74
Tatil Köyleri	0.74	0.37
1. Sınıf Motel	0.74	0.37
2. Sınıf Motel	0.94	0.47
Pansiyon ve Oberj	0.40	0.25
<b>Toplam Ortalama</b>	<b>0.70</b>	<b>0.35</b>

*Kaynak: Eşitti, 2016: 107; Erdem, 2004: 48.*

Araştırmanın çalışma evrenindeki kişi sayısının yaklaşık olarak 2279 işgören olduğu belirlenmiştir. Ancak COVID-19 salgının getirmiş olduğu kısıtlamalar nedeniyle Çanakkale ilindeki faaliyet gösteren konaklama işletmeleri turizm sezonuna önceki yıllara göre daha geç başlamıştır. Bu durum konaklama işletmelerindeki işgörenlerin sayısını da olumsuz yönde etkilemiştir. Otel işletmeleri yöneticileri ile yapılan görüşmelerde de geçmiş yıllara göre daha az işgörenin çalıştığı belirtilmiştir. Ancak yinede otel işletmelerinde çalışan işgörenlerin tamamına ulaşmanın gerek zaman gerekse maliyet bakımından güçlülere neden olabileceği düşünülmüştür. Bu nedenden dolayı araştırmada

örneklem alınması yoluna gidilmiştir. Bu doğrultuda araştırmada olasılığa dayalı olmayan örnekleme yöntemlerinden birisi olan kolayda örnekleme tekniği kullanılmıştır. Bu örnekleme tekniğinde herhangi bir ölçüme ihtiyaç duyulmamaktadır. Kolayda örnekleme tekniğinde belirli bir zaman diliminde belirli bir mekân içerisindeki herkese ulaşılmak istenmektedir. Söz konusu örnekleme tekniğinin tercih edilme amacı, araştırmacının evren kapsamında ulaştığı herkese anket sunarak, verilerin hızlı ve düşük maliyetli yoldan elde edilmesine olanak sağlamasıdır (Kozak, 2018: 106; Karagöz, 2019: 268). Böylece Tablo 10'da yer alan 331 örneklem sayısına daha rahat bir şekilde ulaşılabileceği düşünülmektedir.

**Tablo 10**

**Belirli Bir Evrene Göre Örneklem Büyüklüğü**

Evren	Örneklem	Evren	Örneklem	Evren	Örneklem	Evren	Örneklem
100	80	950	274	2000	322	7000	364
250	152	1000	278	2200	327	8000	367
500	217	1100	285	2400	331	9000	368
550	226	1200	291	2600	335	10000	370
600	234	1300	297	2800	338	15000	375
650	242	1400	302	3000	341	20000	377
700	248	1500	306	3500	346	30000	379
750	254	1600	310	4000	351	40000	380
800	260	1700	313	4500	354	50000	381
850	265	1800	317	5000	357	75000	382
900	269	1900	320	6000	361	1000000	384

*Kaynak: Eşitti, 2016: 108; Sekaran ve Bougie, 2016: 263-264.*

Bu doğrultuda Çanakkale ilinde faaliyet gösteren 3, 4, 5 yıldızlı otel işletmelerine 450 adet anket formu bırakılmıştır. Ayrıca COVID-19 salgını nedeniyle otel işletmeleri yöneticilerinin bir kısmına anket formu online olarak gönderilmiştir. Veri toplama süreci sonucunda toplam 337 adet kullanılabilir anket formu elde edilmiştir. Kozak (2018) ve Karasar (1995) tarafından sosyal bilimler alanında nicel yöntemler kullanılarak elde edilen verilerin sağlıklı bir şekilde analiz edilebilmesi için 300-400 arasında bir sayının yeterli olduğu belirtilmektedir (Karasar, 1995: 127; Kozak, 2018: 102).

### 3.3. Araştırmanın Veri Toplama Araçları

Araştırmada, nicel araştırma yöntemlerinde yaygın olarak tercih edilen anket tekniği kullanılmıştır. Anket tekniğinin kullanılmasının amacı ihtiyaç duyulan verinin daha sistematik bir şekilde daha fazla kişiden toplanmasına olanak sağlıyor olmasıdır. Anket tekniğinin kullanılmasının bir diğer amacı ise elde edilen verilerin değerlendirilmesi sürecinde nesnelliğin daha kolay bir şekilde sağlanması ve sonuçlarda sapma riskinin daha az olmasından kaynaklanmaktadır (Kozak, 2018: 59-60).

Araştırmada veri toplamak amacıyla yararlanılan anket formu dört bölümden oluşmaktadır. Anketin birinci bölümü katılımcıların demografik ve otel işletmesindeki mesleki bilgilerine ilişkin soruları içermektedir. Anketin bu bölümü altı adet sorudan oluşmaktadır. Bu sorular Erol (2012) ve Candar (2021) tarafından kullanılan anket formundan yararlanılarak oluşturulmuştur. Anketin ikinci bölümünde dönüşümcü ve etkileşimci liderliğe, üçüncü bölümünde örgütsel yabancılaşmaya ve son bölümünde ise işten ayrılma eğilimine yönelik ifadeler yer almaktadır. Söz konusu ifadeler toplam 64 maddeden oluşmaktadır. Bu maddelerin derecelendirilmesinde 5’li Likert Ölçeğinden (Kesinlikle Katılmıyorum, Katılmıyorum, Kararsızım, Katılıyorum ve Kesinlikle Katılıyorum) yararlanılmıştır.

#### 3.3.1. Dönüşümcü ve Etkileşimci Liderlik Ölçeği

Otel işletmelerinde çalışan işgörenlerin yöneticilerinde algıladıkları dönüşümcü ve etkileşimci liderlik davranışlarını belirlemek amacıyla Avolio vd., (1999) tarafından geliştirilen ve Türkçeye Erol (2012) tarafından uyarlanan “Çok Faktörlü Liderlik Ölçeğinden (Multifactor Leadership Questionnaire)” yararlanılmıştır. Söz konusu ölçeğin orijinal hali “karizma/ilham verici motivasyon”, “entelektüel uyarım”, “bireysel düzeyde ilgi”, “koşullu ödüllendirme”, “istisnalarla yönetim-aktif” ve “pasif/kaçınmacı liderlik” boyutlarını içeren 36 maddeden oluşmaktadır. 36 maddeden oluşan ölçeğin, ilk 20 maddesi dönüşümcü liderliği, sonraki 16 maddesi ise etkileşimci liderliği temsil etmektedir. Dönüşümcü liderlik altındaki 1., 2., 3., 4., 5., 6., 7., 8., 9., 10., 11., 12. maddeler “karizma/ilham verici motivasyon” boyutunu, 13., 14., 15., 16. maddeler “entelektüel uyarım” boyutunu, 17., 18., 19., 20. maddeler “bireysel düzeyde ilgi” boyutunu ölçmektedir. Etkileşimci liderlik altındaki 21., 22., 23., 24. maddeler “koşullu ödüllendirme” boyutunu, 25., 26., 27., 28. maddeler “istisnalarla yönetim aktif” ve 29., 30.,

31., 32., 33., 34., 35., 36. maddeler “pasif/kaçınmacı liderlik” boyutunu ölçmektedir. Ancak araştırmada dönüşümcü ve etkileşimci liderlik davranışları ele alındığı için “pasif/kaçınmacı liderlik” boyutunu ölçen sekiz maddeye yer verilmemiştir. Nitekim “pasif/kaçınmacı liderlik” bazı araştırmacılar tarafından etkileşimci liderliğin alt boyutu olarak kabul edilirken, bazı araştırmacılar tarafından “tam serbesti tanıyan liderlik (laissez-faire)” olarak da nitelendirilen farklı bir liderlik tarzı şeklinde ele alınmaktadır (Bennet, 2009: 2; İbicioğlu vd., 2010: 57; Uzun, 2020: 24). Bu nedenden dolayı Avolio vd., (1999) tarafından geliştirilen “Çok Faktörlü Liderlik Ölçeğindeki” etkileşimci liderliğin alt boyutu olarak yer alan “pasif/kaçınmacı liderliğin” araştırmanın amacına uyum sağlamadığı düşünülmüş ve araştırmaya dâhil edilmemiştir. Böylelikle ölçek toplam 28 maddeden oluşmuştur. Ölçek bu şekliyle Candar (2021) tarafından Alanya’daki 5 yıldızlı otel işletmelerinde çalışan işgörenlere uygulanmış olup ölçekte dönüşümcü liderliğin güvenilirlik değeri 0,94 olarak, etkileşimci liderliğin güvenilirlik değeri ise 0,86 olarak belirlenmiştir.

### 3.3.2. Örgütsel Yabancılaşma Ölçeği

Otel işletmelerinde çalışan işgörenlerin örgütsel yabancılaşma düzeylerini belirlemek amacıyla Mottaz (1981) tarafından üç boyutlu olarak geliştirilen ve Uysaler (2010) tarafından Türkçeye uyarlanan yabancılaşma ölçeği ile Tekin (2012) tarafından geliştirilen yabancılaşma ölçeğinin iki boyutundan yararlanılmıştır. Toplam 30 maddeden oluşan yabancılaşma ölçeği Uysaler (2010), Tekin (2012) ve Arslan (2016)’nın çalışmalarından yararlanılarak kullanılmıştır.

Mottaz (1981)’ın ölçeği “güçsüzlük”, “anlamsızlık” ve “kendine yabancılaşma” boyutları olacak şekilde 21 maddeden oluşmaktadır. Ancak Seeman (1959) yabancılaşmayı “güçsüzlük”, “anlamsızlık”, “kuralsızlık”, “yalıtılmışlık” ve “kendine yabancılaşma” olacak şekilde sınıflandırılmıştır. Seeman (1959) tarafından gerçekleştirilen bu sınıflama ampirik çalışmalara uygun olduğu düşünülmekte ve yazında yaygın olarak kabul görmektedir (Hoy, 1972: 41; Elma, 2003: 27; Tekin, 2012: 150; Aşık, 2018b: 181). Bu nedenle ölçekte Mottaz (1981)’ın ele aldığı “güçsüzlük”, “anlamsızlık” ve “kendine yabancılaşma” boyutlarına ilave olarak Tekin (2012) tarafından geliştirilen “kuralsızlık ve “yalıtılmışlık” boyutlarına da yer verilmiştir. Böylece ölçek “güçsüzlük”, “anlamsızlık”, “kuralsızlık”, “yalıtılmışlık” ve “kendine yabancılaşma” boyutlarını içeren 30 maddeden oluşmuştur. Ölçeğin 1., 2., 3., 4., 5., 6., 7. maddeleri “güçsüzlük” boyutunu, 8., 9., 10., 11.,

12., 13., 14. maddeleri “anlamsızlık” boyutunu, 15., 16., 17., 18., 19., 20., 21. maddeleri “kendine yabancılaşma” boyutunu, 22., 23., 24., 25., 26. maddeleri “kuralsızlık” boyutunu ve 27., 28., 29., 30. maddeleri “yalıtılmışlık” boyutunu ölçmektedir. Ölçek bu şekliyle Arslan (2016) tarafından Alanya Belediyesinde çalışan işgörenlere uygulanmış ve ölçeğin güvenirlik değeri 0,84 olarak belirlenmiştir.

### **3.3.3. İşten Ayrılma Eğilimi Ölçeği**

Otel işletmelerinde çalışan işgörenlerin işten ayrılma eğilimlerini belirlemek amacıyla Rusbult vd. (1988) ile Wayne vd. (1997) tarafından geliştirilen ve Karataş (2013) tarafından Türkçeye uyarlanan “İşten Ayrılma Eğilimi” ölçeğinden yararlanılmıştır. Tek bir boyut altında toplam altı maddeden oluşan ölçeğin ilk dört maddesi Wayne (1997: 97)’nin, son iki maddesi ise Rusbult vd. (1988: 624)’nin çalışmasında yer almaktadır. Toplam altı maddeden oluşan ölçek Karataş (2013) tarafından Muğla’da faaliyet gösteren 3, 4 ve 5 yıldızlı otel işletmelerinde çalışan işgörenlere uygulanmış ve güvenirlik değeri 0,91 olarak belirlenmiştir.

### **3.4. Verilerin Toplanması ve Analizi**

Araştırmanın amacı doğrultusunda Çanakkale ilinde faaliyet gösteren 3, 4 ve 5 yıldızlı otel işletmelerine 450 adet anket formu bırakılmıştır. Otel işletmelerinden bazılarının yöneticileri COVID-19 salgını nedeniyle anketleri online olarak yapabileceklerini belirtmiştir. Bu nedenle otel işletmeleri yöneticilerinden bir kısmına anket formu online olarak gönderilmiştir. Anket toplama süreci yaklaşık olarak 7 ay (Şubat, 2021-Eylül, 2021) sürmüştür. Bu süreç sonunda 79’u online, 276’sı bırak-topla olmak üzere toplam 355 adet anket formu toplanmıştır. Ancak bırak-topla yöntemi ile elde edilen 276 anket formundan 18 tanesinin eksik olduğu görülmüş ve analize dâhil edilmemiştir. Bu bağlamda 79’u online, 258’i basılı olmak üzere toplam 337 anket formu değerlendirmeye tabii tutulmuştur.

Dönüşümcü ve etkileşimli liderlik ve örgütsel yabancılaşma değişkeninin dışsal (exojen), işten ayrılma eğilimi (İAE) değişkeninin ise içsel (endojen) olduğu değişkenler arasındaki ilişkiler yapısal eşitlik modellemesi ile incelenmiştir. Yapısal eşitlik modellemesi yöntemi, çoklu değişkenler arasındaki neden-sonuç ilişkisini inceleme imkânı sunmaktadır (Kozak, 2018: 141).

Yapısal eşitlik modellerinin sınanmasında varyans temelli olan kısmi en küçük kareler yapısal eşitlik modellemesi SmartPLS hazır yazılımından yararlanılmıştır. SmartPLS hazır yazılımının analiz mantığı PLS-SEM üzerine kurulmuştur. PLS-SEM, varyans temelli yapısal eşitlik modellemesi olarak bilinmektedir. PLS-SEM yapısal eşitlik modellemesi, tahmin yöntemi olarak regresyon gibi en küçük kareler yöntemini kullanmaktadır (Hair vd., 2014: 174-177).

PLS-SEM regresyon temelli olmasına rağmen parametrik olmayan bir yöntemdir. Bu yöntem herhangi bir dağılım varsayımına ihtiyaç duymamakta ve veri setini kullanarak bootstrap tekniği ile örneklem oluşturmaktadır. Böylelikle verilerden bir dağılım elde etmektedir (Hair vd., 2017: 87; Civelek, 2018: 109-115).

PLS-SEM yapısal eşitlik modellemesinin yakınsaklık geçerliliğinin (Convergent Validity) sağlanabilmesi için üç önemli kriter bulunmaktadır. Birinci kritere göre latent değişkenlere ait her bir gözlenen değişkenin standart faktör yükü 0,70'den büyük, 0,90'dan az olmalıdır. İkinci kritere göre her bir yapı için yapı güvenilirliği (Composite Reliability - CR) ve Cronbach Alpha (CA), birleşme geçerliliğini (Convergent Validity) ve ayrışma geçerliliğini sağlamalı ve değerleri 0,70' nin üzerinde olmalıdır. Üçüncü kritere göre ise her bir yapı için ortalama açıklanan varyans (Average Variance Extracted - AVE) değeri 0,50'den az olmamalıdır. AVE değerinin 0,50'den fazla olması yapıda yer alan göstergelerin, yapının varyansının %50'sinden fazlasını açıkladığı anlamına gelmektedir. Bu kriterlerin dışında CR değeri AVE değerinden büyük olmalı ve 0,40'ın altında dış yüklerle sahip olan maddelerin her zaman yapı dışarısında bırakılması gerekmektedir (Fornell ve Larcker, 1981: 46; Chin, 1998: 295-336; Hair vd., 2017: 111-122; Gürbüz, 2019: 77-79; Özen vd., 2021: 352).

## DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

### ARAŞTIRMA BULGULARI

#### 4.1. İşgörenlerin Genel Özellikleri

Çanakkale ilinde faaliyet gösteren 3, 4 ve 5 yıldızlı otel işletmelerinde çalışan işgörenler üzerinde yürütülen araştırmada, katılımcıların kategorik özelliklerine ve dağılımlarına Tablo 11’de yer verilmiştir.

**Tablo 11**  
**İşgörenlerin Genel Özellikleri ve Dağılımları**

Değişkenler	Özellikler	n	(%)
Cinsiyet	Kadın	158	46,9
	Erkek	179	53,1
Yaş	18-30	169	50,1
	31-40	88	26,1
	41-50	58	17,2
	51+	22	6,5
Eğitim Durumu	İlköğretim	46	13,6
	Lise	111	32,9
	Ön lisans	54	16,0
	Lisans	106	31,5
	Yüksek Lisans	20	5,9
	Doktora	0	0
Departman	Ön Büro	101	30,0
	Yiyecek-İçecek	97	28,8
	Kat Hizmetleri	65	19,3
	Satış-Pazarlama	11	3,3
	Muhasebe	13	3,9
	İnsan Kaynakları	10	3,0
	Diğer	40	11,9
Çalışma Süresi	1 Yıldan Az	98	29,1
	1-5 Yıl	136	40,4
	6-10 Yıl	62	18,4
	10 Yıl +	41	12,2
Pozisyon	İşgören	242	71,8
	Şef	52	15,4
	Departman Müdür Yardımcısı	9	2,7
	Departman Müdürü	34	10,1

Araştırmaya katılan işgörenlerin % 53,1'i erkeklerden, % 46,9'u ise kadınlardan oluşmaktadır. İşgörenlerin mod yaş aralığının dağılımı incelendiğinde, %50,1'i 18-30, %26,1'i 31-40, %17,2'sinin 41-50 yaş aralığında, %6,5'inin ise 51 yaş üzeri kişilerden oluştuğu görülmektedir. İşgörenlerin %13,6'sı ilköğretim, %32,9'u lise, %16'sı ön lisans, %31,5'i lisans, %5,9'u ise yüksek lisans eğitime sahip kişilerden meydana gelmektedir. İşgörenlerin %30'u ön büro, %28,8'i yiyecek-içecek, %19,3'ü kat hizmetleri, %11,9'u diğer, %3,9'u muhasebe, %3,3'ü satış-pazarlama, %3'ü ise insan kaynakları departmanlarında çalışmaktadır. İşgörenlerin %40,4'ünün 1-5 yıl arası, %29,1'inin bir yıldan daha az, %18,4'ünün 6-10 yıl arası, %12,2'sinin ise 10 yıldan fazla çalışma süresi bulunmaktadır. İşgörenlerin otel içerisindeki pozisyonları incelendiğinde ise %71,8'inin işgören (yönetici olmayan çalışan), %15,4'ünün şef, %10,1'inin departman müdürü, %2,7'sinin ise müdür yardımcısı olduğu görülmektedir.

#### **4.2. İşgörenlerin Genel Özelliklerinin Değişkenlere Göre Karşılaştırılması**

İşgörenlerin özelliklerine göre araştırma değişkenlerine verdikleri yanıtlar arasında istatistiksel açıdan anlamlı bir fark olup olmadığı belirlenmeye çalışılmıştır. Farklılık öncesi her ölçüğe verilen yanıtlar birer skor değeri gibi düşünülmüş ve toplanmıştır. Toplam skor değerleri madde sayısına bölünerek ortalama skor değeri (puan) elde edilmiştir. Ortalama skor değerleri 1-5 arasında yer almaktadır. Dolayısıyla ortalama skor değerlerinin anlamları ile ölçüklere verilen yanıtların benzerlik göstermesi sağlanmıştır. Bu bağlamda ilk olarak ortalama skor değerlerinin normal dağılım gösterip göstermediğine bakılmıştır. Normallik dağılımı için Kolmogorov-Smirnov testi kullanılmıştır. Kolmogorov-Smirnov testine göre araştırma değişkenlerinin normal dağılım göstermediği görülmüştür. Bu nedenle işgörenlerin demografik ve mesleki özelliklerine göre farklılıklar parametrik olmayan (non-parametric) testlerle gerçekleştirilmiştir. Liderlik boyutlarının tamamı normal dağılıma göre sola çarpık olarak bulunmuştur. Etkileşimci liderliğin koşullu ödüllendirme ve istisnalarla yönetim (aktif) boyutlarının normal dağılıma göre daha basık olduğu, dönüşümcü liderlik boyutlarının ise normal dağılıma göre daha sivri olduğu belirlenmiştir. Yabancılaşma boyutlarının ve işten ayrılma eğiliminin (İAE) normal dağılıma göre sağa çarpık olduğu tespit edilmiştir. Yabancılaşmanın yalıtılmışlık boyutu normal dağılıma göre daha sivri olduğu bulunurken, diğer yabancılaşma boyutlarının ve işten ayrılma eğiliminin normal dağılıma göre daha basık olduğu belirlenmiştir. Bu analiz sonuçlarının ayrıntılarına Tablo 12'de yer verilmiştir.



**Tablo 12****Araştırma Değişkenlerine İlişkin Normallik Testi**

	Değişkenler	Ortalama	Std. Sapma	Çarpıklık	Basıklık	Kolmogorov-Smirnov <sup>a</sup>		
						Statistic	df	Sig.
Dönüşümcü Liderlik	Karizma	4,2085	,76790	-1,367	1,899	,151	337	,000
	Entelektüel Uyarım	4,1254	,89997	-1,114	,917	,166	337	,000
	Bireysel Düzeyde İlgi	4,0987	,94023	-1,305	1,449	,169	337	,000
Etkileşimci Liderlik	Koşullu Ödüllendirme	3,7574	1,05642	-,787	-,110	,128	337	,000
	İstisnalarla Yönetim (Aktif)	3,6202	1,11304	-,534	-,585	,129	337	,000
Örgütsel Yabancılaşma	Güçsüzlük	2,6944	,79312	,234	-,180	,063	337	,003
	Anlamsızlık	2,1988	,86547	,499	-,528	,125	337	,000
	Kendine Yab.	2,6358	,93299	,107	-,601	,073	337	,000
	Kuralsızlık	2,6249	,94609	,299	-,416	,078	337	,000
	Yalıtılmışlık	2,2448	1,06546	,924	,269	,151	337	,000
İAE	İşten Ayrılma Eğilimi	2,2226	1,04242	,695	-,377	,125	337	,000

#### 4.2.1. İşgörenlerin Cinsiyetleri ile Değişkenlere İlişkin Farklılık Testi

İşgörenlerin cinsiyetlerine göre araştırma değişkenlerine verdikleri puanlar arasında istatistiksel açıdan anlamlı bir farklılık olup olmadığı Mann-Whitney U testi kullanılarak analiz edilmiştir. Analiz sonuçları aşağıda maddeler halinde sıralanmıştır.

- İşgörenlerin cinsiyetleri ile karizma algılamaları arasında anlamlı bir farklılık belirlenmemiştir ( $Z=0,338$   $p=0,736$ ).
- İşgörenlerin cinsiyetleri ile entelektüel uyarım algılamaları arasında anlamlı bir farklılık belirlenmemiştir ( $Z=-1,706$   $p=0,088$ ).
- İşgörenlerin cinsiyetleri ile bireysel düzeyde ilgi algılamaları arasında anlamlı bir farklılık belirlenmemiştir ( $Z=-1,179$   $p=0,238$ ).
- Kadın işgörenlerin koşullu ödüllendirme algılamalarının erkek işgörenlerin koşullu ödüllendirme algılamalarından daha yüksek olduğu belirlenmiştir.
- İşgörenlerin cinsiyetleri ile istisnalarla yönetim (aktif) algılamaları arasında anlamlı bir farklılık belirlenmemiştir ( $Z=-0,391$   $p=0,696$ ).
- İşgörenlerin cinsiyetleri ile güçsüzlük algılamaları arasında anlamlı bir farklılık belirlenmemiştir ( $Z=-0,400$   $p=0,689$ ).
- Erkek işgörenlerin anlamsızlık algılamalarının kadın işgörenlerin anlamsızlık algılamalarından daha yüksek olduğu belirlenmiştir ( $Z=-2,561$   $p=0,010$ ).
- İşgörenlerin cinsiyetleri ile kendine yabancılaşma algılamaları arasında anlamlı bir farklılık belirlenmemiştir ( $Z=-1,949$   $p=0,051$ ).
- Erkek işgörenlerin kuralsızlık algılamaları kadın işgörenlerin kuralsızlık algılamalarından daha yüksek olduğu belirlenmiştir ( $Z=-2,181$   $p=0,029$ ).
- İşgörenlerin cinsiyetleri ile yalıtılmışlık algılamaları arasında anlamlı bir farklılık belirlenmemiştir ( $Z=-1,432$   $p=0,152$ ).
- Erkek işgörenlerin işten ayrılma eğiliminin kadın işgörenlerin işten ayrılma eğiliminden daha yüksek olduğu belirlenmiştir ( $Z=-2,732$   $p=0,006$ ).

Mann-Whitney U testi ile elde edilen sonuçlarının ayrıntılarına Tablo 13'de yer verilmiştir.

**Tablo 13****İşgörenlerin Cinsiyetlerine İlişkin Farklılık Testi**

Değişkenler	Cinsiyet	N	Ortalama	Z	P
Karizma	Kadın	158	4,2514	-,338	,736
	Erkek	179	4,1706		
Entelektüel Uyarım	Kadın	158	4,2373	-1,706	,088
	Erkek	179	4,0265		
Bireysel Düzeyde İlgi	Kadın	158	4,1835	-1,179	,238
	Erkek	179	4,0237		
Koşullu Ödüllendirme	Kadın	158	3,8782	-2,266	,023
	Erkek	179	3,6508		
İstisnalarla Yönetim (Aktif)	Kadın	158	3,6155	-,391	,696
	Erkek	179	3,6243		
Güçsüzlük	Kadın	158	2,7101	-,400	,689
	Erkek	179	2,6804		
Anlamsızlık	Kadın	158	2,0728	-2,561	,010
	Erkek	179	2,3101		
Kendine Yabancılaşma	Kadın	158	2,5427	-1,949	,051
	Erkek	179	2,7179		
Kuralsızlık	Kadın	158	2,5203	-2,181	,029
	Erkek	179	2,7173		
Yalıtılmışlık	Kadın	158	2,1835	-1,432	,152
	Erkek	179	2,2989		
İşten Ayrılma Eğilimi	Kadın	158	2,0785	-2,732	,006
	Erkek	179	2,3497		

#### 4.2.2. İşgörenlerin Yaşları ile Değişkenlere İlişkin Farklılık Testi

İşgörenlerin yaş dağılımına göre araştırma değişkenlerine verdikleri puanlar arasında istatistiksel açıdan anlamlı bir fark olup olmadığı Kruskal Wallis H testi ile analiz edilmiştir. Kruskal Wallis H testi sonucunda yalnızca işten ayrılma eğilimi değişkeninde anlamlı farklılık olduğu görülmüştür ( $\chi^2=8,629$ ,  $p=0,035$ ). Bu farklılığın hangi yaş grupları arasında olduğunu belirlemek için Bonferroni çoklu karşılaştırma testi kullanılmıştır. Bonferroni çoklu karşılaştırma testi analiz sonucuna şu şekilde yer verilmiştir.

- 18-30 yaş aralığında olan işgörenlerin işten ayrılma eğilimi 41-50 yaş aralığında olan işgörenlerin işten ayrılma eğiliminden daha yüksek olduğu belirlenmiştir (Std. Test istatistiği=2,936  $p=0,20$ ).

**Tablo 14**  
**İşgörenlerin Yaşlarına İlişkin Farklılık Testi**

Değişkenler	Yaş	N	Ortalama	Std. Sapma	$\chi^2$	p
Karizma	18-30	169	4,2286	,77914	3,530	,317
	31-40	88	4,1426	,79764		
	41-50	58	4,2915	,74378		
	51+	22	4,0992	,62287		
	Toplam	337	4,2085	,76790		
Entelektüel Uyarım	18-30	169	4,1109	,91810	,673	,879
	31-40	88	4,1619	,88736		
	41-50	58	4,1552	,88708		
	51+	22	4,0114	,89135		
	Toplam	337	4,1254	,89997		
Bireysel Düzeyde İlgil	18-30	169	4,0843	,97700	2,382	,497
	31-40	88	4,0824	,91422		
	41-50	58	4,2155	,91820		
	51+	22	3,9659	,83558		
	Toplam	337	4,0987	,94023		

**Tablo 14'ün Devamı**

Koşullu Ödtüllendirme	18-30	169	3,7648	1,10757	,918	,821
	31-40	88	3,6818	1,04890		
	41-50	58	3,8405	,93506		
	51+	22	3,7841	1,03307		
	Toplam	337	3,7574	1,05642		
İstisnalarla Yönetim (Aktif)	18-30	169	3,5636	1,16338	2,617	,455
	31-40	88	3,5966	1,07508		
	41-50	58	3,6853	1,09681		
	51+	22	3,9773	,87597		
	Toplam	337	3,6202	1,11304		
Güçsüzlük	18-30	169	2,7515	,74691	6,474	,091
	31-40	88	2,6568	,85175		
	41-50	58	2,5000	,80285		
	51+	22	2,9182	,81102		
	Toplam	337	2,6944	,79312		
Anlamsızlık	18-30	169	2,2470	,93700	2,772	,428
	31-40	88	2,1847	,76985		
	41-50	58	2,0431	,81936		
	51+	22	2,2955	,76624		
	Toplam	337	2,1988	,86547		
Kendine Yabancılaşma	18-30	169	2,6849	,95986	1,190	,755
	31-40	88	2,6080	,84230		
	41-50	58	2,5474	,98058		
	51+	22	2,6023	,98095		
	Toplam	337	2,6358	,93299		
Kuralsızlık	18-30	169	2,6663	,95810		
	31-40	88	2,6636	,89471	2,756	,431
	41-50	58	2,4552	,95792		
	51+	22	2,6000	1,03464		
	Toplam	337	2,6249	,94609		

**Tablo 14'ün Devamı**

Yalıtılmışlık	18-30	169	2,1598	1,05908	6,378	,095
	31-40	88	2,3267	,95544		
	41-50	58	2,2414	1,20940		
	51+	22	2,5795	1,11105		
	Toplam	337	2,2448	1,06546		
İşten Ayrılma Eğilimi	18-30	169	2,3373	1,06283	8,629	,035
	31-40	88	2,1955	,97838		
	41-50	58	1,8828	,90615		
	51+	22	2,3455	1,30812		
	Toplam	337	2,2226	1,04242		

#### 4.2.3. İşgörenlerin Eğitim Durumları ile Değişkenlere İlişkin Farklılık Testi

İşgörenlerin eğitim durumuna göre araştırma değişkenlerine verdikleri puanlar arasında istatistiksel açıdan anlamlı bir fark olup olmadığı Kruskal Wallis H testi ile analiz edilmiştir. Analiz sonucunda işgörenlerin eğitim durumları ile değişkenler arasında anlamlı bir farklılık olmadığı görülmüştür. Analiz sonuçlarının detayları Tablo 15'de sunulmuştur.

**Tablo 15**

#### İşgörenlerin Eğitim Durumlarına İlişkin Farklılık Testi

Değişkenler	Eğitim Durumu	N	Ortalama	Std. Sapma	$\chi^2$	p
Karizma	İlköğretim	46	4,2352	,61526	1,171	,279
	Ortaöğretim	111	4,3514	,61480		
	Ön lisans	54	4,0875	,86189		
	Lisans	106	4,1003	,87593		
	Yüksek Lisans	20	4,2545	,89491		
	Toplam	337	4,2085	,76790		
Entelektüel Uyarım	İlköğretim	46	4,2609	,71094	,023	,878
	Ortaöğretim	111	4,2477	,78226		
	Ön lisans	54	3,9907	,93537		
	Lisans	106	3,9929	1,00916		
	Yüksek Lisans	20	4,2000	1,10799		
	Toplam	337	4,1254	,89997		

**Tablo 15'in Devamı**

Bireysel Düzeyde İlgı	İlköğretim	46	4,1848	,73302	,465	,495
	Ortaöğretim	111	4,2162	,83086		
	Ön lisans	54	3,9167	,97613		
	Lisans	106	3,9835	1,09830		
	Yüksek Lisans	20	4,3500	,84058		
	Toplam	337	4,0987	,94023		
Koşullu Ödüllendirme	İlköğretim	46	3,8261	,81286	1,834	,176
	Ortaöğretim	111	3,9662	,93084		
	Ön lisans	54	3,6343	1,08453		
	Lisans	106	3,5425	1,22643		
	Yüksek Lisans	20	3,9125	,98433		
	Toplam	337	3,7574	1,05642		
İstisnalarla Yönetim (Aktif)	İlköğretim	46	3,8315	,96617	,230	,631
	Ortaöğretim	111	3,7365	1,05197		
	Ön lisans	54	3,3426	1,23557		
	Lisans	106	3,5448	1,12800		
	Yüksek Lisans	20	3,6375	1,24993		
	Toplam	337	3,6202	1,11304		
Güçsüzlük	İlköğretim	46	2,9522	,80464	2,463	,117
	Ortaöğretim	111	2,7243	,70327		
	Ön lisans	54	2,6148	,76019		
	Lisans	106	2,6113	,90283		
	Yüksek Lisans	20	2,5900	,61379		
	Toplam	337	2,6944	,79312		
Anlamsızlık	İlköğretim	46	2,1250	,69272	1,674	,196
	Ortaöğretim	111	2,3514	,88509		
	Ön lisans	54	2,2130	,88676		
	Lisans	106	2,0873	,90307		
	Yüksek Lisans	20	2,0750	,79926		
	Toplam	337	2,1988	,86547		

**Tablo 15'ün Devamı**

Kendine Yabancılaşma	İlköğretim	46	2,5054	,79668	1,162	,281
	Ortaöğretim	111	2,6847	,92792		
	Ön lisans	54	2,5509	,88406		
	Lisans	106	2,7099	1,01192		
	Yüksek Lisans	20	2,5000	,96994		
	Toplam	337	2,6358	,93299		
Kuralsızlık	İlköğretim	46	2,4565	,98402	,479	,489
	Ortaöğretim	111	2,5676	1,02249		
	Ön lisans	54	2,6370	,85126		
	Lisans	106	2,7377	,90179		
	Yüksek Lisans	20	2,7000	,89560		
	Toplam	337	2,6249	,94609		
Yalıtılmışlık	İlköğretim	46	2,4239	1,13268	,284	,594
	Ortaöğretim	111	2,3423	1,16186		
	Ön lisans	54	2,0370	,92579		
	Lisans	106	2,1910	1,01802		
	Yüksek Lisans	20	2,1375	,90494		
	Toplam	337	2,2448	1,06546		
İşten Ayrılma Eğilimi	İlköğretim	46	2,0043	1,11035	,629	,428
	Ortaöğretim	111	2,1009	1,02722		
	Ön lisans	54	2,2037	,86917		
	Lisans	106	2,4057	1,08863		
	Yüksek Lisans	20	2,4800	1,03497		
	Toplam	337	2,2226	1,04242		

#### 4.2.4. İşgörenlerin Departmanları ile Değişkenlere İlişkin Farklılık Testi

İşgörenlerin departmanlarına göre araştırma değişkenlerine verdikleri puanlar arasında istatistiksel açıdan anlamlı bir fark olup olmadığı Kruskal Wallis H testi ile analiz edilmiştir. Analiz sonucunda işgörenlerin departmanları ile anlamsızlık ( $\chi^2=14,751$  p=0,001), yalıtılmışlık ( $\chi^2=6,143$  p=0,046) ve işten ayrılma eğilimi ( $\chi^2=7,178$  p=0,028) değişkenleri arasında anlamlı farklılıklar olduğu görülmüştür. Bu farklılıkların hangi departmanlar arasında olduğunu belirlemek için Bonferroni çoklu karşılaştırma testi kullanılmıştır. Bonferroni çoklu karşılaştırma testinin sonuçları aşağıda sıralanmıştır. Analiz sonuçlarının detaylarına ise Tablo 16'da yer verilmiştir.



- Yiyecek içecek departmanında çalışan işgörenlerin anlamsızlık algılamalarının, ön büro departmanında çalışan işgörenlerin anlamsızlık algılamalarından daha fazla olduğu tespit edilmiştir (Std. Test istatistiği=3,610 p=0,001).
- Yiyecek içecek departmanında çalışan işgörenlerin anlamsızlık algılamalarının, kat hizmetleri departmanında çalışan işgörenlerin anlamsızlık algılamalarından daha fazla olduğu belirlenmiştir (Std. Test istatistiği=2,802 p=0,015).
- Yiyecek içecek departmanında çalışan işgörenlerin yalıtılmışlık algılamalarının, ön büro departmanında çalışan işgörenlerin yalıtılmışlık algılamalarından daha fazla olduğu tespit edilmiştir (Std. Test istatistiği=2,446 p=0,043).
- Ön büro departmanında çalışan işgörenlerin işten ayrılma eğilimlerinin, kat hizmetleri departmanında çalışan işgörenlerin işten ayrılma eğilimlerinden daha yüksek olduğu belirlenmiştir (Std. Test istatistiği=2,458 p=0,042).

**Tablo 16**

**İşgörenlerin Departmanlarına İlişkin Farklılık Testi**

Değişkenler	Departman	N	Ortalama	Std. Sapma	$\chi^2$	p
Karizma	Ön Büro	101	4,1197	,91570	2,393	,302
	Yiyecek-İçecek	97	4,1593	,74100		
	Kat Hizmetleri	65	4,3608	,55855		
	Toplam	263	4,1939	,77905		
Entelektüel Uyarım	Ön Büro	101	4,0495	1,01920	2,087	,352
	Yiyecek-İçecek	97	4,0851	,90419		
	Kat Hizmetleri	65	4,3269	,63110		
	Toplam	263	4,1312	,89789		
Bireysel Düzeyde İlgil	Ön Büro	101	3,9752	1,09402	1,360	,507
	Yiyecek-İçecek	97	4,0670	,92528		
	Kat Hizmetleri	65	4,2423	,77178		
	Toplam	263	4,0751	,96272		
Koşullu Ödüllendirme	Ön Büro	101	3,6064	1,16959	4,415	,110
	Yiyecek-İçecek	97	3,7036	1,00993		
	Kat Hizmetleri	65	3,9846	,93424		
	Toplam	263	3,7357	1,06360		

**Tablo 16'nın Devamı**

İstisnalarla Yönetim (Aktif)	Ön Büro	101	3,6139	1,06626	3,586	,166
	Yiyecek-İçecek	97	3,7345	1,05130		
	Kat Hizmetleri	65	3,9231	,98119		
	Toplam	263	3,7348	1,04332		
Güçsüzlük	Ön büro	101	2,7505	,80866	,211	,900
	Yiyecek içecek	97	2,7670	,69142		
	Kat hizmetleri	65	2,7446	,85111		
	Toplam	263	2,7551	,77576		
Anlamsızlık	Ön büro	101	2,0470	,85711	14,751	,001
	Yiyecek içecek	97	2,4897	,92345		
	Kat hizmetleri	65	2,0731	,72716		
	Toplam	263	2,2167	,87511		
Kendine Yabancılaşma	Ön büro	101	2,7178	,93586	,673	,714
	Yiyecek içecek	97	2,6160	,94721		
	Kat hizmetleri	65	2,6038	,85683		
	Toplam	263	2,6521	,91929		
Kuralsızlık	Ön büro	101	2,6752	,87857	1,942	,379
	Yiyecek içecek	97	2,6990	1,01985		
	Kat hizmetleri	65	2,5138	,95392		
	Toplam	263	2,6441	,95063		
Yalıtılmışlık	Ön büro	101	2,0173	,85386	6,143	,046
	Yiyecek içecek	97	2,4562	1,16537		
	Kat hizmetleri	65	2,3231	1,15559		
	Toplam	263	2,2548	1,06771		
İşten Ayrılma Eğilimi	Ön büro	101	2,3485	1,03485	7,178	,028
	Yiyecek içecek	97	2,3670	1,14589		
	Kat hizmetleri	65	1,9508	,91244		
	Toplam	263	2,2570	1,06029		

#### 4.2.5. İşgörenlerin Oteldeki Çalışma Süreleri ile Değişkenlere İlişkin Farklılık Testi

İşgörenlerin oteldeki çalışma sürelerine göre araştırma değişkenlerine verdikleri puanlar arasında istatistiksel açıdan anlamlı bir fark olup olmadığı Kruskal Wallis H testi ile incelenmiştir. Kruskal Wallis H testine göre sadece yabancılaşma değişkenlerinden güçsüzlük değişkeninde anlamlı bir farklılık olduğu belirlenmiştir ( $\chi^2=12,201$ ,  $p=0,007$ ). Bu farklılığın hangi gruplar arasında olduğunu belirlemek için Bonferroni çoklu karşılaştırma testi kullanılmıştır. Bonferroni çoklu karşılaştırma testinin sonuçlarına aşağıda yer verilmiştir. Analiz sonuçlarının detayları ise Tablo 17’de sunulmuştur.

- Çalışma süresi 1 yıldan daha az olan işgörenlerin güçsüzlük algılamaları çalışma süresi 1-5 yıl arası olan işgörenlerin güçsüzlük algılamalarından daha yüksek olduğu belirlenmiştir (Std. Test istatistiği=3,625  $p=0,06$ ).

**Tablo 17**

**İşgörenlerin Oteldeki Çalışma Sürelerine İlişkin Farklılık Testi**

Değişkenler	Çalışma Süresi	N	Ortalama	Std. Sapma	$\chi^2$	p
Karizma	1 Yıldan Az	98	4,2579	,75697	3,625	,305
	1-5 Yıl	136	4,2273	,71032		
	6-10 Yıl	62	4,0572	,85205		
	10 Yıl +	41	4,2572	,84181		
	Toplam	337	4,2085	,76790		
Entelektüel Uyarım	1 Yıldan Az	98	4,1250	,90620	1,152	,765
	1-5 Yıl	136	4,1691	,80501		
	6-10 Yıl	62	3,9960	1,04557		
	10 Yıl +	41	4,1768	,96054		
	Toplam	337	4,1254	,89997		
Bireysel Düzeyde İlgi	1 Yıldan Az	98	4,1327	,94515	1,583	,663
	1-5 Yıl	136	4,1176	,88555		
	6-10 Yıl	62	3,9839	1,00396		
	10 Yıl +	41	4,1280	1,02488		
	Toplam	337	4,0987	,94023		

**Tablo 17'nin Devamı**

Koşullu Ödüllendirme	1 Yılda Az	98	3,8980	,98758	4,677	,197
	1-5 Yıl	136	3,7500	1,07281		
	6-10 Yıl	62	3,5121	1,13480		
	10 Yıl +	41	3,8171	1,00782		
	Toplam	337	3,7574	1,05642		
İstisnalarla Yönetim (Aktif)	1 Yılda az	98	3,5153	1,12654	4,999	,172
	1-5 Yıl	136	3,6728	1,09651		
	6-10 Yıl	62	3,4677	1,19466		
	10 Yıl +	41	3,9268	,96217		
	Toplam	337	3,6202	1,11304		
Güçsüzlük	1 Yılda Az	98	2,9000	,73344	12,201	,007
	1-5 Yıl	136	2,5735	,77395		
	6-10 Yıl	62	2,7065	,79731		
	10 Yıl +	41	2,5854	,90707		
	Toplam	337	2,6944	,79312		
Anlamsızlık	1 Yılda Az	98	2,2245	,78607	1,230	,746
	1-5 Yıl	136	2,2132	,91870		
	6-10 Yıl	62	2,1008	,84381		
	10 Yıl +	41	2,2378	,91677		
	Toplam	337	2,1988	,86547		
Kendine Yabancılaşma	1 Yılda Az	98	2,6556	,91769	4,173	,243
	1-5 Yıl	136	2,6673	,95017		
	6-10 Yıl	62	2,7137	,90632		
	10 Yıl +	41	2,3659	,93891		
	Toplam	337	2,6358	,93299		
Kuralsızlık	1 Yılda Az	98	2,5980	,94487	1,267	,737
	1-5 Yıl	136	2,6721	,95891		
	6-10 Yıl	62	2,6613	,90433		
	10 Yıl +	41	2,4780	,98476		
	Toplam	337	2,6249	,94609		

**Tablo 17'nin Devamı**

Yatılımlık	1 Yıldan Az	98	2,1735	,97018	3,360	,339
	1-5 Yıl	136	2,2188	1,10698		
	6-10 Yıl	62	2,4194	1,08054		
	10 Yıl +	41	2,2378	1,12909		
	Toplam	337	2,2448	1,06546		
İşten Ayrılma Eğilimi	1 Yıldan Az	98	2,1571	1,05918	4,970	,174
	1-5 Yıl	136	2,3456	1,01645		
	6-10 Yıl	62	2,1935	1,12146		
	10 Yıl +	41	2,0146	,94593		
	Toplam	337	2,2226	1,04242		

#### 4.2.6. İşgörenlerin Çalışma Pozisyonları ile Değişkenlere İlişkin Farklılık Testi

İşgörenlerin çalışma pozisyonlarına göre araştırma değişkenlerine verdikleri puanlar arasında istatistiksel açıdan anlamlı bir fark olup olmadığı Kruskal Wallis H testi ile analiz edilmiştir. Kruskal Wallis H testine göre sadece istisnalarla yönetim ve güçsüzlük değişkenlerinde anlamlı bir farklılık olduğu görülmüştür. Bu farklılığın hangi gruplar arasında olduğunu belirlemek için Bonferroni çoklu karşılaştırma testi kullanılmıştır. Bonferroni çoklu karşılaştırma testinin sonuçlarına aşağıda yer verilmiştir. Analiz sonuçlarının ayrıntıları ise Tablo 18'de sunulmuştur.

- Şef pozisyonunda çalışan işgörenlerin istisnalarla yönetim algılamaları, işgören pozisyonunda çalışan kişilerden daha yüksek olduğu belirlenmiştir (Std. Test istatistiği=2,478 p=0,040).
- İşgören pozisyonunda çalışan kişilerin güçsüzlük algılamaları, departman müdürü veya departman müdür yardımcısı olarak çalışan işgörenlerden daha yüksek olduğu tespit edilmiştir (Std. Test istatistiği=4,224 p=0,000).

**Tablo 18**  
**İşgörenlerin Çalışma Pozisyonlarına İlişkin Farklılık Testi**

Değişkenler	Pozisyon	N	Ortalama	Std. Sapma	$\chi^2$	p
Karizma	İşgören	242	4,2036	,75522	,561	,755
	Şef	52	4,2028	,75324		
	Departman Müdürü - Müdür Yardımcısı	43	4,2431	,86851		
	Toplam	337	4,2085	,76790		
Entelektüel Uyarım	İşgören	242	4,1271	,86340	,764	,683
	Şef	52	4,0913	,94975		
	Departman Müdürü - Müdür Yardımcısı	43	4,1570	1,05083		
	Toplam	337	4,1254	,89997		
Bireysel Düzeyde İlgî	İşgören	242	4,0795	,93354	3,748	,154
	Şef	52	4,0577	,90561		
	Departman Müdürü - Müdür Yardımcısı	43	4,2558	1,02279		
	Toplam	337	4,0987	,94023		
Koşullu Ödüllendirme	İşgören	242	3,7893	1,00492	,190	,909
	Şef	52	3,6827	1,12144		
	Departman Müdürü - Müdür Yardımcısı	43	3,6686	1,25916		
	Toplam	337	3,7574	1,05642		
İstisnalarla yönetim (Aktif)	İşgören	242	3,5310	1,12569	6,717	,035
	Şef	52	3,9519	,97271		
	Departman Müdürü - Müdür Yardımcısı	43	3,7209	1,13940		
	Toplam	337	3,6202	1,11304		

**Tablo 18'in Devamı**

Güçsüzlük	İşgören	242	2,7810	,72063	18,545	,000
	Şef	52	2,6538	,91533		
	Departman Müdürü - Müdür Yardımcısı	43	2,2558	,89051		
	Toplam	337	2,6944	,79312		
Anlamsızlık	İşgören	242	2,2025	,81659	2,843	,241
	Şef	52	2,3269	1,01404		
	Departman Müdürü - Müdür Yardımcısı	43	2,0233	,93033		
	Toplam	337	2,1988	,86547		
Kendine Yabancılaşma	İşgören	242	2,6849	,88214	5,281	,071
	Şef	52	2,6490	,98426		
	Departman Müdürü - Müdür Yardımcısı	43	2,3430	1,10468		
	Toplam	337	2,6358	,93299		
Kuralsızlık	İşgören	242	2,5793	,93989	2,218	,330
	Şef	52	2,7308	,95621		
	Departman Müdürü - Müdür Yardımcısı	43	2,7535	,96888		
	Toplam	337	2,6249	,94609		
Yalıtılmışlık	İşgören	242	2,1963	1,00347	1,412	,494
	Şef	52	2,4519	1,19541		
	Departman Müdürü - Müdür Yardımcısı	43	2,2674	1,22523		
	Toplam	337	2,2448	1,06546		
İşten Ayrılma Eğilimi	İşgören	242	2,2347	1,03457	1,045	,593
	Şef	52	2,2385	1,01289		
	Departman Müdürü - Müdür Yardımcısı	43	2,1349	1,13869		
	Toplam	337	2,2226	1,04242		

### 4.3. Hipotezlere İlişkin Bulgular

Araştırmanın dışsal değişkenleri dönüşümcü liderlik ve etkileşimci liderlik değişkenlerinden meydana gelmektedir. Araştırmanın hem dışsal hem de içsel değişkeni ise örgütsel yabancılaşma değişkenidir. Dönüşümcü liderlik değişkeni üç boyuttan, etkileşimci liderlik değişkeni iki boyuttan, örgütsel yabancılaşma değişkeni ise beş boyuttan oluşmaktadır. Araştırmada dışsal değişkenlerin her bir boyutu tek tek ele alınmış ve araştırmada açıklanmaya çalışılan işten ayrılma eğilimine olası etkileri belirlenmiştir.

Araştırmada sınanan ilk modelde, dönüşümcü liderliğin karizma boyutunun, yabancılaşma boyutlarından güçsüzlüğe ve işten ayrılma eğilimine etkisi incelenmiştir. Aynı modelde güçsüzlük boyutunun işten ayrılma eğilimine olan etkisi de incelenmiştir. Araştırma modeline yönelik kurulan hipotezler maddeler halinde şu şekilde sıralanmıştır.

- H<sub>1</sub>:İşgörenlerin karizma algılamalarının, güçsüzlük düzeyleri üzerinde etkisi vardır
- H<sub>2</sub>:İşgörenlerin karizma algılamalarının işten ayrılma eğilimleri üzerinde etkisi vardır.
- H<sub>3</sub>:İşgörenlerin güçsüzlük düzeylerinin işten ayrılma eğilimleri üzerinde etkisi vardır.
- H<sub>DE1</sub>:İşgörenlerin karizma algılamaları güçsüzlük üzerinde işten ayrılma eğilimlerini etkiler.

İlk sınan modelde yakınsak geçerlilik için standart faktör yüklerinin (Factor Loading) 0,70'den düşük olan ve çoklu bağıntıya sahip olan VIF değeri 5'den büyük olan ifadelerin analizden çıkarılması gerekmektedir. Araştırmada işten ayrılma eğilimindeki M62 değişkenin VIF değeri 5'den daha büyük olduğu görülmüş ve analizden çıkarılmıştır. Basit regresyon analizinde M61 ile M62 arasında çoklu bağıntı olduğu belirlenmiş ve araştırmanın devam eden kısımlarında M62 analiz dışında tutulmuştur. Analiz tekrar edilmiş ve analiz sonucunda VIF değeri 5'den büyük bir başka değişkene rastlanılmamıştır. Araştırmada faktör yükü eşik değer olan 0,70'den daha düşük bulunan M2, M30, M32 ve M35 değişkenleri analizden çıkarılmıştır. Faktör yükü 0,70'den daha az olan diğer maddeler analizden çıkarılmamıştır. Çünkü bu değişkenlerin AVE değerini yükseltmediği görülmüştür. Başka bir deyişle birleşme geçerliliği kriteri değeri olan ortalama açıklanan varyans değeri (AVE) 0,50'den yüksek bulunduğundan analiz dışında bırakılmamıştır.



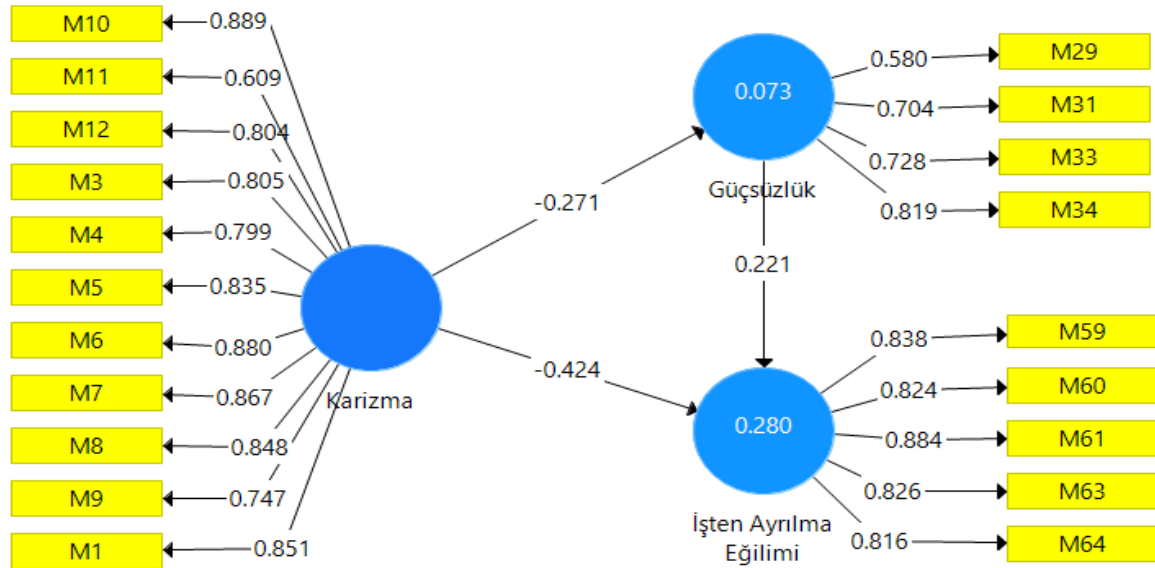
İşten ayrılma eğilimi latent değişkenin açıklandığı ilk model için iç tutarlılık güvenilirlikleri de incelenmiştir. İç tutarlılık güvenilirlikleri için Cronbach Alpha (CA), Henseler'in rho\_A ve Composite Reliability (CR) katsayısına bakılmıştır. Bu değerler her bir yapıda (boyutta) yüklenen öğelerin güvenilirliğini tartışmaktadır. Bu üç içsel tutarlılık ölçülerinin eşik değeri 0,70'dir. Ancak araştırmada güçsüzlük latent değişkeni için CA içsel tutarlık ve rho\_A güvenilirlik istatistiği 0,70 eşik değerinden daha düşük olduğu belirlenmiştir. Hata terimlerini de dikkate alan CR=0,810 değeri eşik değer 0,700'den daha büyük hesaplandığı için ölçeğin içsel tutarlılık güvenilirliklerinin sağlandığına karar verilmiştir.

Araştırma modeli için ayrışma geçerliliklerinden (Discriminant validity) Fornell-Larcker ölçütüne ve HTMT katsayısına (Heterotrait–MonotraitRatio) bakılmıştır. Fornell-Larcker ölçütüne göre ölçüm modelinin ayrışma geçerliliğinin sağlanması için AVE değerlerinin kare kökleri 0,70'den ve aynı zamanda araştırmada yer alan diğer yapılar (latent değişkenler) arasındaki korelasyonlardan daha büyük olması gerekmektedir. Araştırmada Fornell-Larcker kritik değeri sağlanmıştır. Bir diğer ayrıştırma katsayısı HTMT katsayılarının eşik değer olan 0,85'den daha düşük olduğu belirlenmiş ve modelde bu kriter sağlanmıştır. Modelin uyum değerlerinden standartlaştırılmış ortalama hataların karekökü SRMR ile incelenmiş ve 0,070 olarak hesaplanmıştır. Hesaplanan SRMR değerine göre model iyi uyuma sahip olduğu belirlenmiştir. Karizma değişkeni, güçsüzlük değişkenindeki varyansın %7,3'ünü açıklamaktadır. Karizma ve güçsüzlük değişkenlerinin işten ayrılma değişkenindeki varyansın %28,0'ını açıklamaktadır. Bu sonuçlara Tablo 19'da yer verilmiştir.

**Tablo 19****Karizma, Güçsüzlük ve İşten Ayrılma Eğilimi Değişkenlerine İlişkin Kritik Değerler**

		<b>Güçsüzlük</b>	<b>Karizma</b>	<b>İAE</b>
<b>Fornell Larcker Kriteri</b>	Güçsüzlük	<b>0,713</b>	-----	-----
	Karizma	-0,271	<b>0,816</b>	-----
	İşten Ayrılma Eğilimi (İAE)	0,336	-0,484	<b>0,838</b>
<b>AVE</b>		<b>0,508</b>	<b>0,665</b>	<b>0,702</b>
<b>Cronbach's Alpha (CA)</b>		0,672	0,949	0,894
<b>rho_A</b>		0,682	0,963	0,903
<b>Composite Reliability (CR)</b>		0,803	0,956	0,922
<b>HTMT</b>	Güçsüzlük	-----	-----	-----
	Karizma	0,312	-----	-----
	İşten Ayrılma Eğilimi (İAE)	0,422	0,499	-----
	<b>SRMR</b>	0,070		
	<b>En büyük VIF</b>		4,938	
	<b>R kare</b>	0,073		0,280

İşgörenlerin karizma algılamalarının ve güçsüzlük düzeylerinin işten ayrılma eğilimlerine ve karizma algılamalarının güçsüzlük düzeylerine etkisine yönelik yol grafiği sınanmış ve Şekil 13'de yer verilmiştir. Şekil 13 standart çözümü göstermektedir. Yol grafiğinde latent değişkenler ile gözlenen değişkenler arasındaki tüm yolların istatistiksel açıdan anlamlı olduğu tespit edilmiştir.

**Şekil 13. Karizma ve Güçsüzlük Boyutlarının İşten Ayrılma Eğilimine Etkisine Yönelik Yol Grafiği**

Şekil 13’de yer alan yol grafiğinin açıklamalarına aşağıda maddeler halinde yer verilmiştir.

- İşgörenlerin karizma algılamaları ile güçsüzlük düzeyleri arasında ters yönde istatistiksel açıdan anlamlı ve  $\beta=0,271$  birimlik etki belirlenmiştir. Bu etkiye göre işgörenlerde karizma algılaması artarken, güçsüzlük düzeyleri azalmaktadır ( $t=5,012$   $p=0,000$ ). Dolayısıyla  $H_1$  desteklenmiştir.
- İşgörenlerin karizma algılamaları ile işten ayrılma eğilimleri arasında ters yönde istatistiksel açıdan anlamlı  $\beta=0,424$  birimlik etki belirlenmiştir. Bu etkiye göre işgörenlerde karizma algılaması artarken, işten ayrılma eğilimi azalmaktadır ( $t=8,5521$   $p=0,000$ ). Dolayısıyla  $H_2$  desteklenmiştir.
- İşgörenlerin güçsüzlük düzeyleri ile işten ayrılma eğilimleri arasında aynı yönde istatistiksel açıdan anlamlı  $\beta=0,221$  birimlik etki belirlenmiştir. Bu etkiye göre işgörenlerde güçsüzlük artarken, işten ayrılma eğilimleri de artmaktadır ( $t=4,650$   $p=0,000$ ). Dolayısıyla  $H_3$  desteklenmiştir.
- İşgörenlerin karizma algılamaları güçsüzlük değişkeni üzerinden işten ayrılma eğilimlerini ters yönde dolaylı yoldan etkilediği belirlenmiştir ( $t=3,257$   $p=0,001$ ). Dolayısıyla  $H_{DE1}$  desteklenmiştir.

Hipotezlerin desteklenmesine yönelik sonuçların ayrıntılarına Tablo 20’de yer verilmiştir.

**Tablo 20**

**Karizma, Güçsüzlük ve İşten Ayrılma Değişkenlerine İlişkin Hipotez Sonuçları**

Hipotezin Yönü	$\beta$	Std. Sapma	t	P	Hipotez
Güçsüzlük →İAE	0,221	0,047	4,650	0,000	Desteklendi
Karizma →Güçsüzlük	-0,271	0,054	5,012	0,000	Desteklendi
Karizma →İAE	-0,424	0,050	8,521	0,000	Desteklendi
Karizma →Güçsüzlük→İAE	-0,060	0,018	3,257	0,001	Desteklendi

Araştırmada sınanan ikinci modelde, dönüşümcü liderliğin karizma boyutunun yabancılaşma boyutlarından anlamsızlığa ve işten ayrılma eğilimine etkisi incelenmiştir. Aynı modelde anlamsızlık boyutunun işten ayrılma eğilimine olan etkisi de incelenmiştir. Araştırma modeline yönelik kurulan hipotezler şu şekildedir.

- H<sub>4</sub>: İşgörenlerin karizma algılamalarının anlamsızlık düzeyleri üzerinde etkisi vardır.
- H<sub>2</sub>: İşgörenlerin karizma algılamalarının, işten ayrılma eğilimleri üzerinde etkisi vardır.
- H<sub>5</sub>: İşgörenlerin anlamsızlık düzeylerinin işten ayrılma eğilimleri üzerinde etkisi vardır.
- H<sub>DE2</sub>: İşgörenlerin karizma algılamaları anlamsızlık üzerinden işten ayrılma eğilimlerini etkiler.

İkinci modele yönelik yakınsak geçerlilik için standart faktör yüklerinin (Factor Loading) 0,70'den daha küçük olan M36, M38, M42 ve M2 değişkenleri çıkartılmıştır. Analiz sonucunda VIF değeri 5'den daha büyük bir değişken bulunmamıştır. Dolayısıyla bağımsız değişkenler arasında doğrusal çoklu bağıntıya rastlanmamıştır. Modelde birleşme geçerliliği için AVE değerleri eşik değere yönelik kriteri sağlamıştır.

İkinci model için iç tutarlılık güvenilirlikleri de incelenmiştir. İç tutarlılık güvenilirlikleri için Cronbach Alpha, Henseler'in rho\_A ve Composite Reliability değerleri eşik değeri 0,70'den daha yüksek olduğu belirlenmiş ve ölçeğin içsel tutarlılık güvenilirliklerinin sağlandığına karar verilmiştir.

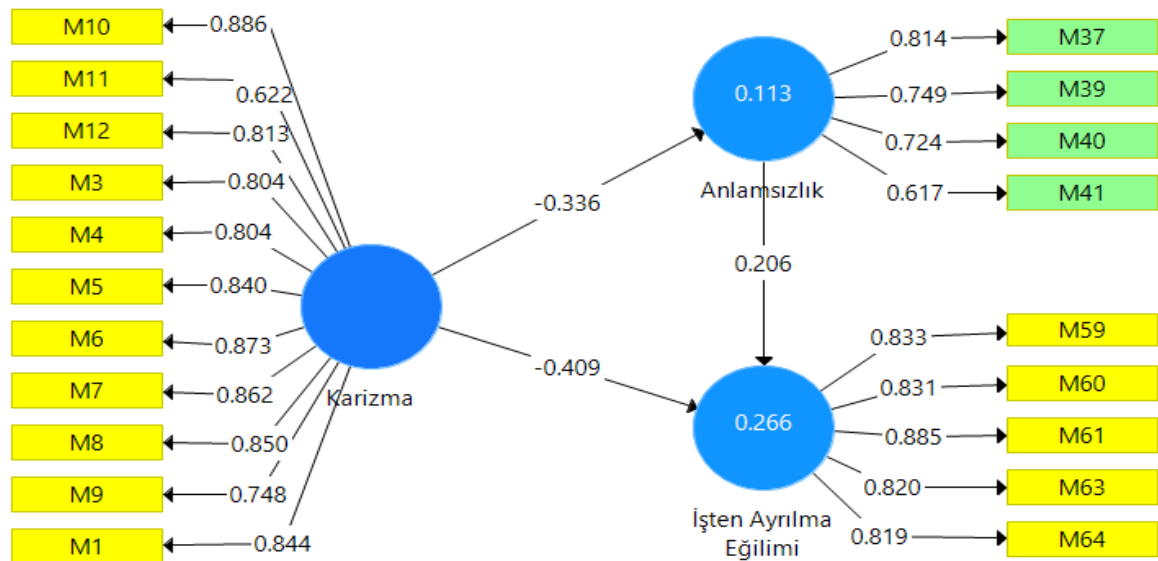
Araştırma modeli için ayrışma geçerliliklerinden Fornell-Larcker ölçütüne ve HTMT katsayısına bakılmıştır. Araştırmada Fornell-Larcker kritik değerinin sağlandığı görülmüştür. Diğer bir ayrıştırma katsayısı HTMT katsayılarının eşik değeri olan 0,85'den daha düşük olduğu belirlenmiş ve bu kriter sağlanmıştır. Modelin uyum değerlerinden standartlaştırılmış ortalama hataların karekökü SRMR ile incelenmiş ve 0,066 olarak hesaplanmıştır. Bu SRMR değerine göre modelin iyi uyuma sahip olduğu belirlenmiştir. Karizma değişkeni, anlamsızlık değişkenindeki varyansın %11,3'ünü açıklamaktadır. Karizma ve anlamsızlık değişkenleri ise işten ayrılma eğilimi değişkenindeki varyansın %26,6'ını açıklamaktadır. Bu sonuçlara Tablo 21'de yer verilmiştir.

**Tablo 21**

**Karizma, Anlamsızlık ve İşten Ayrılma Eğilimine Değişkenlerine İlişkin Kritik Değerler**

		Anlamsızlık	Karizma	İAE
<b>Fornell Larcker Kriteri</b>	Anlamsızlık	<b>0,729</b>	----	----
	Karizma	-0,336	<b>0,816</b>	----
	İşten Ayrılma Eğilimi (İAE)	0,344	-0,478	<b>0,838</b>
<b>AVE</b>		<b>0,532</b>	<b>0,667</b>	<b>0,702</b>
<b>Cronbach's Alpha (CA)</b>		0,705	0,949	0,894
<b>rho_A</b>		0,715	0,958	0,902
<b>Composite Reliability (CR)</b>		0,818	0,956	0,922
<b>HTMT</b>	Anlamsızlık	----	----	----
	Karizma	0,392	----	----
	İşten Ayrılma Eğilimi (İAE)	0,418	0,499	----
	<b>SRMR</b>	0,066		
	<b>En büyük VIF</b>		4,938	
	<b>R kare</b>	0,113		0,266

İşgörenlerin karizma algılamalarının ve anlamsızlık düzeylerinin işten ayrılma eğilimlerine ve karizma algılamalarının anlamsızlık düzeylerine etkisine yönelik yol grafiği sınanmış ve Şekil 14’de sunulmuştur. Şekil 14 standart çözümü göstermektedir. Yol grafiğinde latent değişkenler ile gözlenen değişkenler arasındaki tüm yolların istatistiksel açıdan anlamlı olduğu bulunmuştur.



**Şekil 14. Karizma ve Anlamsızlık Boyutlarının İşten Ayrılma Eğilimine Etkisine Yönelik Yol Grafiği**

Şekil 14’de yer alan yol grafiğinin açıklamalarına aşağıda maddeler halinde yer verilmiştir.

- İşgörenlerin karizma algılamaları ile anlamsızlık düzeyleri arasında ters yönde istatistiksel açıdan anlamlı  $\beta=0,336$  birimlik etki belirlenmiştir. Bu etkiye göre işgörenlerde karizma algılaması artarken, anlamsızlık düzeyleri azalmaktadır ( $t=7,151$   $p=0,000$ ). Dolayısıyla  $H_4$  desteklenmiştir.
- İşgörenlerin karizma algılamaları ile işten ayrılma eğilimleri arasında ters yönde istatistiksel açıdan anlamlı  $\beta=0,409$  birimlik etki belirlenmiştir. Bu etkiye göre işgörenlerde karizma algılaması artarken, işten ayrılma eğilimi azalmaktadır ( $t=7,758$   $p=0,000$ ). Dolayısıyla  $H_2$  tekrar desteklenmiştir.
- İşgörenlerin anlamsızlık düzeyleri ile işten ayrılma eğilimleri arasında aynı yönde istatistiksel açıdan anlamlı  $\beta=0,206$  birimlik etki belirlenmiştir. Bu etkiye göre işgörenlerin anlamsızlık düzeyleri artarken, işten ayrılma eğilimleri de artmaktadır ( $t=3,575$   $p=0,000$ ). Dolayısıyla  $H_5$  desteklenmiştir.
- İşgörenlerin karizma algılamaları anlamsızlık değişkeni üzerinden işten ayrılma eğilimlerini ters yönde dolaylı etkilediği belirlenmiştir ( $t=3,224$   $p=0,001$ ). Dolayısıyla  $H_{DE2}$  desteklenmiştir.

Hipotezlerin desteklenmesine yönelik sonuçların ayrıntılarına Tablo 22’de yer verilmiştir.

**Tablo 22**

**Karizma, Anlamsızlık ve İşten Ayrılma Eğilimi Değişkenlerine İlişkin Hipotez Sonuçları**

Hipotezin Yönü	$\beta$	Std. Sapma	t	P	Hipotez
Anlamsızlık $\rightarrow$ İAE	0,206	0,057	3,575	0,000	Desteklendi
Karizma $\rightarrow$ Anlamsızlık	-0,336	0,047	7,151	0,000	Desteklendi
Karizma $\rightarrow$ İAE	-0,409	0,053	7,758	0,000	Desteklendi
Karizma $\rightarrow$ Anlamsızlık $\rightarrow$ İAE	-0,069	0,021	3,224	0,001	Desteklendi

Araştırmada sınanan üçüncü modelde karizma boyutunun kendine yabancılaşma boyutuna ve işten ayrılma eğilimine etkisi incelenmiştir. Aynı modelde kendine yabancılaşmanın işten ayrılma eğilimine olan etkisi de incelenmiştir. Araştırma modeline yönelik kurulan hipotezler aşağıdaki şekilde sıralanmıştır.

- H<sub>6</sub>: İşgörenlerin karizma algılamalarının, kendine yabancılaşma düzeyleri üzerinde etkisi vardır.
- H<sub>2</sub>: İşgörenlerin karizma algılamalarının işten ayrılma eğilimleri üzerinde etkisi vardır.
- H<sub>7</sub>: İşgörenlerin kendine yabancılaşma düzeylerinin, işten ayrılma eğilimleri üzerinde etkisi vardır.
- H<sub>DE3</sub>: İşgörenlerin karizma algılamaları, kendine yabancılaşma üzerinden işten ayrılma eğilimlerini etkiler.

Üçüncü modele yönelik, yakınsak geçerlilik için standart faktör yüklerinin (Factor Loading) 0,70'den daha küçük olan M44, M45, M47 ve M2 değişkenleri çıkartılmıştır. Analizde VIF değeri 5'den daha büyük bir değişken bulunmamıştır. Dolayısıyla bağımsız değişkenler arasında doğrusal çoklu bağıntıya rastlanmamıştır. Modelde birleşme geçerliliği için AVE değerleri eşik değere yönelik kriteri sağlamıştır.

Üçüncü model için iç tutarlılık güvenilirlikleri için Cronbach Alpha, Henseler'in rho\_A ve Composite Reliability değerleri eşik değeri 0,70'den daha yüksek olduğu belirlenmiş ve ölçeğin içsel tutarlılık güvenilirliklerinin sağlandığına karar verilmiştir.

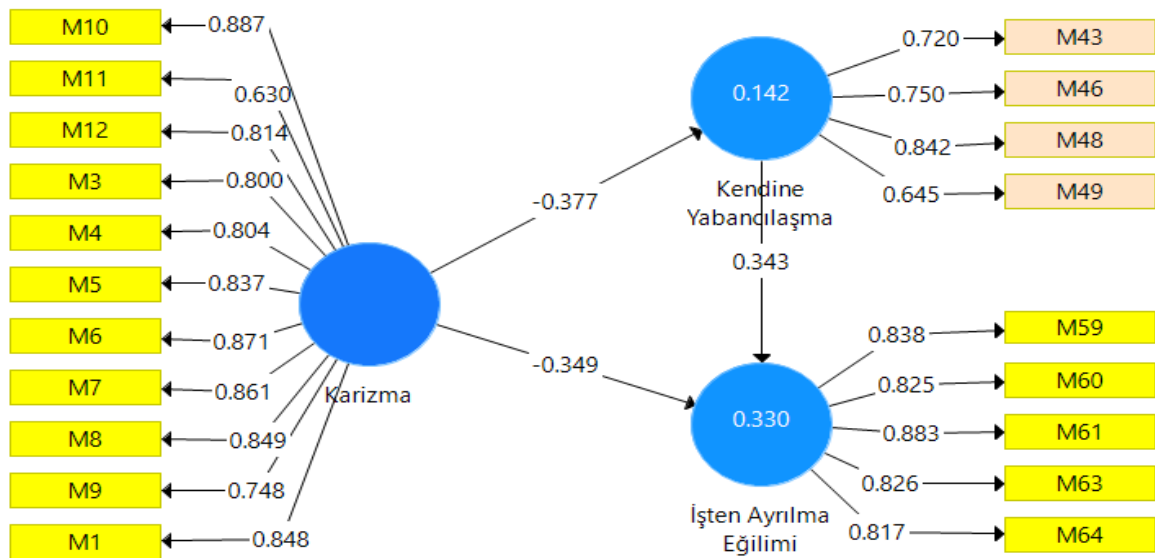
Araştırma modeli için ayrışma geçerliliklerinden Fornell-Larcker kritik değeri sağlanmıştır. Diğer bir ayrıştırma katsayısı HTMT katsayılarının eşik değer olan 0,85'den daha düşük olduğu belirlenmiş ve modelde ayrışma geçerliliği sağlanmıştır. Modele yönelik SRMR değeri 0,060 olarak hesaplanmıştır. Bu değere göre modelin iyi uyuma sahip olduğu belirlenmiştir. Modelde karizma değişkeni, kendine yabancılaşma değişkenindeki varyansın %14,2'ini açıklamaktadır. karizma ve kendine yabancılaşma değişkenleri ise işten ayrılma değişkenindeki varyansın %32,6'nı açıklamaktadır. Bu sonuçlara Tablo 23'de yer verilmiştir.

**Tablo 23**

**Karizma, Kendine Yabancılaşma ve İşten Ayrılma Eğilimi Değişkenlerine İlişkin Kritik Değerler**

		Kendine Yabancılaşma	Karizma	İAE
<b>Fornell Larcker Kriteri</b>	Kendine Yabancılaşma	<b>0,743</b>	----	----
	Karizma	-0,377	<b>0,817</b>	----
	İşten Ayrılma Eğilimi (İAE)	0,475	-0,478	<b>0,838</b>
<b>AVE</b>		<b>0,551</b>	<b>0,667</b>	<b>0,702</b>
<b>Cronbach's Alpha (CA)</b>		0,724	0,949	0,894
<b>rho_A</b>		0,730	0,959	0,901
<b>Composite Reliability (CR)</b>		0,830	0,956	0,922
<b>HTMT</b>	Kendine Yabancılaşma	----	----	----
	Karizma	0,449	----	----
	İşten Ayrılma Eğilimi (İAE)	0,585	0,499	----
	<b>SRMR</b>	0,060		
	<b>En büyük VIF</b>		4,938	
	<b>R kare</b>	0,142		0,330

İşgörenlerin karizma algılamalarının ve kendine yabancılaşma düzeylerinin işten ayrılma eğilimlerine ve karizma algılamalarının kendine yabancılaşma düzeylerine etkisine yönelik yol grafiği sınanmış ve Şekil 15’de yer verilmiştir. Şekil 15 standart çözümü göstermektedir. Yol grafiğinde latent değişkenler ile gözlenen değişkenler arasındaki tüm yolların istatistiksel açıdan anlamlı olduğu tespit edilmiştir.



**Şekil 15. Karizma ve Kendine Yabancılaşma Boyutlarının İşten Ayrılma Eğilimine Etkisine Yönelik Yol Grafiği**



Şekil 15’de yer alan yol grafiğinin açıklamalarına aşağıda maddeler halinde yer verilmiştir.

- İşgörenlerin karizma algılamaları ile kendine yabancılaşmaları düzeyleri arasında ters yönde  $\beta=0,377$  birimlik istatistiksel açıdan anlamlı bir etki belirlenmiştir. Bu etkiye göre işgörenlerde karizma algılaması artarken, kendine yabancılaşma düzeyi azalmaktadır ( $t=8,695$   $p=0,000$ ). Dolayısıyla  $H_6$  desteklenmiştir.
- İşgörenlerin karizma algılamaları ile işten ayrılma eğilimleri arasında ters yönde  $\beta=0,349$  birimlik istatistiksel açıdan anlamlı bir etki belirlenmiştir. Bu etkiye göre işgörenlerde karizma algılaması artarken, işten ayrılma eğilimleri azalmaktadır ( $t=6,485$   $p=0,000$ ). Dolayısıyla  $H_2$  tekrar desteklenmiştir.
- İşgörenlerin kendine yabancılaşma düzeyleri ile işten ayrılma eğilimleri arasında aynı yönde istatistiksel açıdan anlamlı  $\beta=0,343$  birimlik bir etki belirlenmiştir. Bu etkiye göre işgörenlerin kendine yabancılaşma düzeyleri artarken, işten ayrılma eğilimleri de artmaktadır ( $t=6,893$   $p=0,000$ ). Dolayısıyla  $H_7$  desteklenmiştir.
- İşgörenlerin karizma algılamaları kendine yabancılaşma değişkeni üzerinden işten ayrılma eğilimlerini dolaylı etkilemektedir ( $t=5,251$   $p=0,000$ ). Dolayısıyla  $H_{DE3}$  desteklenmiştir.

Hipotezlerin desteklenmesine yönelik sonuçların ayrıntılarına Tablo 24’de yer verilmiştir.

**Tablo 24**

**Karizma, Kendine Yabancılaşma ve İşten Ayrılma Eğilimi Değişkenlerine İlişkin Hipotez Sonuçları**

Hipotezin Yönü	$\beta$	Std. Sapma	t	P	Hipotez
Kendine Yabancılaşma → İAE	0,343	0,050	6,893	0,000	Desteklendi
Karizma → Kendine Yabancılaşma	-0,377	0,043	8,695	0,000	Desteklendi
Karizma → İAE	-0,349	0,054	6,485	0,000	Desteklendi
Karizma → Kendine Yab. → İAE	-0,129	0,025	5,251	0,000	Desteklendi

Araştırmada sınanan dördüncü modelde karizma boyutunun kuralsızlık boyutuna ve işten ayrılma eğilimine etkisi incelenmiştir. Aynı modelde kuralsızlığın işten ayrılma eğilimine olan etkisi de incelenmiştir. Araştırma modeline yönelik kurulan hipotezler aşağıdaki şekilde sıralanmıştır.

- H<sub>8</sub>: İşgörenlerin karizma algılamalarının kuralsızlık düzeyleri üzerinde etkisi vardır.
- H<sub>2</sub>: İşgörenlerin karizma algılamalarının işten ayrılma eğilimi üzerinde etkisi vardır.
- H<sub>9</sub>: İşgörenlerin kuralsızlık düzeylerinin, işten ayrılma eğilimi üzerinde etkisi vardır.
- H<sub>DE4</sub>: İşgörenlerin karizma algılamaları kuralsızlık üzerinden işten ayrılma eğilimlerini etkiler.

Dördüncü modele yönelik yakınsak geçerlilik için M11 ve M53'ün standart faktör yüklerinin (Factor Loading) 0,70'den daha küçük olduğu belirlenmiştir. Modelde birleşme geçerliliği için AVE değerleri eşik değere yönelik kriteri sağlandığından M11 ve M53 değişkenleri analizden çıkartılmamıştır. Analizde VIF değeri 5'den daha büyük bir değişken bulunmamıştır. Dolayısıyla bağımsız değişkenler arasında doğrusal çoklu bağıntıya rastlanmamıştır.

Dördüncü model için iç tutarlılık güvenilirlikleri için Cronbach Alpha, Henseler'in rho<sub>A</sub> ve Composite Reliability değerleri eşik değeri 0,70'den daha yüksek olduğu belirlenmiş ve ölçeğin içsel tutarlılık güvenilirliklerinin sağlandığına karar verilmiştir.

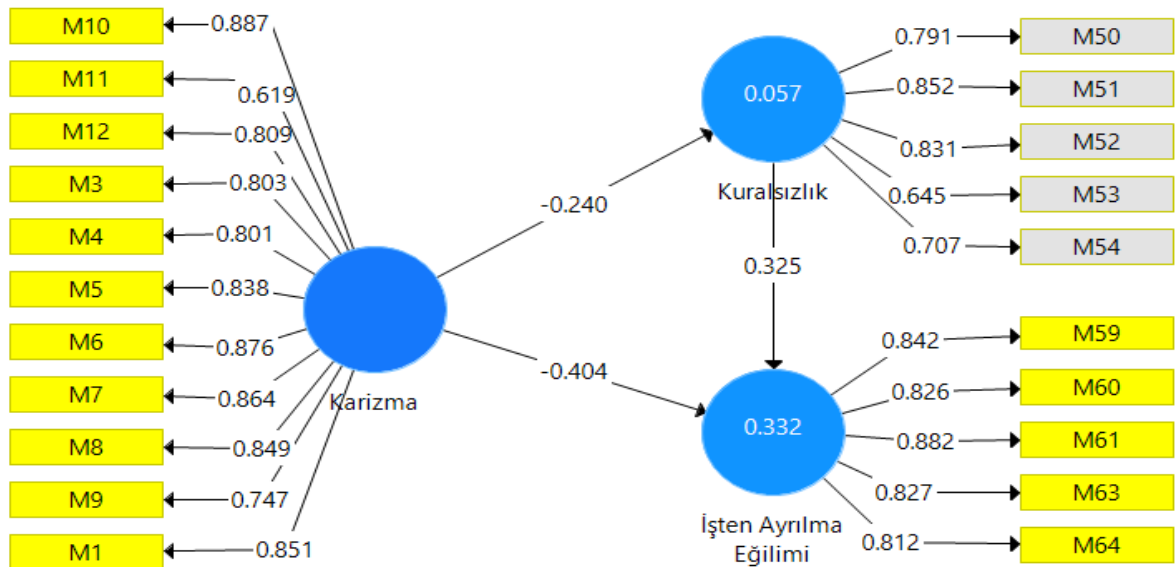
Araştırma modeli için ayrışma geçerliliklerinden Fornell-Larcker kritik değeri sağlanmıştır. Diğer bir ayrışma katsayısı HTMT katsayılarının eşik değer olan 0,85'den daha düşük olduğu belirlenmiş ve modelinde ayrışma geçerliliği sağlanmıştır. Modele yönelik SRMR değeri 0,057 olarak hesaplanmıştır. Hesaplanan SRMR değerine göre model iyi uyuma sahip olduğu belirlenmiştir. Modelde karizma değişkeni, kuralsızlık değişkenindeki varyansının %5,7'ini açıklamaktadır. Karizma ve kuralsızlık değişkenleri işten ayrılma eğilimi değişkenindeki varyansın %33,2'ini açıklamaktadır. Bu sonuçlara Tablo 25'de yer verilmiştir.

**Tablo 25**

**Karizma, Kuralsızlık ve İşten Ayrılma Eğilimi Değişkenlerine İlişkin Kritik Değerler**

		Kuralsızlık	Karizma	İAE
<b>Fornell Larcker Kriteri</b>	Kuralsızlık	<b>0,769</b>	-----	-----
	Karizma	-0,240	<b>0,816</b>	-----
	İşten Ayrılma Eğilimi (İAE)	0,422	-0,482	<b>0,838</b>
<b>AVE</b>		<b>0,592</b>	<b>0,666</b>	<b>0,702</b>
<b>Cronbach's Alpha (CA)</b>		0,823	0,949	0,894
<b>rho_A</b>		0,826	0,959	0,903
<b>Composite Reliability (CR)</b>		0,878	0,956	0,922
<b>HTMT</b>	Kuralsızlık	-----	-----	-----
	Karizma	0,265	-----	-----
	İşten Ayrılma Eğilimi (İAE)	0,481	0,499	-----
	<b>SRMR</b>	0,057		
	<b>En büyük VIF</b>		4,938	
	<b>R kare</b>	0,057		0,332

İşgörenlerin karizma algılamalarının ve kuralsızlık düzeylerinin işten ayrılma eğilimlerine ve karizma algılamalarının kuralsızlık düzeylerine etkisine yönelik yol grafiği sınanmış ve Şekil 16'da sunulmuştur. Şekil 16 standart çözümü göstermektedir. Yol grafiğinde latent değişkenler ile gözlenen değişkenler arasındaki tüm yolların istatistiksel açıdan anlamlı olduğu görülmüştür.



**Şekil 16. Karizma ve Kuralsızlık Boyutlarının İşten Ayrılma Eğilimine Etkisine Yönelik Yol Grafiği**

Şekil 16’da yer alan yol grafiğinin açıklamaları maddeler halinde şu şekilde sıralanmıştır.

- İşgörenlerin karizma algılamaları ile kuralsızlık düzeyleri arasında ters yönde  $\beta=0,240$  birimlik istatistiksel açıdan anlamlı bir etki belirlenmiştir. Bu etkiye göre işgörenlerde karizma algılaması artarken, kuralsızlık azalmaktadır ( $t=4,592$   $p=0,000$ ). Dolayısıyla  $H_8$  desteklenmiştir.
- İşgörenlerin karizma algılamaları ile işten ayrılma eğilimleri arasında ters yönde  $\beta=0,404$  birimlik istatistiksel açıdan anlamlı bir etki belirlenmiştir. Bu etkiye göre işgörenlerde karizma algılaması artarken, işten ayrılma eğilimi azalmaktadır ( $t=7,762$   $p=0,000$ ). Dolayısıyla  $H_2$  tekrar desteklenmiştir.
- İşgörenlerin kuralsızlık düzeyleri ile işten ayrılma eğilimleri arasında aynı yönde istatistiksel açıdan anlamlı  $\beta=0,325$  birimlik bir etki belirlenmiştir. Bu etkiye göre işgörenlerde kuralsızlık artarken, işten ayrılma eğilimi de artmaktadır ( $t=6,686$   $p=0,000$ ). Dolayısıyla  $H_9$  desteklenmiştir.
- İşgörenlerin karizma algılamaları kuralsızlık değişkeni üzerinden işten ayrılma eğilimlerini dolaylı etkilemektedir ( $t=3,540$   $p=0,000$ ). Dolayısıyla  $H_{DE4}$  desteklenmiştir.

Hipotezlerin desteklenmesine yönelik sonuçların ayrıntılarına Tablo 26’da yer verilmiştir.

**Tablo 26**

**Karizma, Kuralsızlık ve İşten Ayrılma Eğilimi Değişkenlerine İlişkin Hipotez Sonuçları**

Hipotezin Yönü	$\beta$	Std. Sapma	t	P	Hipotez
Kuralsızlık→İAE	0,325	0,049	6,686	0,000	Desteklendi
Karizma →Kuralsızlık	-0,240	0,052	4,592	0,000	Desteklendi
Karizma →İAE	-0,404	0,052	7,762	0,000	Desteklendi
Karizma →Kuralsızlık→İAE	-0,078	0,022	3,540	0,000	Desteklendi

Araştırmada sınanan beşinci modelde karizma boyutunun yalıtılmışlık boyutuna ve işten ayrılma eğilimine etkisi incelenmiştir. Aynı modelde yalıtılmışlığın işten ayrılma

eğilimine olan etkisi de incelenmiştir. Araştırma modeline yönelik kurulan hipotezlere maddeler halinde şu şekilde yer verilmiştir.

- H<sub>10</sub>: İşgörenlerin karizma algılamalarının yalıtılmışlık düzeyleri üzerinde etkisi vardır.
- H<sub>2</sub>: İşgörenlerin karizma algılamalarının işten ayrılma eğilimleri üzerinde etkisi vardır.
- H<sub>11</sub>: İşgörenlerin yalıtılmışlık düzeylerinin işten ayrılma eğilimleri üzerinde etkisi vardır.
- H<sub>DE5</sub>: İşgörenlerin karizma algılamaları yalıtılmışlık üzerinden işten ayrılma eğilimlerini etkiler.

Beşinci modele yönelik yakınsak geçerlilik için standart faktör yükleri (Factor Loading) değerlerine bakılmış ve 0,70'den daha küçük olan M11 faktör yükünün 0,70'den daha az olduğu belirlenmiştir. Modelde birleşme geçerliliği için AVE değerleri eşik değere yönelik kriteri sağlandığından M11 analizden çıkartılmamıştır. Analizde VIF değeri 5'den daha büyük bir değişken bulunmamıştır. Dolayısıyla bağımsız değişkenler arasında doğrusal çoklu bağıntıya rastlanmamıştır.

Beşinci model için iç tutarlılık güvenilirlikleri için Cronbach Alpha, Henseler'in rho\_A ve Composite Reliability değerleri eşik değer 0,70'den daha yüksek olduğu belirlenmiş ve ölçeğin içsel tutarlılık güvenilirliklerinin sağlandığına karar verilmiştir.

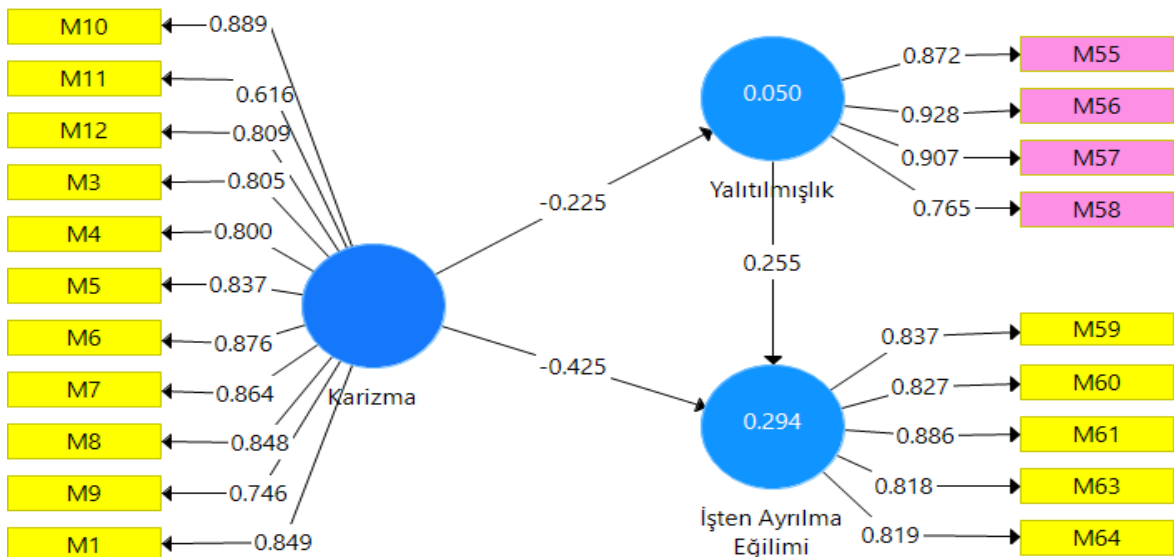
Araştırmada, araştırma modeli için ayrışma geçerliliklerinden Fornell-Larcker kritik değeri sağlanmıştır. Diğer bir ayrıştırma katsayısı HTMT katsayılarının eşik değer olan 0,85'den daha az olduğu belirlenmiş ve modelinde ayrışma geçerliliği sağlanmıştır. Modele yönelik SRMR değeri 0,058 olarak hesaplanmıştır. Bu SRMR değerine göre modelin iyi uyuma sahip olduğu söylenebilmektedir. Modelde karizma değişkeni, yalıtılmışlık değişkenindeki varyansının %5,0'ını açıklamaktadır. karizma ve yalıtılmışlık değişkenleri işten ayrılma eğilimi değişkenindeki varyansın %29,4'ünü açıklamaktadır. Bu sonuçlara Tablo 27'de yer verilmiştir.

Tablo 27

**Karizma, Yalıtılmışlık ve İşten Ayrılma Eğilimi Değişkenlerine İlişkin Kritik Değerler**

		Yalıtılmışlık	Karizma	İAE
<b>Fornell Larcker Kriteri</b>	Yalıtılmışlık	<b>0,870</b>	-----	-----
	Karizma	-0,225	<b>0,816</b>	-----
	İşten Ayrılma Eğilimi (İAE)	0,351	-0,482	<b>0,838</b>
<b>AVE</b>		<b>0,757</b>	<b>0,666</b>	<b>0,702</b>
<b>Cronbach's Alpha (CA)</b>		0,891	0,949	0,894
<b>rho_A</b>		0,901	0,962	0,905
<b>Composite Reliability (CR)</b>		0,925	0,956	0,922
<b>HTMT</b>	Yalıtılmışlık	-----	-----	-----
	Karizma	0,230	-----	-----
	İşten Ayrılma Eğilimi (İAE)	0,382	0,499	-----
	<b>SRMR</b>	0,058		
	<b>En büyük VIF</b>		4,938	
	<b>R kare</b>	0,050		0,294

İşgörenlerin karizma algılamalarının ve yalıtılmışlık düzeylerinin işten ayrılma eğilimlerine ve karizma algılamalarının yalıtılmışlık düzeylerine etkisine yönelik yol grafiği sınanmış ve Şekil 17’de sunulmuştur. Şekil 17 standart çözümü göstermektedir. Yol grafiğinde latent değişkenler ile gözlenen değişkenler arasındaki tüm yolların istatistiksel açıdan anlamlı olduğu bulunmuştur.



**Şekil 17. Karizma ve Yalıtılmışlık Boyutlarının İşten Ayrılma Eğilimine Etkisine Yönelik Yol Grafiği**

Şekil 17’de yer alan yol grafiğinin açıklamalarına aşağıda maddeler halinde yer verilmiştir.

- İşgörenlerin karizma algılamaları ile yalıtılmışlık düzeyleri arasında ters yönde  $\beta=0,225$  birimlik istatistiksel açıdan anlamlı bir etki belirlenmiştir. Bu etkiye göre işgörenlerde karizma algılaması artarken, yalıtılmışlık azalmaktadır ( $t=3,994$   $p=0,000$ ). Dolayısıyla  $H_{10}$  desteklenmiştir.
- İşgörenlerin karizma algılamaları ile işten ayrılma eğilimleri arasında ters yönde  $\beta=0,425$  birimlik istatistiksel açıdan anlamlı bir etki belirlenmiştir. Bu etkiye göre işgörenlerde karizma algılaması artarken, işten ayrılma eğilimi azalmaktadır ( $t=8,520$   $p=0,000$ ). Dolayısıyla  $H_2$  tekrar desteklenmiştir.
- İşgörenlerin yalıtılmışlık düzeyleri ile işten ayrılma eğilimleri arasında aynı yönde istatistiksel açıdan anlamlı  $\beta=0,255$  birimlik bir etki belirlenmiştir. Bu etkiye göre işgörenlerde yalıtılmışlık artarken, işten ayrılma eğilimi de artmaktadır ( $t=4,888$   $p=0,000$ ). Dolayısıyla  $H_{11}$  desteklenmiştir.
- İşgörenlerin karizma algılamaları yalıtılmışlık değişkeni üzerinden işten ayrılma eğilimlerini dolaylı etkilemektedir ( $t=3,035$   $p=0,003$ ). Dolayısıyla  $H_{DE5}$  desteklenmiştir.

Hipotezlerin desteklenmesine yönelik sonuçların ayrıntılarına Tablo 28’de yer verilmiştir.

**Tablo 28**

**Karizma, Yalıtılmışlık ve İşten Ayrılma Değişkenlerine İlişkin Hipotez Sonuçları**

Hipotezin Yönü	$\beta$	Std. Sapma	t	P	Hipotez
Yalıtılmışlık → İAE	0,255	0,052	4,888	0,000	Desteklendi
Karizma → Yalıtılmışlık	-0,225	0,056	3,994	0,000	Desteklendi
Karizma → İAE	-0,425	0,050	8,520	0,000	Desteklendi
Karizma → Yalıtılmışlık → İAE	-0,057	0,019	2,996	0,003	Desteklendi

Araştırmada sınanan altıncı modelde entelektüel uyarım boyutunun güçsüzlük boyutuna ve işten ayrılma eğilimine etkisi incelenmiştir. Aynı modelde güçsüzlüğün işten

ayrılma eğilimine olan etkisi de incelenmiştir. Araştırma modeline yönelik kurulan hipotezler şu şekilde sıralanmıştır.

- H<sub>12</sub>: İşgörenlerin entelektüel uyarım algılamalarının güçsüzlük düzeyleri üzerinde etkisi vardır.
- H<sub>13</sub>: İşgörenlerin entelektüel uyarım algılamalarının işten ayrılma eğilimleri üzerinde etkisi vardır.
- H<sub>3</sub>: İşgörenlerin güçsüzlük düzeylerinin işten ayrılma eğilimleri üzerinde etkisi vardır.
- H<sub>DE6</sub>: İşgörenlerin entelektüel uyarım algılamaları güçsüzlük üzerinden işten ayrılma eğilimlerini etkiler.

Altıncı modele yönelik yakınsak geçerlilik için standart faktör yükleri değerlerine bakılmış ve 0,70'ten daha küçük olan M29, M30, M32 ve M35'ün faktör yükünün 0,70'den daha az olduğu belirlenmiştir. Bu nedenle M29, M32 ve M35 araştırmadan çıkartılmıştır. Ancak birleşme geçerliliği için AVE değerleri eşik değere yönelik kriteri sağlandığından M30 analizden çıkartılmamıştır. Analizde VIF değeri 5'den daha büyük bir değişken bulunmamıştır. Dolayısıyla bağımsız değişkenler arasında doğrusal çoklu bağıntıya rastlanmamıştır.

Altıncı model için iç tutarlılık güvenilirliklerinden Cronbach Alpha güçsüzlük boyutunda 0,680 hesaplanmıştır. Ancak Henseler'in rho\_A ve Composite Reliability değerleri eşik değer 0,70'den daha büyük bulunduğundan ölçeklerin (boyutların) iç tutarlılık güvenilirlikleri sağlanmıştır.

Araştırma modeli için ayrışma geçerliliklerinden Fornell-Larcker kritik değeri sağlanmıştır. Diğer bir ayrıştırma katsayısı HTMT katsayılarının eşik değer olan 0,85'den daha düşük olduğu belirlenmiş ve modelde ayrışma geçerliliği sağlanmıştır. Modele yönelik SRMR değeri 0,062 olarak hesaplanmıştır. Bu SRMR değerine göre modelin iyi uyuma sahip olduğu söylenebilmektedir. Modelde entelektüel uyarım değişkeni, güçsüzlük değişkenindeki varyansının %4,2'sini açıklamaktadır. Entelektüel uyarım ve güçsüzlük değişkenleri işten ayrılma eğilimi değişkenindeki varyansın %25,3'ünü açıklamaktadır. Bu sonuçlara Tablo 29'da yer verilmiştir.

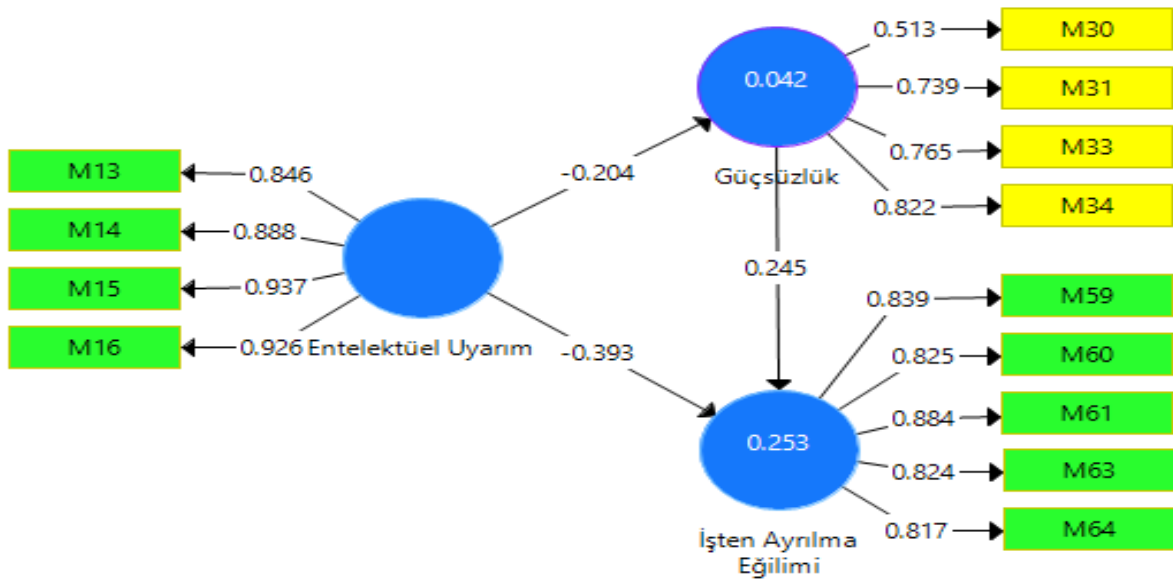


**Tablo 29**

**Entelektüel Uyarım, Güçsüzlük ve İşten Ayrılma Eğilimi Değişkenlerine İlişkin Kritik Değerler**

		Güçsüzlük	Entelektüel Uyarım	İAE
<b>Fornell Larcker Kriteri</b>	Güçsüzlük	<b>0,719</b>	----	----
	Entelektüel Uyarım	-0,204	<b>0,900</b>	----
	İşten Ayrılma Eğilimi (İAE)	0,325	-0,443	<b>0,838</b>
<b>AVE</b>		<b>0,517</b>	<b>0,810</b>	<b>0,702</b>
<b>Cronbach's Alpha (CA)</b>		0,680	0,921	0,894
<b>rho_A</b>		0,718	0,925	0,902
<b>Composite Reliability (CR)</b>		0,807	0,945	0,922
<b>HTMT</b>	Güçsüzlük	----	----	----
	Entelektüel Uyarım	0,260	----	----
	İşten Ayrılma Eğilimi (İAE)	0,399	0,483	----
	<b>SRMR</b>	0,062		
	<b>En büyük VIF</b>		4,946	
	<b>R kare</b>	0,042		0,253

İşgörenlerin entelektüel uyarım algılamalarının ve güçsüzlük düzeylerinin işten ayrılma eğilimlerine ve entelektüel uyarım algılamalarının güçsüzlük düzeylerine etkisine yönelik yol grafiği sınanmış ve Şekil 18'de yer verilmiştir. Şekil 18 standart çözümü göstermektedir. Yol grafiğinde latent değişkenler ile gözlenen değişkenler arasındaki tüm yolların istatistiksel açıdan anlamlı olduğu saptanmıştır.



**Şekil 18. Entelektüel Uyarım ve Güçsüzlük Boyutlarının İşten Ayrılma Eğilimine Etkisine Yönelik Yol Grafiği**

Şekil 18’de yer alan yol grafiğinin açıklamalarına maddeler halinde şu şekilde yer verilmiştir.

- İşgörenlerin entelektüel uyarım algılamaları ile güçsüzlük düzeyleri arasında ters yönde  $\beta=0,204$  birimlik istatistiksel açıdan anlamlı bir etki belirlenmiştir. Bu etkiye göre işgörenlerde entelektüel uyarım algılaması artarken, güçsüzlük azalmaktadır ( $t=3,685$   $p=0,000$ ). Dolayısıyla  $H_{12}$  desteklenmiştir.
- İşgörenlerin entelektüel uyarım algılamaları ile işten ayrılma eğilimleri arasında ters yönde  $\beta=0,393$  birimlik istatistiksel açıdan anlamlı bir etki belirlenmiştir. Bu etkiye göre işgörenlerde entelektüel uyarım algılaması artarken, işten ayrılma eğilimi azalmaktadır ( $t=7,396$   $p=0,000$ ). Dolayısıyla  $H_{13}$  desteklenmiştir.
- İşgörenlerin güçsüzlük düzeyleri ile işten ayrılma eğilimleri arasında aynı yönde istatistiksel açıdan anlamlı  $\beta=0,245$  birimlik bir etki belirlenmiştir. Bu etkiye göre işgörenlerde güçsüzlük artarken, işten ayrılma eğilimi de artmaktadır ( $t=4,969$   $p=0,000$ ). Dolayısıyla  $H_3$  tekrar desteklenmiştir.
- İşgörenlerin entelektüel uyarım algılamaları güçsüzlük değişkeni üzerinden işten ayrılma eğilimlerini etkilemektedir ( $t=2,920$   $p=0,004$ ). Dolayısıyla  $H_{DE6}$  desteklenmiştir.

Hipotezlerin desteklenmesine yönelik sonuçların ayrıntılarına Tablo 30’da yer verilmiştir.

**Tablo 30**

**Entelektüel Uyarım, Güçsüzlük ve İşten Ayrılma Eğilimi Değişkenlerine İlişkin Hipotez Sonuçları**

Hipotezin Yönü	$\beta$	Std. Sapma	t	P	Hipotez
Güçsüzlük→İAE	0,245	0,049	4,969	0,000	Desteklendi
Entelektüel Uyarım→Güçsüzlük	-0,204	0,055	3,685	0,000	Desteklendi
Entelektüel Uyarım→İAE	-0,393	0,053	7,396	0,000	Desteklendi
Entelektüel Uyarım→Güçsüzlük→İAE	-0,050	0,017	2,920	0,004	Desteklendi

Araştırmada sınanan yedinci modelde entelektüel uyarım boyutunun anlamsızlık boyutuna ve işten ayrılma eğilimine etkisi incelenmiştir. Aynı modelde anlamsızlığın işten ayrılma eğilimine olan etkisi de incelenmiştir. Araştırma modeline yönelik kurulan hipotezlere şu şekilde yer verilmiştir.

- H<sub>14</sub>: İşgörenlerin entelektüel uyarım algılamalarının anlamsızlık düzeyleri üzerinde etkisi vardır.
- H<sub>13</sub>: İşgörenlerin entelektüel uyarım algılamalarının işten ayrılma eğilimleri üzerinde etkisi vardır.
- H<sub>5</sub>: İşgörenlerin anlamsızlık düzeylerinin işten ayrılma eğilimleri üzerinde etkisi vardır.
- H<sub>DE7</sub>: İşgörenlerin entelektüel uyarım algılamaları anlamsızlık üzerinden işten ayrılma eğilimlerini etkiler.

Yedinci modele yönelik yakınsak geçerlilik için standart faktör yükleri değerlerine bakılmış ve 0,70'den daha küçük olan M36, M38, M41 ve M42'nin faktör yükünün 0,70'ten daha az olduğu belirlenmiştir. Bu nedenle M36, M38 ve M42 araştırmadan çıkartılmıştır. Ancak birleşme geçerliliği için AVE değerleri eşik değere yönelik kriteri sağlandığından M41 analizden çıkartılmamıştır. Analizde VIF değeri 5'den daha büyük bir değişken bulunmamıştır. Dolayısıyla bağımsız değişkenler arasında doğrusal çoklu bağıntıya rastlanmamıştır.

Yedinci model için iç tutarlılık güvenilirliklerinden Cronbach Alpha, Henseler'in rho\_A ve Composite Reliability değerleri eşik değer 0,70'den daha büyük bulunduğundan ölçeklerin (boyutların) iç tutarlılık güvenilirlikleri sağlanmıştır.

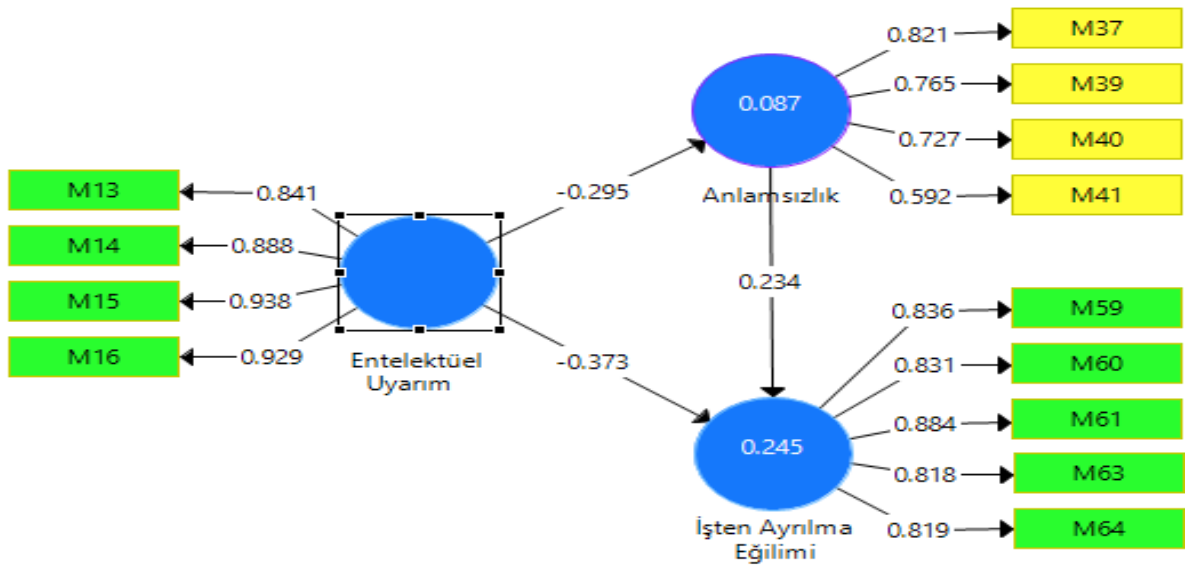
Araştırma modeli için ayrışma geçerliliklerinden Fornell-Larcker kritik değeri sağlanmıştır. Diğer bir ayrıştırma katsayısı HTMT katsayılarının eşik değer olan 0,85'den daha düşük olduğu belirlenmiş ve modelde ayrışma geçerliliği sağlanmıştır. Modele yönelik SRMR değeri 0,065 olarak hesaplanmıştır. Bu SRMR değerine göre modelin iyi uyuma sahip olduğu söylenebilmektedir. Modelde entelektüel uyarım değişkeni, anlamsızlık değişkenindeki varyansının %8,7'sini açıklamaktadır. Entelektüel uyarım ve anlamsızlık değişkenleri işten ayrılma eğilimi değişkenindeki varyansın %24,5'ini açıklamaktadır. Bu sonuçlara Tablo 31'de yer verilmiştir.

**Tablo 31**

**Entelektüel Uyarım, Anlamsızlık ve İşten Ayrılma Eğilimi Değişkenlerine İlişkin Kritik Değerler**

		Anlamsızlık	Entelektüel Uyarım	İAE
<b>Fornell Larcker Kriteri</b>	Anlamsızlık	<b>0,731</b>	-----	-----
	Entelektüel Uyarım	-0,295	<b>0,900</b>	-----
	İşten Ayrılma Eğilimi (İAE)	0,344	-0,442	<b>0,838</b>
<b>AVE</b>		<b>0,535</b>	<b>0,810</b>	<b>0,702</b>
<b>Cronbach's Alpha (CA)</b>		0,705	0,921	0,894
<b>rho_A</b>		0,721	0,928	0,901
<b>Composite Reliability (CR)</b>		0,819	0,944	0,922
<b>HTMT</b>	Anlamsızlık	-----	-----	-----
	Entelektüel Uyarım	0,359	-----	-----
	İşten Ayrılma Eğilimi (İAE)	0,418	0,483	-----
	<b>SRMR</b>	0,065		
	<b>En büyük VIF</b>		4,946	
	<b>R kare</b>	0,087		0,245

İşgörenlerin entelektüel uyarım algılamalarının ve anlamsızlık düzeylerinin işten ayrılma eğilimlerine ve entelektüel uyarım algılamalarının anlamsızlık düzeylerine etkisine yönelik yol grafiği sınanmış ve Şekil 19'da yer verilmiştir. Şekil 19 standart çözümü göstermektedir. Yol grafiğinde latent değişkenler ile gözlenen değişkenler arasındaki tüm yolların istatistiksel açıdan anlamlı olduğu tespit edilmiştir.



**Şekil 19. Entelektüel Uyarım ve Anlamsızlık Boyutlarının İşten Ayrılma Eğilimine Etkisine Yönelik Yol Grafiği**

Şekil 19’da yer alan yol grafiğinin açıklamalarına maddeler halinde aşağıdaki şekilde yer verilmiştir.

- İşgörenlerin entelektüel uyarım algılamaları ile anlamsızlık düzeyleri arasında ters yönde  $\beta=0,295$  birimlik istatistiksel açıdan anlamlı bir etki belirlenmiştir. Bu etkiye göre işgörenlerde entelektüel uyarım algılaması artarken, anlamsızlığı azalmaktadır ( $t=5,965$   $p=0,000$ ). Dolayısıyla  $H_{14}$  desteklenmiştir.
- İşgörenlerin entelektüel uyarım algılamaları ile işten ayrılma eğilimleri arasında ters yönde  $\beta=0,373$  birimlik istatistiksel açıdan anlamlı bir etki belirlenmiştir. Bu etkiye göre işgörenlerde entelektüel uyarım algılaması artarken, işten ayrılma eğilimi azalmaktadır ( $t=7,070$   $p=0,000$ ). Dolayısıyla  $H_{13}$  tekrar desteklenmiştir.
- İşgörenlerin anlamsızlık düzeyi ile işten ayrılma eğilimleri arasında aynı yönde istatistiksel açıdan anlamlı  $\beta=0,234$  birimlik bir etki belirlenmiştir. Bu etkiye göre işgörenlerde anlamsızlık artarken, işten ayrılma eğilimi de artmaktadır ( $t=4,251$   $p=0,000$ ). Dolayısıyla  $H_5$  tekrar desteklenmiştir.
- İşgörenlerin entelektüel uyarım algılamaları anlamsızlık değişkeni üzerinden işten ayrılma eğilimlerini etkilemektedir ( $t=3,494$   $p=0,000$ ). Dolayısıyla  $H_{DE7}$  desteklenmiştir.

Hipotezlerin desteklenmesine yönelik sonuçların ayrıntılarına Tablo 32’de yer verilmiştir.

**Tablo 32**

**Entelektüel Uyarım, Anlamsızlık ve İşten Ayrılma Eğilimin Değişkenlerine İlişkin Hipotez Sonuçları**

Hipotezin Yönü	$\beta$	Std. Sapma	t	P	Hipotez
Anlamsızlık $\rightarrow$ İAE	0,234	0,055	4,251	0,000	Desteklendi
Entelektüel Uyarım $\rightarrow$ Anlamsızlık	-0,295	0,050	5,965	0,000	Desteklendi
Entelektüel Uyarım $\rightarrow$ İAE	-0,373	0,053	7,070	0,000	Desteklendi
Entelektüel Uyarım $\rightarrow$ Anlamsızlık $\rightarrow$ İAE	-0,069	0,020	3,494	0,000	Desteklendi

Araştırmada sınanan sekizinci modelde entelektüel uyarım boyutunun kendine yabancılaşma boyutuna ve işten ayrılma eğilimine etkisi incelenmiştir. Aynı modelde kendine yabancılaşmanın işten ayrılma eğilimine olan etkisi de incelenmiştir. Araştırma modeline yönelik kurulan hipotezlere şu şekilde yer verilmiştir.

- H<sub>15</sub>: İşgörenlerin entelektüel uyarım algılamalarının kendine yabancılaşma düzeyleri üzerinde etkisi vardır.
- H<sub>13</sub>: İşgörenlerin entelektüel uyarım algılamalarının işten ayrılma eğilimleri üzerinde etkisi vardır.
- H<sub>7</sub>: İşgörenlerin kendine yabancılaşma düzeylerinin işten ayrılma eğilimleri üzerinde etkisi vardır.
- H<sub>DE8</sub>: İşgörenlerin entelektüel uyarım algılamaları kendine yabancılaşma üzerinden işten ayrılma eğilimlerini etkiler.

Sekizinci modele yönelik yakınsak geçerlilik için standart faktör yükleri değerlerine bakılmış ve 0,70'den daha küçük olan M44, M45, M47 ve M49'un faktör yükünün 0,70'den daha az olduğu belirlenmiştir. Bu nedenle M44, M45 ve M47 araştırmadan çıkartılmıştır. Ancak birleşme geçerliliği için AVE değeri eşik değere 0,50 ve yukarısı olduğundan M49 maddesi analizden çıkartılmamıştır. Analizde VIF değeri 5'den daha büyük bir değişken bulunmamıştır. Dolayısıyla bağımsız değişkenler arasında doğrusal çoklu bağıntıya rastlanmamıştır.

Sekizinci model için iç tutarlılık güvenilirliklerinden Cronbach Alpha, Henseler'in rho\_A ve Composite Reliability değerleri eşik değer 0,70'den daha büyük bulunduğundan ölçeklerin (boyutların) iç tutarlılık güvenilirlikleri sağlanmıştır.

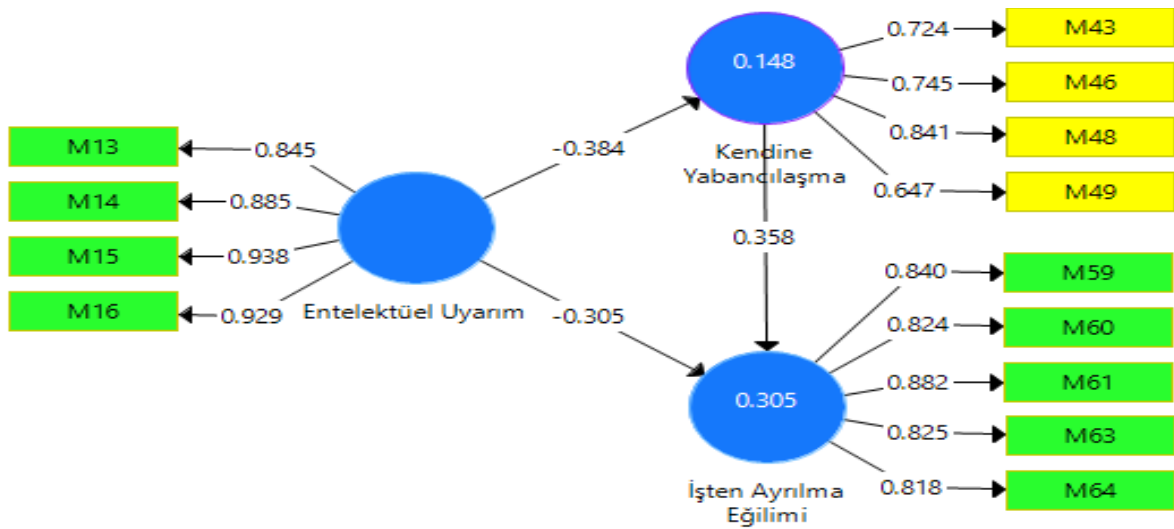
Araştırma modeli için ayrışma geçerliliklerinden Fornell-Larcker kritik değeri sağlanmıştır. Diğer bir ayrıştırma katsayısı HTMT katsayılarının eşik değer olan 0,85'den daha düşük olduğu belirlenmiş ve modelde ayrışma geçerliliği sağlanmıştır. Modele yönelik SRMR değeri 0,063 olarak hesaplanmıştır. Bu SRMR değerine göre modelin iyi uyuma sahip olduğu söylenebilmektedir. Modelde entelektüel uyarım değişkeni, kendine yabancılaşma değişkenindeki varyansının %14,8'ini açıklamaktadır. Entelektüel uyarım ve kendine yabancılaşma değişkenleri işten ayrılma eğilimi değişkenindeki varyansın %30,5'ini açıklamaktadır. Bu sonuçlara Tablo 33'de yer verilmiştir.

**Tablo 33**

**Entelektüel Uyarım, Kendine Yabancılaşma ve İşten Ayrılma Eğilimi Değişkenlerine İlişkin Kritik Değerler**

		Kendine Yabancılaşma	Entelektüel Uyarım	İAE
<b>Fornell Larcker Kriteri</b>	Kendine Yabancılaşma	<b>0,742</b>	----	----
	Entelektüel Uyarım	-0,384	<b>0,900</b>	----
	İşten Ayrılma Eğilimi (İAE)	0,475	-0,443	<b>0,838</b>
<b>AVE</b>		<b>0,551</b>	<b>0,810</b>	<b>0,702</b>
<b>Cronbach's Alpha (CA)</b>		0,724	0,921	0,894
<b>rho_A</b>		0,730	0,927	0,901
<b>Composite Reliability (CR)</b>		0,830	0,945	0,922
<b>HTMT</b>	Kendine Yabancılaşma	----	----	----
	Entelektüel Uyarım	0,465	----	----
	İşten Ayrılma Eğilimi (İAE)	0,585	0,483	----
	<b>SRMR</b>	0,063		
	<b>En büyük VIF</b>		4,946	
	<b>R kare</b>	0,148		0,305

İşgörenlerin entelektüel uyarım algılamalarının ve kendine yabancılaşma düzeylerinin işten ayrılma eğilimlerine ve entelektüel uyarım algılamalarının kendine yabancılaşma düzeylerine etkisine yönelik yol grafiği sınanmış ve Şekil 20'de yer verilmiştir. Şekil 20 standart çözümü göstermektedir. Yol grafiğinde latent değişkenler ile gözlenen değişkenler arasındaki tüm yolların istatistiksel açıdan anlamlı olduğu görülmüştür.



**Şekil 20. Entelektüel Uyarım ve Kendine Yabancılaşma Boyutlarının İşten Ayrılma Eğilimine Etkisine Yönelik Yol Grafiği**

Şekil 20’de yer alan yol grafiğinin açıklamalarına aşağıda maddeler halinde yer verilmiştir.

- İşgörenlerin entelektüel uyarım algılamaları ile kendine yabancılaşma düzeyleri arasında ters yönde  $\beta=0,384$  birimlik istatistiksel açıdan anlamlı bir etki belirlenmiştir. Bu etkiye göre işgörenlerde entelektüel uyarım algılaması artarken, kendine yabancılaşması azalmaktadır ( $t=8,263$   $p=0,000$ ). Dolayısıyla  $H_{15}$  desteklenmiştir.
- İşgörenlerin entelektüel uyarım algılamaları ile işten ayrılma eğilimleri arasında ters yönde  $\beta=0,305$  birimlik istatistiksel açıdan anlamlı bir etki belirlenmiştir. Bu etkiye göre işgörenlerde entelektüel uyarım algılaması artarken, işten ayrılma eğilimi azalmaktadır ( $t=5,700$   $p=0,000$ ). Dolayısıyla  $H_{13}$  tekrar desteklenmiştir.
- İşgörenlerin kendine yabancılaşma düzeyleri ile işten ayrılma eğilimleri arasında aynı yönde istatistiksel açıdan anlamlı  $\beta=0,358$  birimlik bir etki belirlenmiştir. Bu etkiye göre işgörenlerde kendine yabancılaşma artarken, işten ayrılma eğilimi de artmaktadır ( $t=7,052$   $p=0,000$ ). Dolayısıyla  $H_7$  tekrar desteklenmiştir.
- İşgörenlerin entelektüel uyarım algılamaları kendine yabancılaşma değişkeni üzerinden işten ayrılma eğilimlerini etkilemektedir ( $t=5,370$   $p=0,000$ ). Dolayısıyla  $H_{DE8}$  desteklenmiştir.

Hipotezlerin desteklenmesine yönelik sonuçların ayrıntılarına Tablo 34’de yer verilmiştir.

**Tablo 34**

**Entelektüel Uyarım, Kendine Yabancılaşma ve İşten Ayrılma Eğilimi Değişkenlerine İlişkin Hipotez Sonuçları**

Hipotezin Yönü	$\beta$	Std. Sapma	t	P	Hipotez
Kendine Yabancılaşma→İAE	0,358	0,051	7,052	0,000	Desteklendi
Entelektüel Uyarım→Kendine Yab.	-0,384	0,046	8,263	0,000	Desteklendi
Entelektüel Uyarım→İAE	-0,305	0,054	5,700	0,000	Desteklendi
Entelektüel Uyarım→Kendine Yab→İAE	-0,137	0,026	5,370	0,000	Desteklendi



Araştırmada sınanan dokuzuncu modelde entelektüel uyarım boyutunun kuralsızlık boyutuna ve işten ayrılma eğilimine etkisi incelenmiştir. Aynı modelde kuralsızlığın işten ayrılma eğilimine olan etkisi de incelenmiştir. Araştırma modeline yönelik kurulan hipotezlere şu şekilde yer verilmiştir.

- H<sub>16</sub>: İşgörenlerin entelektüel uyarım algılamalarının kuralsızlık düzeyleri üzerinde etkisi vardır.
- H<sub>13</sub>: İşgörenlerin entelektüel uyarım algılamalarının işten ayrılma eğilimleri üzerinde etkisi vardır.
- H<sub>9</sub>: İşgörenlerin kuralsızlık düzeylerinin işten ayrılma eğilimleri üzerinde etkisi vardır.
- H<sub>DE9</sub>: İşgörenlerin entelektüel uyarım algılamaları kuralsızlık üzerinden işten ayrılma eğilimlerini etkiler.

Dokuzuncu modele yönelik yakınsak geçerlilik için standart faktör yükleri değerlerine bakılmış ve M53'ün faktör yükünün 0,70'den daha az olduğu belirlenmiştir. Ancak M53'ün AVE değeri eşik değere 0,50'den daha büyük olduğundan araştırmadan çıkartılmıştır. Tüm boyutlarda birleşme geçerliliği için AVE değeri eşik değere 0,50 ve yukarısı hesaplanmıştır. Analizde VIF değeri 5'den daha büyük bir değişken bulunmamıştır. Dolayısıyla bağımsız değişkenler arasında doğrusal çoklu bağıntıya rastlanmamıştır.

Dokuzuncu model için iç tutarlılık güvenilirliklerinden Cronbach Alpha, Henseler'in rho\_A ve Composite Reliability değerleri eşik değer 0,70'den daha büyük bulunduğundan ölçeklerin (boyutların) iç tutarlılık güvenilirlikleri sağlanmıştır.

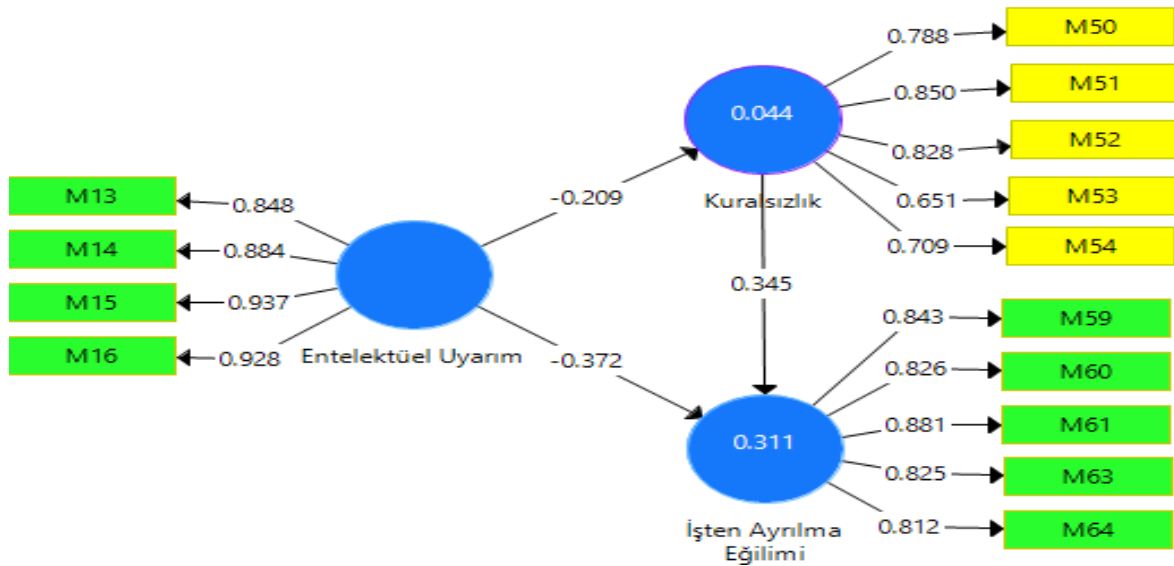
Araştırma modeli için ayrışma geçerliliklerinden Fornell-Larcker kritik değeri sağlanmıştır. Diğer bir ayrıştırma katsayısı HTMT katsayılarının eşik değer olan 0,85'den daha düşük olduğu belirlenmiş ve modelde ayrışma geçerliliği sağlanmıştır. Modele yönelik SRMR değeri 0,059 olarak hesaplanmıştır. Bu SRMR değerine göre modelin iyi uyuma sahip olduğu söylenebilmektedir. Modelde entelektüel uyarım değişkeni, kuralsızlık değişkenindeki varyansının %4,4'ünü açıklamaktadır. Entelektüel uyarım ve kuralsızlık değişkenleri işten ayrılma eğilimi değişkenindeki varyansın %31,1'ini açıklamaktadır. Bu sonuçlara Tablo 35'de yer verilmiştir.

**Tablo 35**

**Entelektüel Uyarım, Kuralsızlık ve İşten Ayrılma Eğilimi Değişkenlerine İlişkin Kritik Değerler**

		Kuralsızlık	Entelektüel Uyarım	İAE
<b>Fornell Larcker Kriteri</b>	Kuralsızlık	<b>0,769</b>	----	----
	Entelektüel Uyarım	-0,209	<b>0,900</b>	----
	İşten Ayrılma Eğilimi (İAE)	0,423	-0,444	<b>0,838</b>
<b>AVE</b>		<b>0,591</b>	<b>0,810</b>	<b>0,702</b>
<b>Cronbach's Alpha (CA)</b>		0,823	0,921	0,894
<b>rho_A</b>		0,825	0,927	0,903
<b>Composite Reliability (CR)</b>		0,877	0,944	0,922
<b>HTMT</b>	Kuralsızlık	----	----	----
	Entelektüel Uyarım	0,239	----	----
	İşten Ayrılma Eğilimi (İAE)	0,481	0,483	----
	<b>SRMR</b>	0,059		
	<b>En büyük VIF</b>		4,946	
	<b>R kare</b>	0,044		0,311

İşgörenlerin entelektüel uyarım algılamalarının ve kuralsızlık düzeylerinin işten ayrılma eğilimlerine ve entelektüel uyarım algılamalarının kuralsızlık düzeylerine etkisine yönelik yol grafiği sınanmış ve Şekil 21’de sunulmuştur. Şekil 21 standart çözümü göstermektedir. Yol grafiğinde latent değişkenlerle gözlenen değişkenler arasındaki tüm yolların istatistiksel açıdan anlamlı olduğu bulunmuştur.



**Şekil 21. Entelektüel Uyarım ve Kuralsızlık Boyutlarının İşten Ayrılma Eğilimine Etkisine Yönelik Yol Grafiği**

Şekil 21’de yer alan yol grafiğinin açıklamalarına aşağıda maddeler halinde yer verilmiştir.

- İşgörenlerin entelektüel uyarım algılamaları ile kuralsızlık düzeyleri arasında ters yönde  $\beta=0,209$  birimlik istatistiksel açıdan anlamlı bir etki belirlenmiştir. Bu etkiye göre işgörenlerde entelektüel uyarım algılaması artarken, kuralsızlığı azalmaktadır ( $t=3,863$   $p=0,000$ ). Dolayısıyla  $H_{16}$  desteklenmiştir.
- İşgörenlerin entelektüel uyarım algılamaları ile işten ayrılma eğilimleri arasında ters yönde  $\beta=0,372$  birimlik istatistiksel açıdan anlamlı bir etki belirlenmiştir. Bu etkiye göre işgörenlerde entelektüel uyarım algılaması artarken, işten ayrılma eğilimi azalmaktadır ( $t=7,186$   $p=0,000$ ). Dolayısıyla  $H_{13}$  tekrar desteklenmiştir.
- İşgörenlerin kuralsızlık düzeyleri ile işten ayrılma eğilimleri arasında aynı yönde istatistiksel açıdan anlamlı  $\beta=0,345$  birimlik bir etki belirlenmiştir. Bu etkiye göre işgörenlerde kuralsızlık artarken, işten ayrılma eğilimi de artmaktadır ( $t=7,114$   $p=0,000$ ). Dolayısıyla  $H_9$  tekrar desteklenmiştir.
- İşgörenlerin entelektüel uyarım algılamaları kuralsızlık değişkeni üzerinden işten ayrılma eğilimlerini etkilemektedir ( $t=3,256$   $p=0,001$ ). Dolayısıyla  $H_{DE9}$  desteklenmiştir.

Hipotezlerin desteklenmesine yönelik sonuçların ayrıntılarına Tablo 36’da yer verilmiştir.

**Tablo 36**

**Entelektüel Uyarım, Kuralsızlık ve İşten Ayrılma Eğilimi Değişkenlerine İlişkin Hipotez Sonuçları**

Hipotezin Yönü	$\beta$	Std. Sapma	t	P	Hipotez
Kuralsızlık→İAE	0,345	0,049	7,114	0,000	Desteklendi
Entelektüel Uyarım→Kuralsızlık	-0,209	0,054	3,863	0,000	Desteklendi
Entelektüel Uyarım→İAE	-0,372	0,052	7,186	0,000	Desteklendi
Entelektüel Uyarım→Kuralsızlık→İAE	-0,072	0,022	3,256	0,001	Desteklendi

Araştırmada sınanan onuncu modelde entelektüel uyarım boyutunun yalıtılmışlık boyutuna ve işten ayrılma eğilimine etkisi incelenmiştir. Aynı modelde yalıtılmışlığın işten ayrılma eğilimine olan etkisi de incelenmiştir. Araştırma modeline yönelik kurulan hipotezler şu şekilde sıralanmıştır.

- H<sub>17</sub>: İşgörenlerin entelektüel uyarım algılamalarının yalıtılmışlık düzeyleri üzerinde etkisi vardır.
- H<sub>13</sub>: İşgörenlerin entelektüel uyarım algılamalarının işten ayrılma eğilimleri üzerinde etkisi vardır.
- H<sub>11</sub>: İşgörenlerin yalıtılmışlık düzeylerinin işten ayrılma eğilimleri üzerinde etkisi vardır.
- H<sub>DE10</sub>: İşgörenlerin entelektüel uyarım algılamaları yalıtılmışlık üzerinden işten ayrılma eğilimlerini etkiler.

Onuncu modele yönelik yakınsak geçerlilik için standart faktör yükleri değerlerine bakılmış ve tüm maddesinin faktör yükünün 0,70'den daha yüksek olduğu belirlenmiştir. Dolayısıyla yakınsak geçerlilik sınanmıştır. Tüm boyutlarda birleşme geçerliliği için AVE değeri eşik değere 0,50 ve yukarısı hesaplandığından birleşme geçerliliği sağlanmıştır. Analizde VIF değeri 5'den daha büyük bir değişken bulunmamıştır. Dolayısıyla bağımsız değişkenler arasında doğrusal çoklu bağıntıya rastlanmamıştır.

Onuncu model için iç tutarlılık güvenilirliklerinden Cronbach Alpha, Henseler'in rho\_A ve Composite Reliability değerleri eşik değer 0,70'den daha büyük bulunduğundan ölçeklerin (boyutların) iç tutarlılık güvenilirlikleri sağlanmıştır.

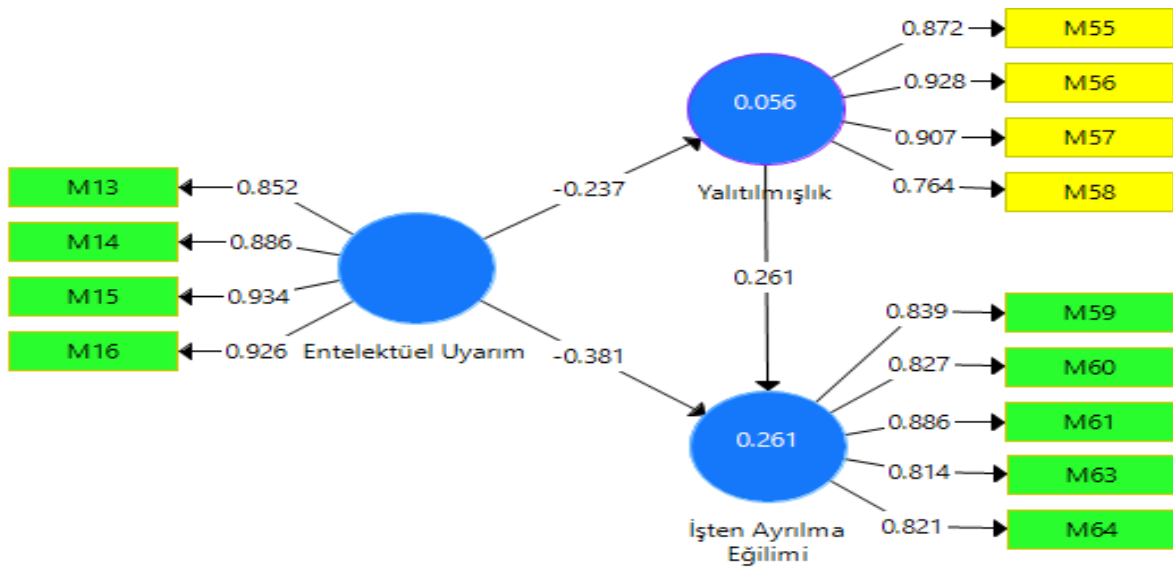
Araştırma modeli için ayrışma geçerliliklerinden Fornell-Larcker kritik değeri sağlanmıştır. Diğer bir ayrıştırma katsayısı HTMT katsayılarının eşik değer olan 0,85'den daha düşük olduğu belirlenmiş ve modelde ayrışma geçerliliği sağlanmıştır. Modele yönelik SRMR değeri 0,056 olarak hesaplanmıştır. Bu SRMR değerine göre modelin iyi uyuma sahip olduğu söylenebilmektedir. Modelde entelektüel uyarım değişkeni, yalıtılmışlık değişkenindeki varyansının %5,6'sını açıklamaktadır. Entelektüel uyarım ve yalıtılmışlık değişkenleri işten ayrılma eğilimi değişkenindeki varyansın %26,1'ini açıklamaktadır. Bu sonuçlara Tablo 37'de yer verilmiştir.

**Tablo 37**

**Entelektüel Uyarım, Yalıtılmışlık ve İşten Ayrılma Eğilimi Değişkenlerine İlişkin Kritik Değerler**

		Yalıtılmışlık	Entelektüel Uyarım	İAE
<b>Fornell Larcker Kriteri</b>	Yalıtılmışlık	<b>0,870</b>	----	----
	Entelektüel Uyarım	-0,237	<b>0,900</b>	----
	İşten Ayrılma Eğilimi (İAE)	0,352	-0,443	<b>0,838</b>
<b>AVE</b>		<b>0,757</b>	<b>0,810</b>	<b>0,702</b>
<b>Cronbach's Alpha (CA)</b>		0,891	0,921	0,894
<b>rho_A</b>		0,901	0,923	0,905
<b>Composite Reliability (CR)</b>		0,925	0,945	0,922
<b>HTMT</b>	Yalıtılmışlık	----	----	----
	Entelektüel Uyarım	0,257	----	----
	İşten Ayrılma Eğilimi (İAE)	0,382	0,483	----
	<b>SRMR</b>	0,056		
	<b>En büyük VIF</b>		4,946	
	<b>R kare</b>	0,056		0,261

İşgörenlerin entelektüel uyarım algılamalarının ve yalıtılmışlık düzeylerinin işten ayrılma eğilimlerine ve entelektüel uyarım algılamalarının yalıtılmışlık düzeylerine etkisine yönelik yol grafiği sıranmış ve Şekil 22'de yer verilmiştir. Şekil 22 standart çözümü göstermektedir. Yol grafiğinde latent değişkenler ile gözlenen değişkenler arasındaki tüm yolların istatistiksel açıdan anlamlı olduğu görülmüştür.



**Şekil 22. Entelektüel Uyarım ve Yalıtılmışlık Boyutlarının İşten Ayrılma Eğilimine Etkisine Yönelik Yol Grafiği**

Şekil 22’de yer alan yol grafiğinin açıklamalarına aşağıda maddeler halinde yer verilmiştir.

- İşgörenlerin entelektüel uyarım algılamaları ile yalıtılmışlık düzeyleri arasında ters yönde  $\beta=0,237$  birimlik istatistiksel açıdan anlamlı bir etki belirlenmiştir. Bu etkiye göre işgörenlerde entelektüel uyarım algılaması artarken, yalıtılmışlık azalmaktadır ( $t=4,193$   $p=0,000$ ). Dolayısıyla  $H_{17}$  desteklenmiştir.
- İşgörenlerin entelektüel uyarım algılamaları ile işten ayrılma eğilimleri arasında ters yönde  $\beta=0,381$  birimlik istatistiksel açıdan anlamlı bir etki belirlenmiştir. Bu etkiye göre işgörenlerde entelektüel uyarım algılaması artarken, işten ayrılma eğilimi azalmaktadır ( $t=7,191$   $p=0,000$ ). Dolayısıyla  $H_{13}$  tekrar desteklenmiştir.
- İşgörenlerin yalıtılmışlık düzeyleri ile işten ayrılma eğilimleri arasında aynı yönde istatistiksel açıdan anlamlı  $\beta=0,261$  birimlik bir etki belirlenmiştir. Bu etkiye göre işgörenlerde yalıtılmışlık artarken, işten ayrılma eğilimi de artmaktadır ( $t=4,616$   $p=0,000$ ). Dolayısıyla  $H_9$  tekrar desteklenmiştir.
- İşgörenlerin entelektüel uyarım algılamaları yalıtılmışlık değişkeni üzerinden işten ayrılma eğilimlerini etkilemektedir ( $t=3,195$   $p=0,000$ ). Dolayısıyla  $H_{DE10}$  desteklenmiştir.

Hipotezlerin desteklenmesine yönelik sonuçların ayrıntılarına Tablo 38’de yer verilmiştir.

**Tablo 38**

**Entelektüel Uyarım, Yalıtılmışlık ve İşten Ayrılma Eğilimi Değişkenlerine İlişkin Hipotez Sonuçları**

Hipotezin Yönü	$\beta$	Std. Sapma	t	P	Hipotez
Yalıtılmışlık→İAE	0,261	0,057	4,616	0,000	Desteklendi
Entelektüel Uyarım→Yalıtılmışlık	-0,237	0,057	4,193	0,000	Desteklendi
Entelektüel Uyarım→İAE	-0,381	0,053	7,191	0,000	Desteklendi
Entelektüel U.→Yalıtılmışlık→İAE	-0,062	0,019	3,195	0,001	Desteklendi

Araştırmada sınanan on birinci modelde bireysel düzeyde ilgi boyutunun güçsüzlük boyutuna ve işten ayrılma eğilimine etkisi incelenmiştir. Aynı modelde güçsüzlüğün işten

ayrılma eğilimine olan etkisi de incelenmiştir. Araştırma modeline yönelik kurulan hipotezlere aşağıdaki şekilde yer verilmiştir.

- H<sub>18</sub>: İşgörenlerin bireysel düzeyde ilgi algılamalarının güçsüzlük düzeyleri üzerinde etkisi vardır.
- H<sub>19</sub>: İşgörenlerin bireysel düzeyde ilgi algılamalarının işten ayrılma üzerinde etkisi vardır.
- H<sub>3</sub>: İşgörenlerin güçsüzlük düzeylerinin işten ayrılma eğilimleri üzerinde etkisi vardır.
- H<sub>DE11</sub>: İşgörenlerin bireysel düzeyde ilgi algılamaları güçsüzlük üzerinden işten ayrılma eğilimlerini etkiler.

On birinci modele yönelik yakınsak geçerlilik için standart faktör yükleri değerlerine bakılmış ve M29, M30, M32 ve M35'ün faktör yükünün 0,70'den daha düşük olduğu belirlenmiştir. Faktör yükü 0,70'den daha küçük olan maddeler en küçük yüke sahip olan maddeden başlanarak analizden çıkartılmıştır. Birleşme geçerliliği eşik değer 0,50 yakalandıktan sonra M30 analizden çıkartılmamıştır. Dolayısıyla yakınsak geçerlilik sağlanmıştır. Tüm boyutlarda birleşme geçerliliği için AVE değeri eşik değere 0,50 ve yukarısı hesaplandığından birleşme geçerliliği sağlanmıştır. Analizde VIF değeri 5'den daha büyük bir değişken bulunmamıştır. Dolayısıyla bağımsız değişkenler arasında doğrusal çoklu bağıntıya rastlanmamıştır.

On birinci model için iç tutarlılık güvenilirliklerinden Cronbach Alpha istatistiği güçsüzlük boyutunda eşik değeri 0,70'den daha düşük (0,680) hesaplanmıştır. Ancak Composite Reliability ve Henseler'in rho\_A değerleri eşik değer olan 0,70'den daha büyük olduğundan ölçeklerin (boyutların) iç tutarlılık güvenilirlikleri sağlanmıştır.

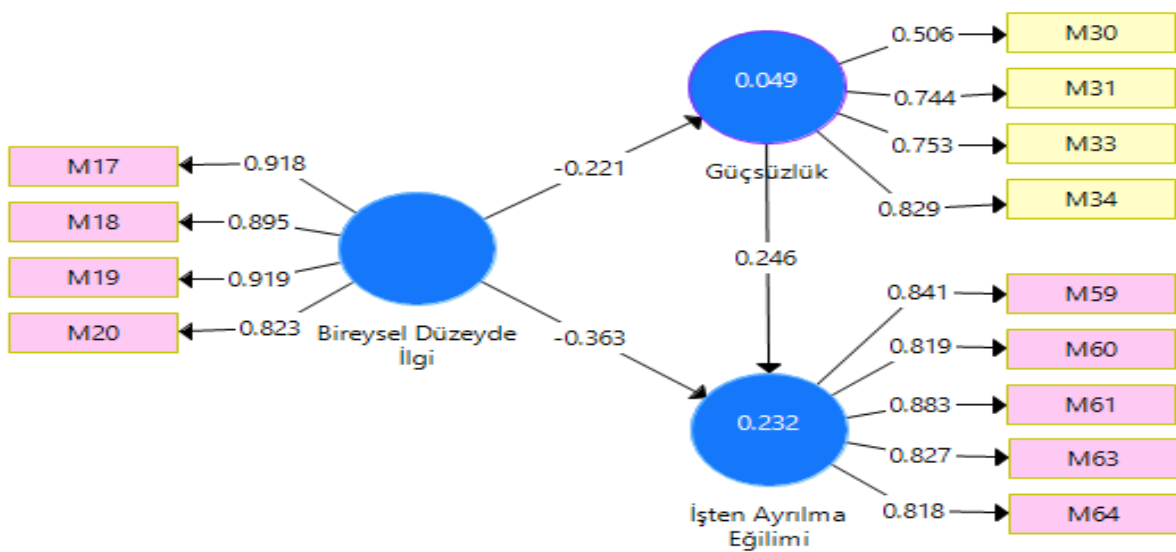
Araştırma modeli için ayrışma geçerliliklerinden Fornell-Larcker kritik değeri sağlanmıştır. Diğer bir ayrıştırma katsayısı HTMT katsayılarının eşik değer olan 0,85'den daha düşük olduğu belirlenmiş ve modelde ayrışma geçerliliği sağlanmıştır. Modele yönelik SRMR değeri 0,053 olarak hesaplanmıştır. Bu SRMR değerine göre modelin iyi uyuma sahip olduğu söylenebilmektedir. Modelde bireysel düzeyde ilgi değişkeni, güçsüzlük değişkenindeki varyansın %4,9'unu açıklamaktadır. Bireysel düzeyde ilgi ve güçsüzlük değişkenleri işten ayrılma eğilimi değişkenindeki varyansın %23,2'sini açıklamaktadır. Bu sonuçlara tablo 39'da yer verilmiştir.

**Tablo 39**

**Bireysel Düzeyde İlgı, Güçsüzlük ve İşten Ayrılma Eğilimi Değişkenlerine İlişkin Kritik Değerler**

		Güçsüzlük	Bireysel Düzeyde İlgı	İAE
<b>Fornell Larcker Kriteri</b>	Güçsüzlük	<b>0,718</b>	----	----
	Bireysel Düzeyde İlgı	-0,221	<b>0,890</b>	----
	İşten Ayrılma Eğilimi (İAE)	0,337	-0,418	<b>0,838</b>
<b>AVE</b>		<b>0,516</b>	<b>0,792</b>	<b>0,702</b>
<b>Cronbach's Alpha (CA)</b>		0,680	0,912	0,894
<b>rho_A</b>		0,726	0,917	0,903
<b>Composite Reliability (CR)</b>		0,806	0,938	0,922
<b>HTMT</b>	Güçsüzlük	----	0,274	----
	Bireysel Düzeyde İlgı	----	----	----
	İşten Ayrılma Eğilimi (İAE)	0,399	0,456	----
	<b>SRMR</b>	0,063		
	<b>En büyük VIF</b>		3,650	
	<b>R kare</b>	0,049		0,232

İşgörenlerin bireysel düzeyde ilgi algılamalarının ve güçsüzlük düzeylerinin işten ayrılma eğilimlerine ve bireysel düzeyde ilgi algılamalarının güçsüzlük düzeylerine etkisine yönelik yol grafiği sınanmış ve Şekil 23'de sunulmuştur. Şekil 23 standart çözümü göstermektedir. Yol grafiğinde latent değişkenler ile gözlenen değişkenler arasındaki tüm yolların istatistiksel açıdan anlamlı olduğu tespit edilmiştir.



**Şekil 23. Bireysel Düzeyde İlgı ve Güçsüzlük Boyutlarının İşten Ayrılma Eğilimine Etkisine Yönelik Yol Grafiği**



Şekil 23’de yer alan yol grafiğinin açıklamalarına aşağıda maddeler halinde yer verilmiştir.

- İşgörenlerin bireysel düzeyde ilgi algılamaları ile güçsüzlük düzeyleri arasında ters yönde  $\beta=0,221$  birimlik istatistiksel açıdan anlamlı bir etki belirlenmiştir. Bu etkiye göre işgörenlerde bireysel düzeyde ilgi algılaması artarken, güçsüzlük azalmaktadır ( $t=4,157$   $p=0,000$ ). Dolayısıyla  $H_{18}$  desteklenmiştir.
- İşgörenlerin bireysel düzeyde ilgi algılamaları ile işten ayrılma eğilimleri arasında ters yönde  $\beta=0,363$  birimlik istatistiksel açıdan anlamlı bir etki belirlenmiştir. Bu etkiye göre işgörenlerde bireysel düzeyde ilgi algılaması artarken, işten ayrılma eğilimi azalmaktadır ( $t=6,416$   $p=0,000$ ). Dolayısıyla  $H_{19}$  desteklenmiştir.
- İşgörenlerin güçsüzlük düzeyleri ile işten ayrılma eğilimleri arasında aynı yönde istatistiksel açıdan anlamlı  $\beta=0,246$  birimlik bir etki belirlenmiştir. Bu etkiye göre işgörenlerde güçsüzlük artarken, işten ayrılma eğilimi de artmaktadır ( $t=5,090$   $p=0,000$ ). Dolayısıyla  $H_3$  tekrar desteklenmiştir.
- İşgörenlerin bireysel düzeyde ilgi algılamaları güçsüzlük değişkeni üzerinden işten ayrılma eğilimlerini etkilemektedir ( $t=3,028$   $p=0,002$ ). Dolayısıyla  $H_{DE11}$  desteklenmiştir.

Hipotezlerin desteklenmesine yönelik sonuçların ayrıntılarına Tablo 40’da yer verilmiştir.

**Tablo 40**

**Bireysel Düzeyde İlgi, Güçsüzlük ve İşten Ayrılma Eğilimi Değişkenlerine İlişkin Hipotez Sonuçları**

Hipotezin Yönü	$\beta$	Std. Sapma	t	P	Hipotez
Güçsüzlük → İAE	0,246	0,048	5,090	0,000	Desteklendi
Bireysel Düzeyde İlgi → Güçsüzlük	-0,221	0,053	4,157	0,000	Desteklendi
Bireysel Düzeyde İlgi → İAE	-0,363	0,057	6,416	0,000	Desteklendi
Bireysel Düzeyde İl. → Güçsüzlük → İAE	-0,055	0,018	3,028	0,002	Desteklendi

Araştırmada sınanan on ikinci modelde bireysel düzeyde ilgi boyutunun anlamsızlık boyutuna ve işten ayrılma eğilimine etkisi incelenmiştir. Aynı modelde anlamsızlığın işten ayrılma eğilimine olan etkisi de incelenmiştir. Araştırma modeline yönelik kurulan hipotezlere aşağıdaki şekilde yer verilmiştir.

- H<sub>20</sub>: İşgörenlerin bireysel düzeyde ilgi algılamalarının anlamsızlık düzeyleri üzerinde etkisi vardır.
- H<sub>19</sub>: İşgörenlerin bireysel düzeyde ilgi algılamalarının işten ayrılma eğilimleri üzerinde etkisi vardır.
- H<sub>5</sub>: İşgörenlerin anlamsızlık düzeylerinin işten ayrılma eğilimleri üzerinde etkisi vardır.
- H<sub>DE12</sub>: İşgörenlerin bireysel düzeyde ilgi algılamaları anlamsızlık üzerinden işten ayrılma eğilimlerini etkiler.

On ikinci modele yönelik yakınsak geçerlilik için standart faktör yükleri değerlerine bakılmış ve M36, M38, M41 ve M42'nin faktör yükünün 0,70'den daha düşük olduğu belirlenmiştir. Faktör yükü 0,70'den daha küçük olan maddeler en küçük yüke sahip olan maddeden başlanarak analizden çıkartılmıştır. Birleşme geçerliliği eşik değer 0,50 yakalandıktan sonra M41 analizden çıkartılmamıştır. Dolayısıyla yakınsak geçerlilik sağlanmıştır. Tüm boyutlarda birleşme geçerliliği için AVE değeri eşik değere 0,50 ve yukarısı hesaplandığından birleşme geçerliliği sağlanmıştır. Analizde VIF değeri 5'den daha büyük bir değişken bulunmamıştır. Dolayısıyla bağımsız değişkenler arasında doğrusal çoklu bağıntıya rastlanmamıştır.

On ikinci model için iç tutarlılık güvenilirliklerinden Cronbach Alpha, Composite Reliability ve Henseler'in rho\_A değerleri eşik değer olan 0,70'den daha büyük bulunduğundan ölçeklerin (boyutların) iç tutarlılık güvenilirlikleri sağlanmıştır.

Araştırmada, araştırma modeli için ayrışma geçerliliklerinden Fornell-Larcker kritik değeri sağlanmıştır. Diğer bir ayrıştırma katsayısı HTMT katsayılarının eşik değer olan 0,85'den daha düşük olduğu belirlenmiş ve modelde ayrışma geçerliliği sağlanmıştır. Modele yönelik SRMR değeri 0,064 olarak hesaplanmıştır. Bu SRMR değerine göre modelin iyi uyuma sahip olduğu söylenebilmektedir. Modelde bireysel düzeyde ilgi değişkeni, anlamsızlık değişkenindeki varyansın %8,8'ini açıklamaktadır. Bireysel

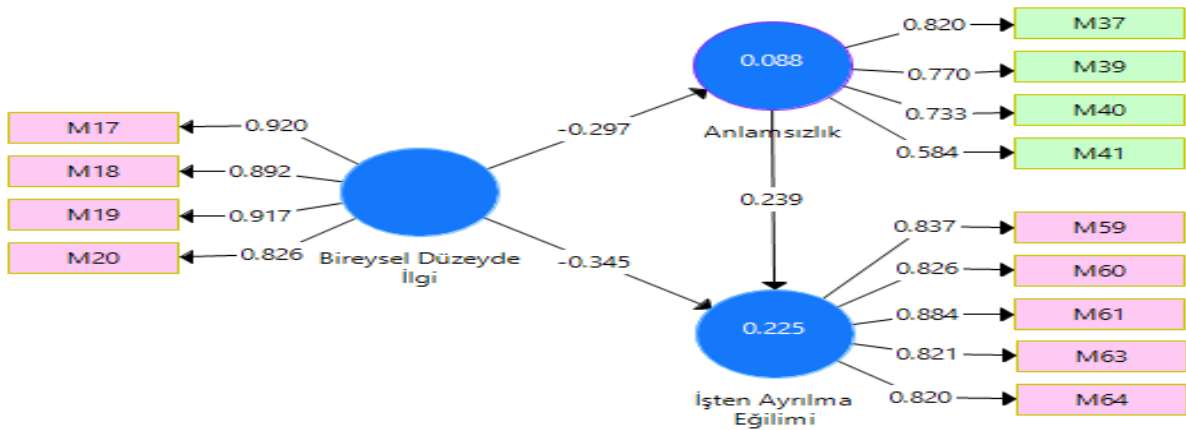
düzeyde ilgi ve anlamsızlık değişkenleri işten ayrılma eğilimi değişkenindeki varyansın %22,5'ini açıklamaktadır. Bu sonuçlara tablo 41'de yer verilmiştir

**Tablo 41**

**Bireysel Düzeyde İlgi, Anlamsızlık ve İşten Ayrılma Eğilimi Değişkenlerine İlişkin Kritik Değerler**

		Anlamsızlık	Bireysel Düzeyde İlgi	İAE
<b>Fornell Larcker Kriteri</b>	Anlamsızlık	<b>0,732</b>	-----	-----
	Bireysel Düzeyde İlgi	-0,297	<b>0,890</b>	-----
	İşten Ayrılma Eğilimi (İAE)	0,342	-0,416	<b>0,838</b>
<b>AVE</b>		<b>0,536</b>	<b>0,792</b>	<b>0,702</b>
<b>Cronbach's Alpha (CA)</b>		0,705	0,912	0,894
<b>rho_A</b>		0,721	0,916	0,901
<b>Composite Reliability (CR)</b>		0,820	0,938	0,922
<b>HTMT</b>	Anlamsızlık	-----	-----	-----
	Bireysel Düzeyde İlgi	0,371	-----	-----
	İşten Ayrılma Eğilimi (İAE)	0,418	0,456	-----
	<b>SRMR</b>	0,64		
	<b>En büyük VIF</b>		3,650	
	<b>R kare</b>	0,088		0,225

İşgörenlerin bireysel düzeyde ilgi algılamalarının ve anlamsızlık düzeylerinin işten ayrılma eğilimlerine ve bireysel düzeyde ilgi algılamalarının anlamsızlık düzeylerinin etkisine yönelik yol grafiği sıranmış ve Şekil 24'de yer verilmiştir. Şekil 24 standart çözümü göstermektedir. Yol grafiğinde latent değişkenler ile gözlenen değişkenler arasındaki tüm yolların istatistiksel açıdan anlamlı olduğu görülmüştür.



**Şekil 24. Bireysel Düzeyde İlgi ve Anlamsızlık Boyutlarının İşten Ayrılma Eğilimine Etkisine Yönelik Yol Grafiği**

Şekil 24’de yer alan yol grafiğinin açıklamalarına aşağıda maddeler halinde yer verilmiştir.

- İşgörenlerin bireysel düzeyde ilgi algılamaları ile anlamsızlık düzeyleri arasında ters yönde  $\beta=0,297$  birimlik istatistiksel açıdan anlamlı bir etki belirlenmiştir. Bu etkiye göre işgörenlerde bireysel düzeyde ilgi algılaması artarken, anlamsızlık azalmaktadır ( $t=6,001$   $p=0,000$ ). Dolayısıyla  $H_{20}$  desteklenmiştir.
- İşgörenlerin bireysel düzeyde ilgi algılamaları ile işten ayrılma eğilimleri arasında ters yönde  $\beta=0,345$  birimlik istatistiksel açıdan anlamlı bir etki belirlenmiştir. Bu etkiye göre işgörenlerde bireysel düzeyde ilgi algılaması artarken, işten ayrılma eğilimi azalmaktadır ( $t=6,108$   $p=0,000$ ). Dolayısıyla tekrar  $H_{19}$  desteklenmiştir.
- İşgörenlerin anlamsızlık düzeyleri ile işten ayrılma eğilimleri arasında aynı yönde istatistiksel açıdan anlamlı  $\beta=0,239$  birimlik bir etki belirlenmiştir. Bu etkiye göre işgörenlerde yalıtılmışlık artarken, işten ayrılma eğilimi de artmaktadır ( $t=4,231$   $p=0,000$ ). Dolayısıyla  $H_5$  tekrar desteklenmiştir.
- İşgörenlerin bireysel düzeyde ilgi algılamaları anlamsızlık değişkeni üzerinden işten ayrılma eğilimlerini etkilemektedir ( $t=3,546$   $p=0,000$ ). Dolayısıyla  $H_{DE12}$  desteklenmiştir.

Hipotezlerin desteklenmesine yönelik sonuçların ayrıntılarına Tablo 42’de yer verilmiştir.

**Tablo 42**

**Bireysel Düzeyde İlgi, Anlamsızlık ve İşten Ayrılma Eğilimi Değişkenlerine İlişkin Hipotez Sonuçları**

Hipotezin Yönü	$\beta$	Std. Sapma	t	P	Hipotez
Anlamsızlık → İAE	0,239	0,057	4,231	0,000	Desteklendi
Bireysel Düzeyde İlgi → Anlamsızlık	-0,297	0,050	6,001	0,000	Desteklendi
Bireysel Düzeyde İlgi → İAE	-0,345	0,056	6,108	0,000	Desteklendi
Bireysel Düzeyde İl. → Anlamsızlık → İAE	-0,071	0,020	3,546	0,000	Desteklendi

Araştırmada sınanan on üçüncü modelde bireysel düzeyde ilgi boyutunun kendine yabancılaşma boyutuna ve işten ayrılma eğilimine etkisi incelenmiştir. Aynı modelde kendine yabancılaşma işten ayrılma eğilimine olan etkisi de incelenmiştir. Araştırma modeline yönelik kurulan hipotezlere aşağıdaki şekilde sıralanmıştır.

- H<sub>21</sub>: İşgörenlerin bireysel düzeyde ilgi algılamalarının kendine yabancılaşma düzeyleri üzerinde etkisi vardır.
- H<sub>19</sub>: İşgörenlerin bireysel düzeyde ilgi algılamalarının işten ayrılma eğilimleri üzerinde etkisi vardır.
- H<sub>7</sub>: İşgörenlerin kendine yabancılaşma düzeylerinin işten ayrılma eğilimleri üzerinde etkisi vardır.
- H<sub>DE13</sub>: İşgörenlerin bireysel düzeyde ilgi algılamaları kendine yabancılaşma üzerinden işten ayrılma eğilimlerini etkiler.

On üçüncü modele yönelik yakınsak geçerlilik için standart faktör yükleri değerlerine bakılmış ve M44, M45, M47 ve M49'un faktör yükünün 0,70'den daha düşük olduğu belirlenmiştir. Faktör yükü daha küçük olan maddeler en küçük yüke sahip olan maddeden başlanarak analizden çıkartılmıştır. Birleşme geçerliliği eşik değer 0,50 yakalandıktan sonra M49 analizden çıkartılmamıştır. Dolayısıyla yakınsak geçerlilik sağlanmıştır. Tüm boyutlarda birleşme geçerliliği için AVE değeri eşik değere 0,50 ve yukarısı hesaplandığından birleşme geçerliliği sağlanmıştır. Analizde VIF değeri 5'den daha büyük bir değişken bulunmamıştır. Dolayısıyla bağımsız değişkenler arasında doğrusal çoklu bağıntıya rastlanmamıştır.

On üçüncü model için iç tutarlılık güvenilirliklerinden Cronbach Alpha, Composite Reliability ve Henseler'in rho\_A değerleri eşik değer olan 0,70'den daha büyük bulunduğundan ölçeklerin iç tutarlılık güvenilirlikleri sağlanmıştır.

Araştırma modeli için ayrışma geçerliliklerinden Fornell-Larcker kritik değeri sağlanmıştır. Diğer bir ayrıştırma katsayısı HTMT katsayılarının eşik değer olan 0,85'den daha düşük olduğu belirlenmiş ve modelde ayrışma geçerliliği sağlanmıştır. Modele yönelik SRMR değeri 0,066 olarak hesaplanmıştır. Bu SRMR değerine göre modelin iyi uyuma sahip olduğu söylenebilmektedir. Modelde bireysel düzeyde ilgi değişkeni, kendine yabancılaşma değişkenindeki varyansın %14,1'ini açıklamaktadır. Bireysel düzeyde ilgi ve

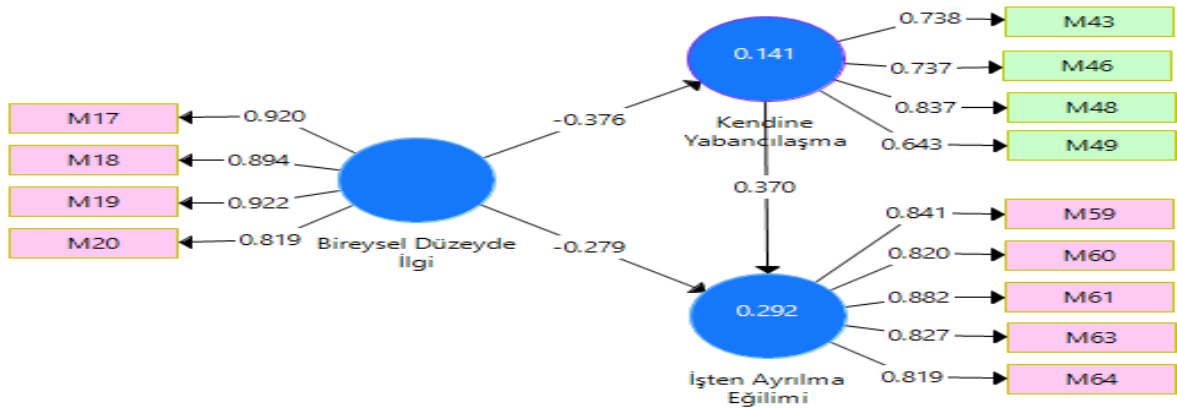
kendine yabancılaşma değişkenleri işten ayrılma eğilimi değişkenindeki varyansın %29,2'sini açıklamaktadır. Bu sonuçlara tablo 43'de yer verilmiştir.

**Tablo 43**

**Bireysel Düzeyde İlgi, Kendine Yabancılaşma ve İşten Ayrılma Eğilimi Değişkenlerine İlişkin Kritik Değerler**

		Kendine Yabancılaşma	Bireysel Düzeyde İlgi	İAE
<b>Fornell Larcker Kriteri</b>	Kendine Yabancılaşma	<b>0,742</b>	----	----
	Bireysel Düzeyde İlgi	-0,376	<b>0,890</b>	----
	İşten Ayrılma Eğilimi (İAE)	0,475	-0,418	<b>0,838</b>
<b>AVE</b>		<b>0,551</b>	<b>0,791</b>	<b>0,702</b>
<b>Cronbach's Alpha (CA)</b>		0,724	0,912	0,894
<b>rho_A</b>		0,729	0,921	0,901
<b>Composite Reliability (CR)</b>		0,829	0,938	0,922
<b>HTMT</b>	Kendine Yabancılaşma	----	----	----
	Bireysel Düzeyde İlgi	0,452	----	----
	İşten Ayrılma Eğilimi (İAE)	0,585	0,456	----
	<b>SRMR</b>	0,066		
	<b>En büyük VIF</b>		3,650	
	<b>R kare</b>	0,141		0,292

İşgörenlerin bireysel düzeyde ilgi algılamalarının ve kendine yabancılaşma düzeylerinin işten ayrılma eğilimlerine ve bireysel düzeyde ilgi algılamalarının kendine yabancılaşma düzeylerine etkisine yönelik yol grafiği sınanmış ve Şekil 25'de yer verilmiştir. Yol grafiğinde latent değişkenler ile gözlenen değişkenler arasındaki tüm yolların istatistiksel açıdan anlamlı olduğu bulunmuştur.



**Şekil 25. Bireysel Düzeyde İlgi ve Kendine Yabancılaşma Boyutlarının İşten Ayrılma Eğilimine Etkisine Yönelik Yol Grafiği**

Şekil 25’de yer alan yol grafiğinin açıklamalarına aşağıda maddeler halinde yer verilmiştir.

- İşgörenlerin bireysel düzeyde ilgi algılamaları ile kendine yabancılaşma düzeyleri arasında ters yönde  $\beta=0,376$  birimlik istatistiksel açıdan anlamlı bir etki belirlenmiştir. Bu etkiye göre işgörenlerde bireysel düzeyde ilgi algılaması artarken, kendine yabancılaşma azalmaktadır ( $t=8,288$   $p=0,000$ ). Dolayısıyla  $H_{21}$  desteklenmiştir.
- İşgörenlerin bireysel düzeyde ilgi algılamaları ile işten ayrılma eğilimleri arasında ters yönde  $\beta=0,279$  birimlik istatistiksel açıdan anlamlı bir etki belirlenmiştir. Bu etkiye göre işgörenlerde bireysel düzeyde ilgi algılaması artarken, işten ayrılma eğilimi azalmaktadır ( $t=4,846$   $p=0,000$ ). Dolayısıyla tekrar  $H_{19}$  desteklenmiştir.
- İşgörenlerin kendine yabancılaşma düzeyleri ile işten ayrılma eğilimleri arasında aynı yönde istatistiksel açıdan anlamlı  $\beta=0,370$  birimlik bir etki belirlenmiştir. Bu etkiye göre işgörenlerde kendine yabancılaşma artarken, işten ayrılma eğilimi de artmaktadır ( $t=7,210$   $p=0,000$ ). Dolayısıyla  $H_7$  tekrar desteklenmiştir.
- İşgörenlerin bireysel düzeyde ilgi algılamaları kendine yabancılaşma değişkeni üzerinden işten ayrılma eğilimlerini etkilemektedir ( $t=5,326$   $p=0,000$ ). Dolayısıyla  $H_{DE13}$  desteklenmiştir.

Hipotezlerin desteklenmesine yönelik sonuçların ayrıntılarına Tablo 44’de yer verilmiştir.

**Tablo 44**

**Bireysel Düzeyde İlgi, Kendine Yabancılaşma ve İşten Ayrılma Eğilimi Değişkenlerine İlişkin Hipotez Sonuçları**

Hipotezin Yönü	$\beta$	Std. Sapma	t	P	Hipotez
Kendine Yabancılaşma→İAE	0,370	0,051	7,210	0,000	Desteklendi
Bireysel Düzeyde İlgi→Kendine Y.	-0,376	0,045	8,288	0,000	Desteklendi
Bireysel Düzeyde İlgi→İAE	-0,279	0,057	4,846	0,000	Desteklendi
Bireysel Düzeyde İl.→Kendine Y.→İAE	-0,139	0,026	5,326	0,000	Desteklendi

Araştırmada sınanan on dördüncü modelde bireysel düzeyde ilgi boyutunun kuralsızlık boyutuna ve işten ayrılma eğilimine etkisi incelenmiştir. Aynı modelde kuralsızlık işten ayrılma eğilimine olan etkisi de incelenmiştir. Araştırma modeline yönelik kurulan hipotezlere aşağıdaki şekilde sıralanmıştır.

- H<sub>22</sub>: İşgörenlerin bireysel düzeyde ilgi algılamalarının kuralsızlık düzeyleri üzerinde etkisi vardır.
- H<sub>19</sub>: İşgörenlerin bireysel düzeyde ilgi algılamalarının işten ayrılma eğilimleri üzerinde etkisi vardır.
- H<sub>9</sub>: İşgörenlerin kuralsızlık düzeylerinin işten ayrılma eğilimleri üzerinde etkisi vardır.
- H<sub>DE14</sub>: İşgörenlerin bireysel düzeyde ilgi algılamaları kuralsızlık üzerinden işten ayrılma eğilimlerini etkiler.

On dördüncü modele yönelik, yakınsak geçerlilik için standart faktör yükleri değerlerine bakılmış ve M53'ün faktör yükünün 0,70'ten daha düşük olduğu belirlenmiştir. Birleşme geçerliliği eşik değer 0,50 yakalandığından dolayı M53 analizden çıkartılmamıştır. Yakınsak geçerliliğin sağlandığı kabul edilmiştir. Tüm boyutlarda birleşme geçerliliği için AVE değeri eşik değere 0,50 ve yukarısı hesaplandığından tüm boyutlarda birleşme geçerliliği sağlanmıştır. Analizde VIF değeri 5'ten daha büyük bir değişken bulunmamıştır. Dolayısıyla bağımsız değişkenler arasında doğrusal çoklu bağıntıya rastlanmamıştır.

On dördüncü model için iç tutarlılık güvenilirliklerinden Cronbach Alpha, Composite Reliability ve Henseler'in rho\_A değerleri eşik değer olan 0,70'den daha büyük olduğundan ölçeklerin iç tutarlılık güvenilirlikleri sağlanmıştır.

Araştırma modeli için ayrışma geçerliliklerinden Fornell-Larcker kritik değeri sağlanmıştır. Diğer bir ayrıştırma katsayısı HTMT katsayılarının eşik değer olan 0,85'den daha düşük olduğu belirlenmiş ve modelde ayrışma geçerliliği sağlanmıştır. Modele yönelik SRMR değeri 0,060 olarak hesaplanmıştır. Bu SRMR değerine göre modelin iyi uyuma sahip olduğu söylenebilmektedir. Modelde bireysel düzeyde ilgi değişkeni, kuralsızlık değişkenindeki varyansın %4,3'ünü açıklamaktadır. Bireysel düzeyde ilgi ve kuralsızlık değişkenleri işten ayrılma eğilimi değişkenindeki varyansın %29,2'sini açıklamaktadır. Bu sonuçlara tablo 45'de yer verilmiştir

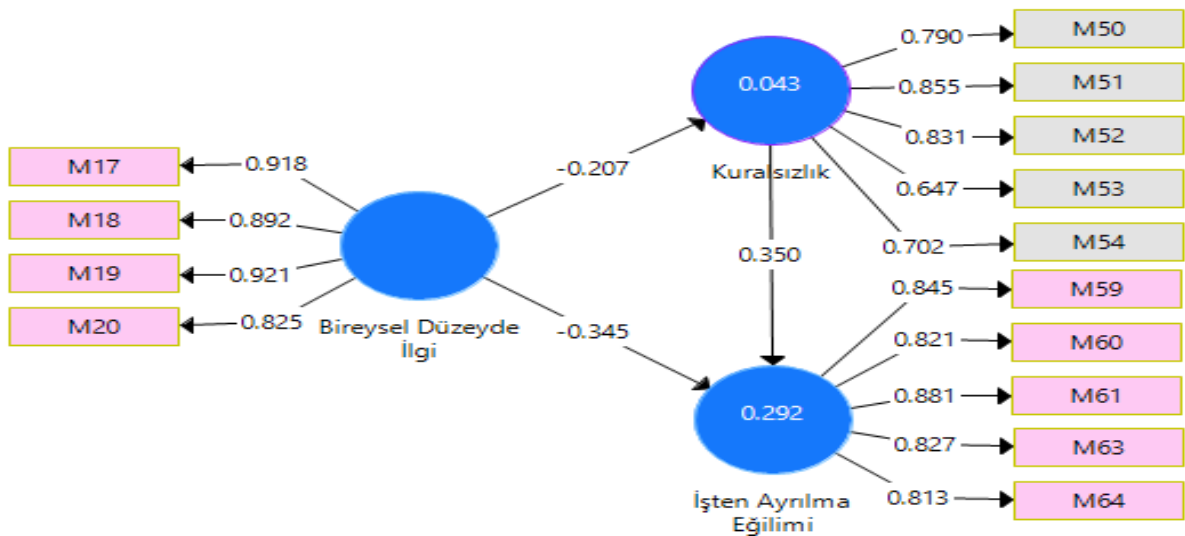


Tablo 45

**Bireysel Düzeyde İlgı, Kuralsızlık ve İşten Ayrılma Eğilimi Değişkenlerine İlişkin Kritik Değerler**

		Kuralsızlık	Bireysel Düzeyde İlgı	İAE
<b>Fornell Larcker Kriteri</b>	Kuralsızlık	<b>0,769</b>	----	----
	Bireysel Düzeyde İlgı	-0,207	<b>0,890</b>	----
	İşten Ayrılma Eğilimi (İAE)	0,422	-0,418	<b>0,838</b>
<b>AVE</b>		<b>0,592</b>	<b>0,792</b>	<b>0,702</b>
<b>Cronbach's Alpha (CA)</b>		0,823	0,912	0,894
<b>rho_A</b>		0,827	0,917	0,904
<b>Composite Reliability (CR)</b>		0,878	0,938	0,922
<b>HTMT</b>	Kuralsızlık	----	----	----
	Bireysel Düzeyde İlgı	0,452	----	----
	İşten Ayrılma Eğilimi (İAE)	0,585	0,456	----
	<b>SRMR</b>	0,060		
	<b>En büyük VIF</b>		3,650	
	<b>R kare</b>	0,043		0,292

İşgörenlerin bireysel düzeyde ilgı algılamalarının ve kuralsızlık düzeylerinin işten ayrılma eğilimine ve bireysel düzeyde ilgı algılamalarının kuralsızlık düzeylerine etkisine yönelik yol grafiği sınanmış ve Şekil 26'da yer verilmiştir. Şekil 26 standart çözümlü göstermektedir. Yol grafiğinde latent değişkenler ile gözlenen değişkenler arasındaki tüm yolların i istatistiksel açıdan anlamlı olduğu görölmüştür.



**Şekil 26. Bireysel Düzeyde İlgı ve Kuralsızlık Boyutlarının İşten Ayrılma Eğilimine Etkisine Yönelik Yol Grafiği**

Şekil 26’da yer alan yol grafiğinin açıklamalarına aşağıda maddeler halinde yer verilmiştir.

- İşgörenlerin bireysel düzeyde ilgi algılamaları ile kuralsızlık düzeyleri arasında ters yönde  $\beta=0,207$  birimlik istatistiksel açıdan anlamlı bir etki belirlenmiştir. Bu etkiye göre işgörenlerde bireysel düzeyde ilgi algılaması artarken, kuralsızlık azalmaktadır ( $t=3,542$   $p=0,000$ ). Dolayısıyla  $H_{22}$  desteklenmiştir.
- İşgörenlerin bireysel düzeyde ilgi algılamaları ile işten ayrılma eğilimleri arasında ters yönde  $\beta=0,345$  birimlik istatistiksel açıdan anlamlı bir etki belirlenmiştir. Bu etkiye göre işgörenlerde bireysel düzeyde ilgi algılaması artarken, işten ayrılma eğilimi azalmaktadır ( $t=6,123$   $p=0,000$ ). Dolayısıyla tekrar  $H_{19}$  desteklenmiştir.
- İşgörenlerin kuralsızlık düzeyleri ile işten ayrılma eğilimleri arasında aynı yönde istatistiksel açıdan anlamlı  $\beta=0,350$  birimlik bir etki belirlenmiştir. Bu etkiye göre işgörenlerde kuralsızlık artarken, işten ayrılma eğilimi de artmaktadır ( $t=6,977$   $p=0,000$ ). Dolayısıyla  $H_9$  tekrar desteklenmiştir.
- İşgörenlerin bireysel düzeyde ilgi algılamaları kuralsızlık değişkeni üzerinden işten ayrılma eğilimlerini etkilemektedir ( $t=3,064$   $p=0,000$ ). Dolayısıyla  $H_{DE14}$  desteklenmiştir.

Hipotezlerin desteklenmesine yönelik sonuçların ayrıntılarına Tablo 46’da yer verilmiştir.

**Tablo 46**

**Bireysel Düzeyde İlgi, Kuralsızlık ve İşten Ayrılma Eğilimi Değişkenlerine İlişkin Hipotez Sonuçları**

Hipotezin Yönü	$\beta$	Std. Sapma	t	P	Hipotez
Kuralsızlık→İAE	0,350	0,050	6,977	0,000	Desteklendi
Bireysel Düzeyde İlgi→Kuralsızlık	-0,207	0,059	3,542	0,000	Desteklendi
Bireysel Düzeyde İlgi→İAE	-0,345	0,056	6,123	0,000	Desteklendi
Bireysel Düzeyde İl.→Kuralsızlık→İAE	-0,073	0,024	3,064	0,000	Desteklendi

Araştırmada sınanan on beşinci modelde bireysel düzeyde ilgi boyutunun yalıtılmışlık boyutuna ve işten ayrılma eğilimine etkisi incelenmiştir. Aynı modelde yalıtılmışlık işten ayrılma eğilimine olan etkisi de incelenmiştir. Araştırma modeline yönelik kurulan hipotezlere aşağıdaki şekilde sıralanmıştır.

- H<sub>23</sub>: İşgörenlerin bireysel düzeyde ilgi algılamalarının yalıtılmışlık düzeyleri üzerinde etkisi vardır.
- H<sub>19</sub>: İşgörenlerin bireysel düzeyde ilgi algılamalarının işten ayrılma eğilimleri üzerinde etkisi vardır.
- H<sub>11</sub>: İşgörenlerin yalıtılmışlık düzeylerinin işten ayrılma eğilimleri üzerinde etkisi vardır.
- H<sub>DE15</sub>: İşgörenlerin bireysel düzeyde ilgi algılamaları yalıtılmışlık üzerinden işten ayrılma eğilimlerini etkiler.

On beşinci modele yönelik, yakınsak geçerlilik için standart faktör yükleri değerlerine bakılmış ve tüm boyutlarda faktör yükü 0,70 değerinden daha düşük madde belirlenmemiştir. Dolayısıyla boyutlara yönelik yakınsak geçerlilikler sağlanmıştır. Tüm boyutlarda birleşme geçerliliği için AVE değeri eşik değere 0,50 ve yukarısı hesaplandığından tüm boyutlarda birleşme geçerliliği sağlanmıştır. Analizde VIF değeri 5'den daha büyük bir değişken bulunmamıştır. Dolayısıyla bağımsız değişkenler arasında doğrusal çoklu bağıntıya rastlanmamıştır.

On beşinci model için iç tutarlılık güvenilirliklerinden Cronbach Alpha, Composite Reliability ve Henseler'in rho\_A değerleri eşik değer olan 0,70'den daha büyük olduğundan ölçeklerin iç tutarlılık güvenilirlikleri sağlanmıştır.

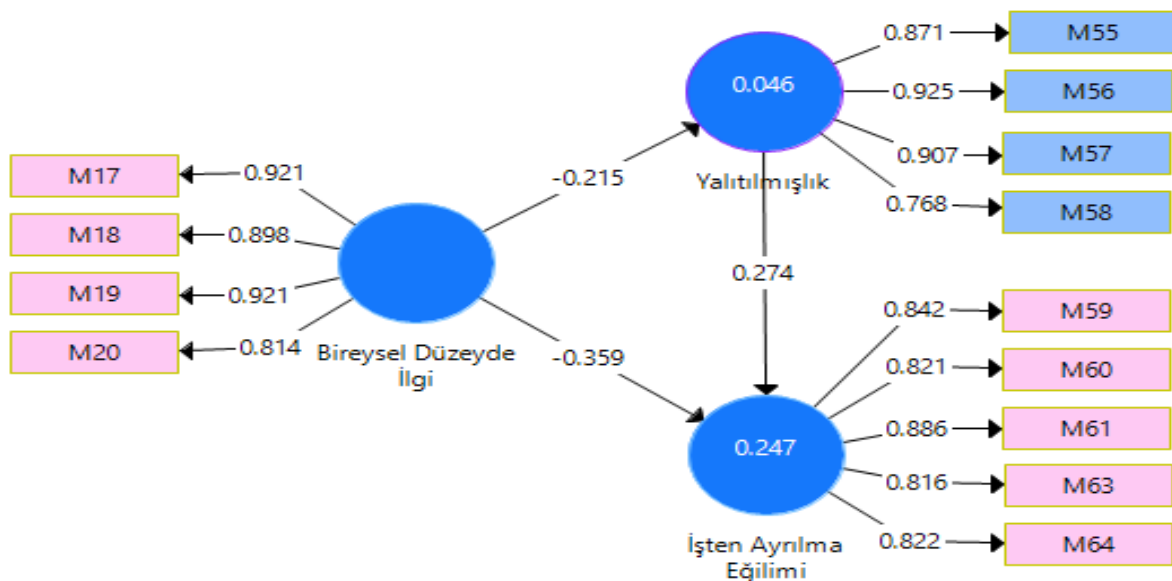
Araştırmada, araştırma modeli için ayrışma geçerliliklerinden Fornell-Larcker kritik değeri sağlanmıştır. Diğer bir ayrıştırma katsayısı HTMT katsayılarının eşik değer olan 0,85'den daha düşük olduğu belirlenmiş ve modelde ayrışma geçerliliği sağlanmıştır. Modele yönelik SRMR değeri 0,057 olarak hesaplanmıştır. Bu SRMR değerine göre modelin iyi uyuma sahip olduğu söylenebilmektedir. Modelde bireysel düzeyde ilgi değişkeni, yalıtılmışlık değişkenindeki varyansın %4,6'sını açıklamaktadır. Bireysel düzeyde ilgi ve yalıtılmışlık değişkenleri işten ayrılma eğilimi değişkenindeki varyansın %24,7'sini açıklamaktadır. Bu sonuçlara tablo 47'de yer verilmiştir.

**Tablo 47**

**Bireysel Düzeyde İlgı, Yalıtılmışlık ve İşten Ayrılma Eğilimi Değişkenlerine İlişkin Kritik Değerler**

		Yalıtılmışlık	Bireysel Düzeyde İlgı	İAE
<b>Fornell Larcker Kriteri</b>	Yalıtılmışlık	<b>0,870</b>	----	----
	Bireysel Düzeyde İlgı	-0,215	<b>0,889</b>	----
	İşten Ayrılma Eğilimi (İAE)	0,351	-0,418	<b>0,838</b>
<b>AVE</b>		<b>0,757</b>	<b>0,791</b>	<b>0,702</b>
<b>Cronbach's Alpha (CA)</b>		0,891	0,912	0,894
<b>rho_A</b>		0,898	0,924	0,906
<b>Composite Reliability (CR)</b>		0,925	0,938	0,922
<b>HTMT</b>	Yalıtılmışlık	----	----	----
	Bireysel Düzeyde İlgı	0,231	----	----
	İşten Ayrılma Eğilimi (İAE)	0,382	0,456	----
	<b>SRMR</b>	0,057		
	<b>En büyük VIF</b>	4,119		
	<b>R kare</b>	0,046		0,247

İşgörenlerin bireysel düzeyde ilgi algılamalarının ve yalıtılmışlık düzeylerinin işten ayrılma eğilimlerine ve bireysel düzeyde ilgi algılamalarının yalıtılmışlık düzeylerine etkisine yönelik yol grafiği sınanmış ve Şekil 27'de yer verilmiştir. Şekil 27 standart çözümü göstermektedir. Yol grafiğinde latent değişkenler ile gözlenen değişkenler arasındaki tüm yolların istatistiksel açıdan anlamlı olduğu bulunmuştur.



**Şekil 27. Bireysel Düzeyde İlgı ve Yalıtılmışlık Boyutlarının İşten Ayrılma Eğilimine Etkisine Yönelik Yol Grafiği**

Şekil 27’de yer alan yol grafiğinin açıklamalarına aşağıda maddeler halinde yer verilmiştir.

- İşgörenlerin bireysel düzeyde ilgi algılamaları ile yalıtılmışlık düzeyleri arasında ters yönde  $\beta=0,215$  birimlik istatistiksel açıdan anlamlı bir etki belirlenmiştir. Bu etkiye göre işgörenlerde bireysel düzeyde ilgi algılaması artarken, yalıtılmışlık azalmaktadır ( $t=3,712$   $p=0,000$ ). Dolayısıyla  $H_{23}$  desteklenmiştir.
- İşgörenlerin bireysel düzeyde ilgi algılamaları ile işten ayrılma eğilimleri arasında ters yönde  $\beta=0,359$  birimlik istatistiksel açıdan anlamlı bir etki belirlenmiştir. Bu etkiye göre işgörenlerde bireysel düzeyde ilgi algılaması artarken, işten ayrılma eğilimi azalmaktadır ( $t=6,319$   $p=0,000$ ). Dolayısıyla tekrar  $H_{19}$  desteklenmiştir.
- İşgörenlerin yalıtılmışlık düzeyleri ile işten ayrılma eğilimleri arasında aynı yönde istatistiksel açıdan anlamlı  $\beta=0,274$  birimlik bir etki belirlenmiştir. Bu etkiye göre işgörenlerde yalıtılmışlık artarken, işten ayrılma eğilimi de artmaktadır ( $t=5,052$   $p=0,000$ ). Dolayısıyla  $H_{11}$  tekrar desteklenmiştir.
- İşgörenlerin bireysel düzeyde ilgi algılamaları yalıtılmışlık değişkeni üzerinden işten ayrılma eğilimlerini etkilemektedir ( $t=2,944$   $p=0,003$ ). Dolayısıyla  $H_{DE15}$  desteklenmiştir.

Hipotezlerin desteklenmesine yönelik sonuçların ayrıntılarına Tablo 48’de yer verilmiştir.

**Tablo 48**

**Bireysel Düzeyde İlgi, Yalıtılmışlık ve İşten Ayrılma Eğilimi Değişkenlerine İlişkin Hipotez Sonuçları**

Hipotezin Yönü	$\beta$	Std. Sapma	t	P	Hipotez
Yalıtılmışlık → İAE	0,274	0,054	5,052	0,000	Desteklendi
Bireysel Düzeyde İlgi → Yalıtılmışlık	-0,215	0,058	3,712	0,000	Desteklendi
Bireysel Düzeyde İlgi → İAE	-0,359	0,057	6,319	0,000	Desteklendi
Bireysel Düzeyde İ. → Yalıtılmışlık → İAE	-0,059	0,020	2,944	0,003	Desteklendi

Araştırmanın dışsal değişkenlerinden ve iki boyuttan oluşan bir diğer değişken etkileşimci liderliktir. Örgütsel yabancılaşma değişkeni ise beş boyuttan oluşmaktadır. Araştırmada etkileşimci liderlik değişkeni boyutlarının yabancılaşma değişkeni boyutlarına ve işten ayrılma eğilimine etkisi incelenmiştir. Araştırmada sınanan on altıncı modelde koşullu ödüllendirme ve istisnalarla yönetim (aktif) boyutlarının güçsüzlük boyutuna ve işten ayrılma eğilimine etkisi incelenmiştir. Aynı modelde güçsüzlüğün işten ayrılma eğilimine olan etkisi de incelenmiştir. Araştırma modeline yönelik kurulan hipotezler şu şekildedir.

- H<sub>24</sub>: İşgörenlerin koşullu ödüllendirme algılamalarının güçsüzlük düzeyleri üzerinde etkisi vardır.
- H<sub>25</sub>: İşgörenlerin koşullu ödüllendirme algılamalarının işten ayrılma eğilimleri üzerinde etkisi vardır.
- H<sub>26</sub>: İşgörenlerin istisnalarla yönetim (aktif) algılamalarının güçsüzlük düzeyleri üzerinde etkisi vardır.
- H<sub>27</sub>: İşgörenlerin istisnalarla yönetim (aktif) algılamalarının işten ayrılma eğilimleri üzerinde etkisi vardır.
- H<sub>3</sub>: İşgörenlerin güçsüzlük düzeylerinin işten ayrılma eğilimleri üzerinde etkisi vardır.
- H<sub>DE16</sub>: İşgörenlerin koşullu ödüllendirme algılamaları güçsüzlük üzerinden işten ayrılma eğilimlerini etkiler.
- H<sub>DE17</sub>: İşgörenlerin istisnalarla yönetim (aktif) algılamaları güçsüzlük üzerinden işten ayrılma eğilimlerini etkiler.

On altıncı modele yönelik yakınsak geçerlilik için standart faktör yükleri değerlerine bakılmış ve güçsüzlük boyutunda M29, M30, M32 ve M35'in faktör yükleri eşik değer 0,70'den daha az olduğundan en küçük değerden başlanarak analizden çıkartılmıştır. Maddeler çıkarıldıktan sonra eşik birleşme geçerliliğini gösteren AVE değeri 0,50'den daha yüksek olarak elde edilmiştir. Dolayısıyla AVE değerinin karekökü 0,70'den daha büyük elde edilmiştir. Böylelikle yakınsak geçerlilik sağlanmıştır. Tüm boyutlarda birleşme geçerliliği için AVE değeri eşik değere 0,50 ve yukarısı hesaplandığından tüm boyutlarda birleşme geçerliliği sağlanmıştır. Analizde VIF değeri 5'den daha büyük bir değişken bulunmamıştır. Dolayısıyla bağımsız değişkenler arasında doğrusal çoklu bağıntıya rastlanmamıştır.

On altıncı model için iç tutarlılık güvenilirliklerinden Cronbach Alpha, Composite Reliability ve Henseler'in rho\_A değerleri eşik değer olan 0,70'den daha büyük hesaplandığından ölçüklerin iç tutarlılık güvenilirlikleri sağlanmıştır.

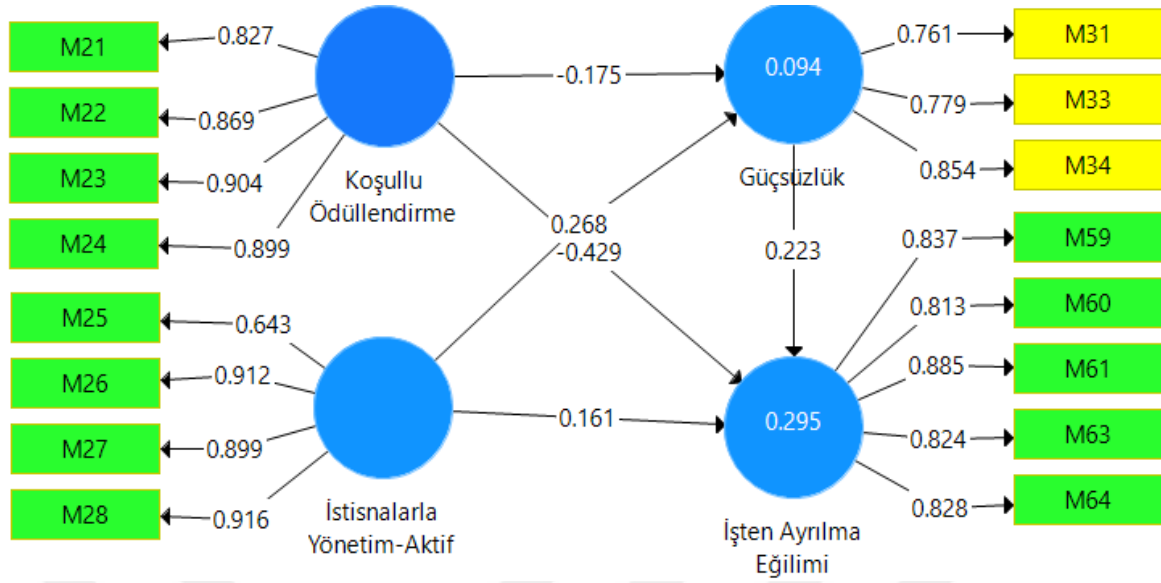
Araştırma modeli için ayrışma geçerliliklerinden Fornell-Larcker kritik değeri sağlanmıştır. Diğer bir ayrıştırma katsayısı HTMT katsayılarının eşik değer olan 0,85'den daha düşük olduğu belirlenmiş ve modelde ayrışma geçerliliği sağlanmıştır. Modele yönelik SRMR değeri 0,072 olarak hesaplanmıştır. Bu SRMR değerine göre modelin uygun bir model olduğu söylenebilmektedir. Modelde koşullu ödüllendirme ve istisnalarla yönetim değişkenleri, güçsüzlük değişkenindeki varyansın %9,4'ünü açıklamaktadır. Koşullu ödüllendirme, istisnalarla yönetim ve güçsüzlük değişkenleri işten ayrılma eğilimi değişkenindeki varyansın %29,5'ini açıklamaktadır. Bu sonuçlar tablo 49'da gösterilmiştir.

**Tablo 49**

**Koşullu Ödüllendirme, İstisnalarla Yönetim (Aktif), Güçsüzlük ve İşten Ayrılma Eğilimi Değişkenlerine İlişkin Kritik Değerler**

		Güçsüzlük	KÖ	İYA	İAN
<b>Fornell Larcker Kriteri</b>	Güçsüzlük	<b>0,799</b>	----	----	----
	Koşullu Ödüllendirme (KÖ)	-0,151	<b>0,875</b>	----	----
	İstisnalarla Yönetim-A (İYA)	0,252	0,090	<b>0,850</b>	----
	İşten Ayrılma Eğilimi (İAE)	0,328	-0,448	0,179	<b>0,838</b>
<b>AVE</b>		<b>0,638</b>	<b>0,766</b>	<b>0,723</b>	<b>0,702</b>
<b>Cronbach's Alpha (CA)</b>		0,721	0,900	0,884	0,894
<b>rho_A</b>		0,746	0,926	0,923	0,902
<b>Composite Reliability (CR)</b>		0,841	0,929	0,911	0,922
<b>HTMT</b>	Güçsüzlük	----	----	----	----
	Koşullu Ödüllendirme (KÖ)	0,172	----	----	----
	İstisnalarla Yönetim-A (İYA)	0,264	0,173	----	----
	İşten Ayrılma Eğilimi (İAE)	0,398	0,482	0,170	----
	<b>SRMR</b>	0,072			
	<b>En büyük VIF</b>		3,950		
	<b>R kare</b>	0,094			0,295

İşgörenlerin koşullu ödüllendirme, istisnalarla yönetim (aktif) algılamalarının ve güçsüzlük düzeylerinin işten ayrılma eğilimlerine ve koşullu ödüllendirme, istisnalarla yönetim (aktif) algılamalarının güçsüzlük düzeylerine etkisine yönelik yol grafiği sınanmış ve Şekil 28'de yer verilmiştir. Şekil 28 standart çözümü göstermektedir. Yol grafiğinde latent değişkenler ile gözlenen değişkenler arasındaki tüm yolların istatistiksel açıdan anlamlı olduğu bulunmuştur.



**Şekil 25. Koşullu Ödüllendirme, İstisnalarla Yönetim (Aktif) ve Güçsüzlük Boyutlarının İşten Ayrılma Eğilimine Etkisine Yönelik Yol Grafiği**

Şekil 28’de yer alan yol grafiğinin açıklamalarına aşağıda maddeler halinde yer verilmiştir.

- İşgörenlerin koşullu ödüllendirme algılamaları ile güçsüzlük düzeyleri arasında ters yönde  $\beta=0,175$  birimlik istatistiksel açıdan anlamlı bir etki belirlenmiştir. Bu etkiye göre işgörenlerde koşullu ödüllendirme algılaması artarken, güçsüzlük azalmaktadır ( $t=3,074$   $p=0,002$ ). Dolayısıyla  $H_{24}$  desteklenmiştir.
- İşgörenlerin koşullu ödüllendirme algılamaları ile işten ayrılma eğilimleri arasında ters yönde  $\beta=0,429$  birimlik istatistiksel açıdan anlamlı bir etki belirlenmiştir. Bu etkiye göre işgörenlerde koşullu ödüllendirme algılaması artarken, işten ayrılma eğilimi azalmaktadır ( $t=8,775$   $p=0,000$ ). Dolayısıyla  $H_{25}$  desteklenmiştir.
- İşgörenlerin istisnalarla yönetim (aktif) algılamaları ile güçsüzlük düzeyleri arasında aynı yönde  $\beta=0,268$  birimlik istatistiksel açıdan anlamlı bir etki belirlenmiştir. Bu etkiye göre işgörenlerde istisnalarla yönetim algılaması artarken, güçsüzlük artmaktadır ( $t=5,636$   $p=0,000$ ). Dolayısıyla  $H_{26}$  desteklenmiştir.
- İşgörenlerin istisnalarla yönetim (aktif) algılamaları ile işten ayrılma eğilimleri arasında aynı yönde  $\beta=0,161$  birimlik istatistiksel açıdan anlamlı bir etki belirlenmiştir. Bu etkiye göre işgörenlerde istisnalarla yönetim



algılaması artarken, işten ayrılma eğilimi artmaktadır ( $t=3,612$   $p=0,000$ ). Dolayısıyla  $H_{27}$  desteklenmiştir.

- İşgörenlerin güçsüzlük düzeyleri ile işten ayrılma eğilimleri arasında aynı yönde istatistiksel açıdan anlamlı  $\beta=0,223$  birimlik bir etki belirlenmiştir. Bu etkiye göre işgörenlerde güçsüzlük artarken, işten ayrılma eğilimi de artmaktadır ( $t=4,382$   $p=0,000$ ). Dolayısıyla  $H_3$  tekrar desteklenmiştir.
- İşgörenlerin koşullu ödüllendirme algılamaları güçsüzlük değişkeni üzerinden işten ayrılma eğilimlerini etkilemektedir ( $t=2,519$   $p=0,011$ ). Dolayısıyla  $H_{DE16}$  desteklenmiştir.
- İşgörenlerin istisnalarla yönetim (aktif) algılamaları güçsüzlük değişkeni üzerinden işten ayrılma eğilimlerini etkilemektedir ( $t=3,340$   $p=0,001$ ). Dolayısıyla  $H_{DE17}$  desteklenmiştir.

Hipotezlerin desteklenmesine yönelik sonuçların ayrıntılarına Tablo 50’de yer verilmiştir.

**Tablo 50**

**Koşullu Ödüllendirme, İstisnalarla Yönetim (Aktif), Güçsüzlük ve İşten Ayrılma Eğilimi Değişkenlerine İlişkin Hipotez Sonuçları**

Hipotezin Yönü	$\beta$	Std. Sapma	t	P	Hipotez
Güçsüzlük → İAE	0,223	0,051	4,382	0,000	Desteklendi
KÖ → Güçsüzlük	-0,175	0,057	3,074	0,002	Desteklendi
KÖ → İAE	-0,429	0,049	8,775	0,000	Desteklendi
İYÖ → Güçsüzlük	0,268	0,047	5,636	0,000	Desteklendi
İYÖ → İAE	0,161	0,045	3,612	0,000	Desteklendi
KÖ → Güçsüzlük → İAE	-0,039	0,015	2,519	0,011	Desteklendi
İYÖ → Güçsüzlük → İAE	0,060	0,018	3,340	0,001	Desteklendi

Araştırmada sınanan on yedinci modelde koşullu ödüllendirme ve istisnalarla yönetim (aktif) boyutlarının anlamsızlık boyutuna ve işten ayrılma eğilimine etkisi incelenmiştir. Aynı modelde anlamsızlığın işten ayrılma eğilimine olan etkisi de incelenmiştir. Araştırma modeline yönelik kurulan hipotezler şu şekilde sıralanmıştır.

- H<sub>28</sub>: İşgörenlerin koşullu ödüllendirme algılamalarının anlamsızlık düzeyleri üzerinde etkisi vardır.
- H<sub>25</sub>: İşgörenlerin koşullu ödüllendirme algılamalarının işten ayrılma eğilimleri üzerinde etkisi vardır.
- H<sub>29</sub>: İşgörenlerin istisnalarla yönetim (aktif) algılamalarının anlamsızlık düzeyleri üzerinde etkisi vardır.
- H<sub>27</sub>: İşgörenlerin istisnalarla yönetim (aktif) algılamalarının işten ayrılma eğilimleri üzerinde etkisi vardır.
- H<sub>5</sub>: İşgörenlerin anlamsızlık düzeylerinin işten ayrılma eğilimleri üzerinde etkisi vardır.
- H<sub>DE18</sub>: İşgörenlerin koşullu ödüllendirme algılamaları anlamsızlık üzerinden işten ayrılma eğilimlerini etkiler.
- H<sub>DE19</sub>: İşgörenlerin istisnalarla yönetim (aktif) algılamaları anlamsızlık üzerinden işten ayrılma eğilimlerini etkiler.

On yedinci modele yönelik yakınsak geçerlilik için standart faktör yükleri değerlerine bakılmış ve istisnalarla yönetim (aktif) boyutunda M25, anlamsızlık boyutunda M36, M38, M41 ve M42'nin faktör yükleri eşik değer 0,70'den daha az olduğu belirlenmiştir. İstisnalarla yönetim (aktif) boyutunda birleşme geçerliliği AVE değeri eşik değerden daha yüksek olduğundan M25 analizden çıkartılmamıştır. Ancak anlamsızlık boyutunda en küçük faktör yüküne sahip maddeden başlanarak M36, M38 ve M42 ölçekten çıkartılmıştır. Tüm boyutlarda birleşme geçerliliği için AVE değerleri 0,50'den daha yüksek bulunmuştur. Dolayısıyla AVE değerinin karekökü 0,70'den daha büyük elde edilmiştir. Böylelikle yakınsak geçerlilik sağlanmıştır. Tüm boyutlarda birleşme geçerliliği için AVE değeri eşik değere 0,50 ve yukarısı hesaplandığından tüm boyutlarda birleşme geçerliliği de sağlanmıştır. Analizde VIF değeri 5'den daha büyük bir değişken bulunmamıştır. Dolayısıyla bağımsız değişkenler arasında doğrusal çoklu bağıntıya rastlanmamıştır.

On yedinci model için iç tutarlılık güvenilirliklerinden Cronbach Alpha, Composite Reliability ve Henseler'in rho\_A değerleri eşik değer olan 0,70'den daha büyük hesaplandığından ölçeklerin iç tutarlılık güvenilirlikleri sağlanmıştır.

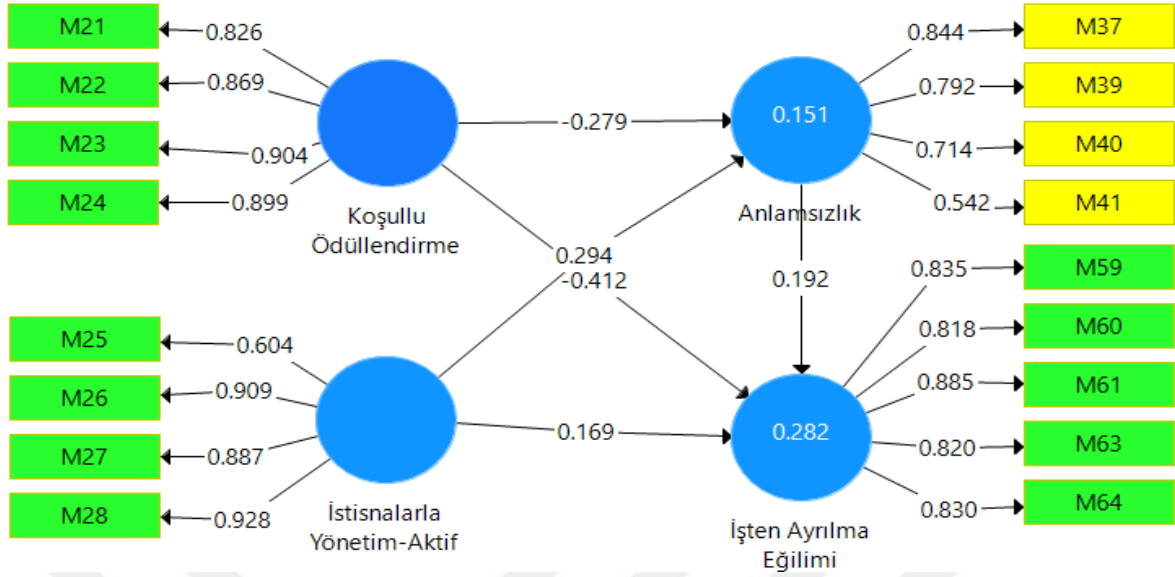
Araştırma modeli için ayrışma geçerliliklerinden Fornell-Larcker kritik değeri sağlanmıştır. Diğer bir ayrıştırma katsayısı HTMT katsayılarının eşik değer olan 0,85'den daha düşük olduğu belirlenmiş ve modelde ayrışma geçerliliği sağlanmıştır. Modele yönelik SRMR değeri 0,077 olarak hesaplanmıştır. Bu SRMR değerine göre modelin uygun bir model olduğu söylenebilmektedir. Modelde koşullu ödüllendirme ve istisnalarla yönetim değişkenleri, anlamsızlık değişkenindeki varyansın %15,1'ini açıklamaktadır. Koşullu ödüllendirme, istisnalarla yönetim ve anlamsızlık değişkenleri işten ayrılma eğilimi değişkenindeki varyansın %28,2'sini açıklamaktadır. Bu sonuçlar tablo 51'de sunulmuştur.

**Tablo 51**

**Koşullu Ödüllendirme, İstisnalarla Yönetim (Aktif), Anlamsızlık ve İşten Ayrılma Eğilimi Değişkenlerine İlişkin Kritik Değerler**

		Anlamsızlık	KÖ	İYA	İAN
<b>Fornell Larcker Kriteri</b>	Anlamsızlık	<b>0,732</b>	----	----	----
	Koşullu Ödüllendirme (KÖ)	-0,256	<b>0,875</b>	----	----
	İstisnalarla Yönetim-A (İYA)	0,272	0,077	<b>0,843</b>	----
	İşten Ayrılma Eğilimi (İAE)	0,343	-0,448	0,189	<b>0,838</b>
<b>AVE</b>		<b>0,536</b>	<b>0,766</b>	<b>0,710</b>	<b>0,702</b>
<b>Cronbach's Alpha (CA)</b>		0,705	0,900	0,884	0,894
<b>rho_A</b>		0,753	0,927	0,898	0,900
<b>Composite Reliability (CR)</b>		0,819	0,929	0,905	0,922
<b>HTMT</b>	Anlamsızlık	----	----	----	----
	Koşullu Ödüllendirme (KÖ)	0,306	----	----	----
	İstisnalarla Yönetim-A (İYA)	0,286	0,173	----	----
	İşten Ayrılma Eğilimi (İAE)	0,418	0,482	0,170	----
	<b>SRMR</b>	0,077			
	<b>En büyük VIF</b>		3,950		
	<b>R kare</b>	0,151			0,282

İşgörenlerin koşullu ödüllendirme, istisnalarla yönetim (aktif) algılamalarının ve anlamsızlık düzeylerinin işten ayrılma eğilimlerine ve koşullu ödüllendirme, istisnalarla yönetim (aktif) algılamalarının anlamsızlık düzeylerine etkisine yönelik yol grafiği sınanmış ve Şekil 29'da yer verilmiştir. Şekil 29 standart çözümü göstermektedir. Yol grafiğinde latent değişkenler ile gözlenen değişkenler arasındaki tüm yolların istatistiksel açıdan anlamlı olduğu görülmüştür.



**Şekil 29. Koşullu Ödüllendirme, İstisnalarla Yönetim (Aktif) ve Anlamsızlık Boyutlarının İşten Ayrılma Eğilimine Etkisine Yönelik Yol Grafiği**

Şekil 29’da yer alan yol grafiğinin açıklamalarına aşağıda maddeler halinde yer verilmiştir.

- İşgörenlerin koşullu ödüllendirme algılamaları ile anlamsızlık düzeyleri arasında ters yönde  $\beta=0,279$  birimlik istatistiksel açıdan anlamlı bir etki belirlenmiştir. Bu etkiye göre işgörenlerde koşullu ödüllendirme algılaması artarken, anlamsızlığı azalmaktadır ( $t=5,664$   $p=0,000$ ). Dolayısıyla  $H_{28}$  desteklenmiştir.
- İşgörenlerin koşullu ödüllendirme algılamaları ile işten ayrılma eğilimleri arasında ters yönde  $\beta=0,412$  birimlik istatistiksel açıdan anlamlı bir etki belirlenmiştir. Bu etkiye göre işgörenlerde koşullu ödüllendirme algılaması artarken, işten ayrılma eğilimi azalmaktadır ( $t=8,326$   $p=0,000$ ). Dolayısıyla  $H_{25}$  tekrar desteklenmiştir.
- İşgörenlerin istisnalarla yönetim (aktif) algılamaları ile anlamsızlık düzeyleri arasında aynı yönde  $\beta=0,294$  birimlik istatistiksel açıdan anlamlı bir etki belirlenmiştir. Bu etkiye göre işgörenlerde istisnalarla yönetim algılaması artarken, anlamsızlık artmaktadır ( $t=6,799$   $p=0,000$ ). Dolayısıyla  $H_{29}$  desteklenmiştir.
- İşgörenlerin istisnalarla yönetim (aktif) algılamaları ile işten ayrılma eğilimleri arasında aynı yönde  $\beta=0,169$  birimlik istatistiksel açıdan anlamlı

bir etki belirlenmiştir. Bu etkiye göre işgörenlerde istisnalarla yönetim algılaması artarken, işten ayrılma eğilimi artmaktadır ( $t=3,799$   $p=0,000$ ). Dolayısıyla  $H_{27}$  tekrar desteklenmiştir.

- İşgörenlerin anlamsızlık düzeyleri ile işten ayrılma eğilimleri arasında aynı yönde istatistiksel açıdan anlamlı  $\beta=0,192$  birimlik bir etki belirlenmiştir. Bu etkiye göre işgörenlerde anlamsızlık artarken, işten ayrılma eğilimi de artmaktadır ( $t=3,441$   $p=0,001$ ). Dolayısıyla  $H_5$  tekrar desteklenmiştir.
- İşgörenlerin koşullu ödüllendirme algılamaları anlamsızlık değişkeni üzerinden işten ayrılma eğilimlerini etkilemektedir ( $t=2,886$   $p=0,004$ ). Dolayısıyla  $H_{DE18}$  desteklenmiştir.
- İşgörenlerin istisnalarla yönetim (aktif) algılamaları anlamsızlık değişkeni üzerinden işten ayrılma eğilimlerini etkilemektedir ( $t=2,921$   $p=0,004$ ). Dolayısıyla  $H_{DE19}$  desteklenmiştir.

Hipotezlerin desteklenmesine yönelik sonuçların ayrıntılarına Tablo 52’de yer verilmiştir.

**Tablo 52**

**Koşullu Ödüllendirme, İstisnalarla Yönetim (Aktif), Anlamsızlık ve İşten Ayrılma Eğilimi Değişkenlerine İlişkin Hipotez Sonuçları**

Hipotezin Yönü	$\beta$	Std. Sapma	t	P	Hipotez
Anlamsızlık → İAE	0,192	0,056	3,441	0,001	Desteklendi
KÖ → Anlamsızlık	-0,279	0,049	5,664	0,000	Desteklendi
KÖ → İAE	-0,412	0,049	8,326	0,000	Desteklendi
İYÖ → Anlamsızlık	0,294	0,043	6,799	0,000	Desteklendi
İYÖ → İAE	0,169	0,045	3,799	0,000	Desteklendi
KÖ → Anlamsızlık → İAE	-0,054	0,019	2,886	0,004	Desteklendi
İYÖ → Anlamsızlık → İAE	0,056	0,019	2,921	0,004	Desteklendi

Araştırmada sınanan on sekizinci modelde koşullu ödüllendirme ve istisnalarla yönetim (aktif) boyutlarının kendine yabancılaşma boyutuna ve işten ayrılma eğilimine etkisi incelenmiştir. Aynı modelde kendine yabancılaşmanın işten ayrılma eğilimine olan etkisi de incelenmiştir. Araştırma modeline yönelik kurulan hipotezler aşağıdaki şekilde yer verilmiştir.

- H<sub>30</sub>: İşgörenlerin koşullu ödüllendirme algılamalarının kendine yabancılaşma düzeyleri üzerinde etkisi vardır.
- H<sub>25</sub>: İşgörenlerin koşullu ödüllendirme algılamalarının işten ayrılma eğilimleri üzerinde etkisi vardır.
- H<sub>31</sub>: İşgörenlerin istisnalarla yönetim (aktif) algılamalarının kendine yabancılaşma düzeyleri üzerinde etkisi vardır.
- H<sub>27</sub>: İşgörenlerin istisnalarla yönetim (aktif) algılamalarının işten ayrılma eğilimleri üzerinde etkisi vardır.
- H<sub>7</sub>: İşgörenlerin kendine yabancılaşma düzeylerinin işten ayrılma eğilimleri üzerinde etkisi vardır.
- H<sub>DE20</sub>: İşgörenlerin koşullu ödüllendirme algılamaların kendine yabancılaşma üzerinden işten ayrılma eğilimlerini etkiler.
- H<sub>DE21</sub>: İşgörenlerin istisnalarla yönetim (aktif) algılamaları kendine yabancılaşma üzerinden işten ayrılma eğilimlerini etkiler.

On sekizinci modele yönelik yakınsak geçerlilik için standart faktör yükleri değerlerine bakılmış ve istisnalarla yönetim boyutunda M25, kendine yabancılaşma boyutunda ise M44, M45, M47 ve M49'un faktör yükleri eşik değer 0,70'den daha az olduğu belirlenmiştir. İstisnalarla yönetim boyutunda birleşme geçerliliği AVE değeri eşik değerden daha yüksek olduğundan M25 analizden çıkartılmamıştır. Ancak kendine yabancılaşma boyutunda en küçük faktör yüküne sahip maddeden başlanarak M44, M45 ve M47 ölçekten çıkartılmıştır. Tüm boyutlarda birleşme geçerliliği için AVE değerleri 0,50'den daha yüksek bulunmuştur. Dolayısıyla AVE değerinin karekökü 0,70'den daha büyük elde edilmiştir. Böylelikle yakınsak geçerlilik sağlanmıştır. Tüm boyutlarda birleşme geçerliliği için AVE değeri eşik değere 0,50 ve yukarısı hesaplandığından tüm boyutlarda birleşme geçerliliği de sağlanmıştır. Analizde VIF değeri 5'ten daha büyük bir değişken bulunmamıştır. Dolayısıyla bağımsız değişkenler arasında doğrusal çoklu bağıntıya rastlanmamıştır.

On sekizinci model için iç tutarlılık güvenilirliklerinden Cronbach Alpha, Composite Reliability ve Henseler'in rho\_A değerleri eşik değer olan 0,70'den daha büyük hesaplandığından ölçeklerin iç tutarlılık güvenilirlikleri sağlanmıştır.

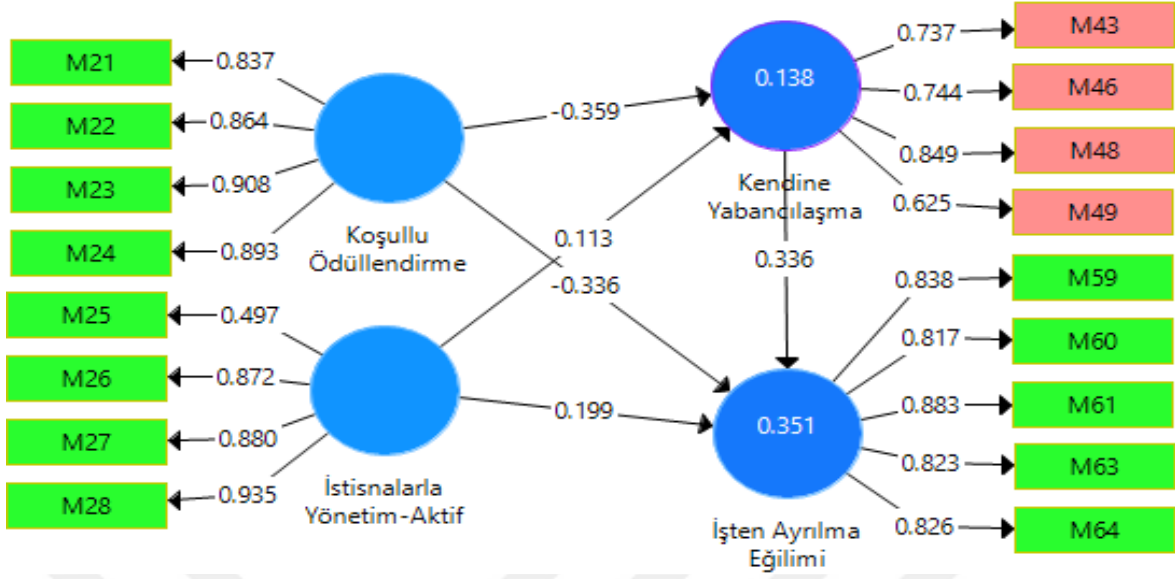
Araştırma modeli için ayırışma geçerliliklerinden Fornell-Larcker kritik değeri sağlanmıştır. Diğer bir ayırışma katsayısı HTMT katsayılarının eşik değeri olan 0,85'ten daha düşük olduğu belirlenmiş ve modelde ayırışma geçerliliği sağlanmıştır. Modele yönelik SRMR değeri 0,079 olarak hesaplanmıştır. Bu SRMR değerine göre modelin uygun bir model olduğu söylenebilmektedir. Modelde koşullu ödüllendirme ve istisnalarla yönetim değişkenleri, kendine yabancılaşma değişkenindeki varyansın %13,8'ini açıklamaktadır. Koşullu ödüllendirme, istisnalarla yönetim ve kendine yabancılaşma değişkenleri işten ayrılma eğilimi değişkenindeki varyansın %35,1'ini açıklamaktadır. Bu sonuçlara tablo 53'de yer verilmiştir.

**Tablo 53**

**Koşullu Ödüllendirme, İstisnalarla Yönetim (Aktif), Kendine Yabancılaşma ve İşten Ayrılma Eğilimi Değişkenlerine İlişkin Kritik Değerler**

		<b>Kendine Yabancılaşma</b>	<b>KÖ</b>	<b>İYA</b>	<b>İAN</b>
<b>Fornell Larcker Kriteri</b>	Kendine Yabancılaşma	<b>0,743</b>	----	----	----
	Koşullu Ödüllendirme (KÖ)	-0,353	<b>0,876</b>	----	----
	İstisnalarla Yönetim-A (İYA)	0,095	0,051	<b>0,815</b>	----
	İşten Ayrılma Eğilimi (İAE)	0,474	-0,445	0,214	<b>0,838</b>
<b>AVE</b>		<b>0,552</b>	<b>0,768</b>	<b>0,664</b>	<b>0,702</b>
<b>Cronbach's Alpha (CA)</b>		0,724	0,900	0,884	0,894
<b>rho_A</b>		0,738	0,915	0,700	0,900
<b>Composite Reliability (CR)</b>		0,830	0,930	0,883	0,922
<b>HTMT</b>	Kendine Yabancılaşma	----	----	----	----
	Koşullu Ödüllendirme (KÖ)	0,430	----	----	----
	İstisnalarla Yönetim-A (İYA)	0,161	0,173	----	----
	İşten Ayrılma Eğilimi (İAE)	0,585	0,482	0,170	----
	<b>SRMR</b>	0,079			
	<b>En büyük VIF</b>		3,950		
	<b>R kare</b>	0,138			0,351

İşgörenlerin koşullu ödüllendirme, istisnalarla yönetim (aktif) algulamalarının ve kendine yabancılaşma düzeylerinin işten ayrılma eğilimlerine ve koşullu ödüllendirme, istisnalarla yönetim (aktif) algulamalarının kendine yabancılaşma düzeylerine etkisine yönelik yol grafiği sınanmış ve Şekil 30'da yer verilmiştir. Şekil 30 standart çözümü göstermektedir. Yol grafiğinde istisnalarla yönetim (aktif) ile kendine yabancılaşma değişkeni arasındaki yol dışında diğer latent değişkenler ile gözlenen değişkenler arasındaki tüm yolların istatistiksel açıdan anlamlı olduğu bulunmuştur.



**Şekil 30. Koşullu Ödüllendirme, İstisnalarla Yönetim (Aktif) ve Kendine Yabancılaşma Boyutlarının İşten Ayrılma Eğilimine Etkisine Yönelik Yol Grafiği**

Şekil 30'da yer alan yol grafiğinin açıklamalarına aşağıda maddeler halinde yer verilmiştir.

- İşgörenlerin koşullu ödüllendirme algılamaları ile kendine yabancılaşma düzeyleri arasında ters yönde  $\beta=0,359$  birimlik istatistiksel açıdan anlamlı bir etki belirlenmiştir. Bu etkiye göre işgörenlerde koşullu ödüllendirme algılaması artarken, kendine yabancılaşma azalmaktadır ( $t=7,874$   $p=0,000$ ). Dolayısıyla  $H_{30}$  desteklenmiştir.
- İşgörenlerin koşullu ödüllendirme algılamaları ile işten ayrılma eğilimleri arasında ters yönde  $\beta=0,336$  birimlik istatistiksel açıdan anlamlı bir etki belirlenmiştir. Bu etkiye göre işgörenlerde koşullu ödüllendirme algılaması artarken, işten ayrılma eğilimi azalmaktadır ( $t=6,755$   $p=0,000$ ). Dolayısıyla  $H_{25}$  tekrar desteklenmiştir.
- İşgörenlerin istisnalarla yönetim (aktif) algılamaları ile kendine yabancılaşma düzeyleri arasında aynı yönde  $\beta=0,113$  birimlik bir etki belirlenmiştir. Bu etki istatistiksel açıdan anlamlı bulunmamıştır ( $t=1,353$   $p=0,176$ ). Dolayısıyla  $H_{31}$  desteklenmemiştir.
- İşgörenlerin istisnalarla yönetim (aktif) algılamaları ile işten ayrılma eğilimleri arasında aynı yönde  $\beta=0,199$  birimlik istatistiksel açıdan anlamlı bir etki belirlenmiştir. Bu etkiye göre işgörenlerde istisnalarla yönetim



algılaması artarken, işten ayrılma eğilimi artmaktadır ( $t=3,293$   $p=0,001$ ). Dolayısıyla  $H_{27}$  tekrar desteklenmiştir.

- İşgörenlerin kendine yabancılaşma düzeyleri ile işten ayrılma eğilimleri arasında aynı yönde istatistiksel açıdan anlamlı  $\beta=0,336$  birimlik bir etki belirlenmiştir. Bu etkiye göre işgörenlerde kendine yabancılaşma artarken, işten ayrılma eğilimi de artmaktadır ( $t=6,739$   $p=0,000$ ). Dolayısıyla  $H_7$  tekrar desteklenmiştir.
- İşgörenlerin koşullu ödüllendirme algılamaları kendine yabancılaşma değişkeni üzerinden işten ayrılma eğilimlerini etkilemektedir ( $t=4,924$   $p=0,000$ ). Dolayısıyla  $H_{DE20}$  desteklenmiştir.
- İşgörenlerin istisnalarla yönetim (aktif) algılamaları kendine yabancılaşma değişkeni üzerinden işten ayrılma eğilimlerini etkilememektedir ( $t=1,302$   $p=0,193$ ). Dolayısıyla  $H_{DE21}$  desteklenmemiştir.

Hipotezlerin desteklenmesine yönelik sonuçların ayrıntılarına Tablo 54'de yer verilmiştir.

**Tablo 54**

**Koşullu Ödüllendirme, İstisnalarla Yönetim (Aktif), Kendine Yabancılaşma ve İşten Ayrılma Eğilimi Değişkenlerine İlişkin Hipotez Sonuçları**

Hipotezin Yönü	$\beta$	Std. Sapma	t	P	Hipotez
Kendine Yabancılaşma → İAE	0,336	0,050	6,739	0,000	Desteklendi
KÖ → Kendine Yabancılaşma	-0,359	0,046	7,874	0,000	Desteklendi
KÖ → İAE	-0,336	0,050	6,755	0,000	Desteklendi
İYÖ → Kendine Yabancılaşma	0,113	0,084	1,353	0,176	Desteklenmedi
İYÖ → İAE	0,199	0,060	3,293	0,001	Desteklendi
KÖ → Kendine Yabancılaşma → İAE	-0,121	0,025	4,924	0,000	Desteklendi
İYÖ → Kendine Yabancılaşma → İAE	0,038	0,029	1,302	0,193	Desteklenmedi

Araştırmada sınanan on dokuzuncu modelde koşullu ödüllendirme ve istisnalarla yönetim (aktif) boyutlarının kuralsızlık boyutuna ve işten ayrılma eğilimine etkisi incelenmiştir. Aynı modelde kuralsızlığın işten ayrılma eğilimine olan etkisi de incelenmiştir. Araştırma modeline yönelik kurulan hipotezlere şu şekilde yer verilmiştir.

- H<sub>32</sub>: İşgörenlerin koşullu ödüllendirme algılamalarının kuralsızlık düzeyleri üzerinde etkisi vardır.
- H<sub>25</sub>: İşgörenlerin koşullu ödüllendirme algılamalarının işten ayrılma eğilimleri üzerinde etkisi vardır.
- H<sub>33</sub>: İşgörenlerin istisnalarla yönetim (aktif) algılamalarının kuralsızlık düzeyleri üzerinde etkisi vardır.
- H<sub>27</sub>: İşgörenlerin istisnalarla yönetim (aktif) algılamalarının işten ayrılma eğilimleri üzerinde etkisi vardır.
- H<sub>9</sub>: İşgörenlerin kuralsızlık düzeylerinin işten ayrılma eğilimleri üzerinde etkisi vardır.
- H<sub>DE22</sub>: İşgörenlerin koşullu ödüllendirme algılamaları kuralsızlık üzerinden işten ayrılma eğilimlerini etkiler.
- H<sub>DE23</sub>: İşgörenlerin istisnalarla yönetim (aktif) algılamaları kuralsızlık üzerinden işten ayrılma eğilimlerini etkiler.

On dokuzuncu modele yönelik, yakınsak geçerlilik için standart faktör yükleri değerlerine bakılmış ve istisnalarla yönetim boyutunda M25, kuralsızlık boyutunda M53 ve M54'ün faktör yükleri eşik değer 0,70'den daha az olduğu belirlenmiştir. Ancak tüm boyutlarda AVE birleşme geçerliliği eşik değer 0,50'den daha büyük olduğundan ilgili maddeler analiz dışında tutulmamıştır. Tüm boyutlarda birleşme geçerliliği için AVE değerleri 0,50'den daha yüksek bulunduğundan AVE değerinin karekökü 0,70'den daha büyük elde edilmiştir. Böylelikle yakınsak geçerlilik sağlanmıştır. Tüm boyutlarda birleşme geçerliliği için AVE değeri eşik değere 0,50 ve yukarısı hesaplandığından tüm boyutlarda birleşme geçerliliği de sağlanmıştır. Analizde VIF değeri 5'den daha büyük bir değişken bulunmamıştır. Dolayısıyla bağımsız değişkenler arasında doğrusal çoklu bağıntıya rastlanmamıştır.

On dokuzuncu model için iç tutarlılık güvenilirliklerinden Cronbach Alpha, Composite Reliability ve Henseler'in rho\_A değerleri eşik değer olan 0,70'den daha büyük hesaplandığından ölçeklerin iç tutarlılık güvenilirlikleri sağlanmıştır.

Araştırma modeli için ayrışma geçerliliklerinden Fornell-Larcker kritik değeri sağlanmıştır. Diğer bir ayrıştırma katsayısı HTMT katsayılarının eşik değer olan 0,85'den daha düşük olduğu belirlenmiş ve modelde ayrışma geçerliliği sağlanmıştır. Modele

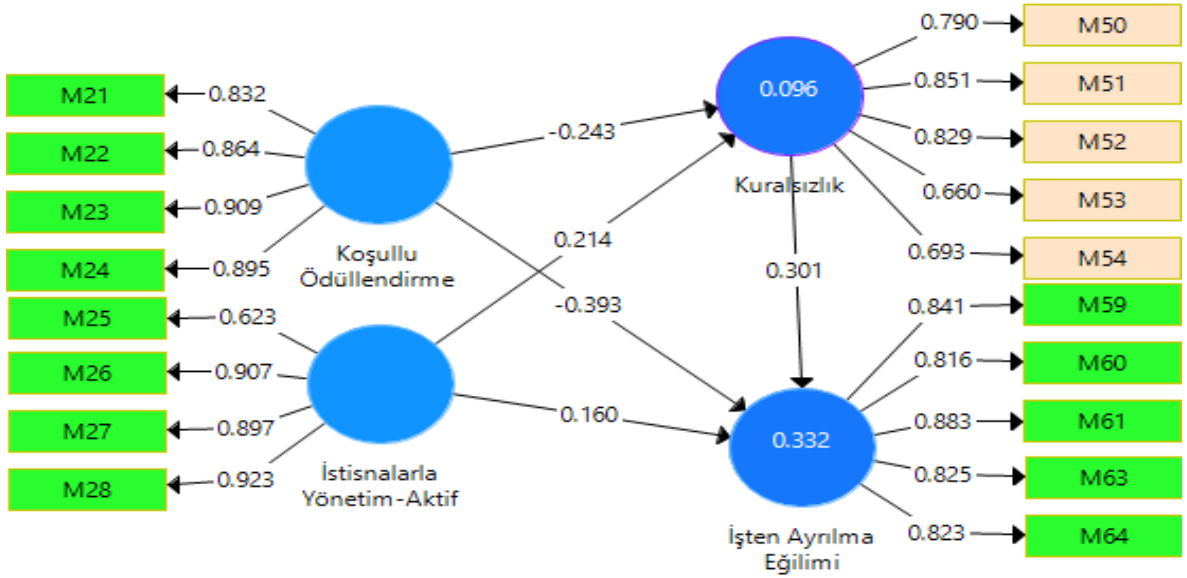
yönelik SRMR değeri 0,070 olarak hesaplanmıştır. Bu SRMR değerine göre modelin uygun bir model olduğu söylenebilmektedir. Modelde koşullu ödüllendirme ve istisnalarla yönetim değişkenleri, kuralsızlık değişkenindeki varyansın %9,6'sını açıklamaktadır. Koşullu ödüllendirme, istisnalarla yönetim ve kuralsızlık değişkenleri işten ayrılma eğilimi değişkenindeki varyansın %33,2'sini açıklamaktadır. Bu sonuçların ayrıntıları Tablo 55'de sunulmuştur.

**Tablo 55**

**Koşullu Ödüllendirme, İstisnalarla Yönetim (Aktif), Kuralsızlık ve İşten Ayrılma Eğilimi Değişkenlerine İlişkin Kritik Değerler**

		Kuralsızlık	KÖ	İYA	İAN
<b>Fornell Larcker Kriteri</b>	Kuralsızlık	<b>0,769</b>	----	----	----
	Koşullu Ödüllendirme (KÖ)	-0,224	<b>0,876</b>	----	----
	İstisnalarla Yönetim-A (İYA)	0,193	0,086	<b>0,847</b>	----
	İşten Ayrılma Eğilimi (İAE)	0,420	-0,447	0,185	<b>0,838</b>
<b>AVE</b>		<b>0,591</b>	<b>0,767</b>	<b>0,717</b>	<b>0,702</b>
<b>Cronbach's Alpha (CA)</b>		0,823	0,900	0,884	0,894
<b>rho_A</b>		0,826	0,919	0,912	0,902
<b>Composite Reliability (CR)</b>		0,877	0,929	0,908	0,922
<b>HTMT</b>	Kuralsızlık	----	----	----	
	Koşullu Ödüllendirme (KÖ)	0,225	----	----	
	İstisnalarla Yönetim-A (İYA)	0,196	0,173	----	
	İşten Ayrılma Eğilimi (İAE)	0,481	0,482	0,170	----
	<b>SRMR</b>	0,070			
	<b>En büyük VIF</b>		3,950		
	<b>R kare</b>	0,096			0,332

İşgörenlerin koşullu ödüllendirme, istisnalarla yönetim (aktif) algılamalarının ve kuralsızlık düzeylerinin işten ayrılma eğilimlerine ve koşullu ödüllendirme, istisnalarla yönetim (aktif) algılamalarının kuralsızlık düzeylerine etkisine yönelik yol grafiği sınanmış ve Şekil 31'de yer verilmiştir. Şekil 31 standart çözümü göstermektedir. Yol grafiğinde latent değişkenlerle gözlenen değişkenler arasındaki tüm yolların istatistiksel açıdan anlamlı olduğu tespit edilmiştir.



**Şekil 31. Koşullu Ödüllendirme, İstisnalarla Yönetim (Aktif) ve Kuralsızlık Boyutlarının İşten Ayrılma Eğilimine Etkisine Yönelik Yol Grafiği**

Şekil 31’de yer alan yol grafiğinin açıklamalarına aşağıda maddeler halinde yer verilmiştir.

- İşgörenlerin koşullu ödüllendirme algılamaları ile kuralsızlık düzeyleri arasında ters yönde  $\beta=0,243$  birimlik istatistiksel açıdan anlamlı bir etki belirlenmiştir. Bu etkiye göre işgörenlerde koşullu ödüllendirme algılaması artarken, kuralsızlık azalmaktadır ( $t=4,646$   $p=0,000$ ). Dolayısıyla  $H_{32}$  desteklenmiştir.
- İşgörenlerin koşullu ödüllendirme algılamaları ile işten ayrılma eğilimleri arasında ters yönde  $\beta=0,393$  birimlik istatistiksel açıdan anlamlı bir etki belirlenmiştir. Bu etkiye göre işgörenlerde koşullu ödüllendirme algılaması artarken, işten ayrılma eğilimi azalmaktadır ( $t=7,783$   $p=0,000$ ). Dolayısıyla  $H_{25}$  tekrar desteklenmiştir.
- İşgörenlerin istisnalarla yönetim (aktif) algılamaları ile kuralsızlık düzeyleri arasında aynı yönde  $\beta=0,214$  birimlik istatistiksel açıdan anlamlı bir etki belirlenmiştir. Bu etkiye göre işgörenlerde istisnalarla yönetim algılaması artarken, kuralsızlık artmaktadır ( $t=4,149$   $p=0,000$ ). Dolayısıyla  $H_{33}$  desteklenmiştir.
- İşgörenlerin istisnalarla yönetim (aktif) algılamaları ile işten ayrılma eğilimleri arasında aynı yönde  $\beta=0,160$  birimlik istatistiksel açıdan anlamlı

bir etki belirlenmiştir. Bu etkiye göre işgörenlerde istisnalarla yönetim algılaması artarken, işten ayrılma eğilimi artmaktadır ( $t=3,617$   $p=0,000$ ). Dolayısıyla  $H_{27}$  tekrar desteklenmiştir.

- İşgörenlerin kuralsızlık düzeyleri ile işten ayrılma eğilimleri arasında aynı yönde istatistiksel açıdan anlamlı  $\beta=0,301$  birimlik bir etki belirlenmiştir. Bu etkiye göre işgörenlerde kuralsızlık artarken, işten ayrılma eğilimi de artmaktadır ( $t=6,107$   $p=0,000$ ). Dolayısıyla  $H_9$  tekrar desteklenmiştir.
- İşgörenlerin koşullu ödüllendirme algılamaları kuralsızlık değişkeni üzerinden işten ayrılma eğilimlerini etkilemektedir ( $t=3,375$   $p=0,001$ ). Dolayısıyla  $H_{DE22}$  desteklenmiştir.
- İşgörenlerin istisnalarla yönetim (aktif) algılamaları kuralsızlık değişkeni üzerinden işten ayrılma eğilimlerini etkilemektedir ( $t=3,269$   $p=0,001$ ). Dolayısıyla  $H_{DE23}$  desteklenmiştir.

Hipotezlerin desteklenmesine yönelik sonuçların ayrıntılarına Tablo 56'da yer verilmiştir.

**Tablo 56**

**Koşullu Ödüllendirme, İstisnalarla Yönetim (Aktif), Kuralsızlık ve İşten Ayrılma Eğilimi Değişkenlerine İlişkin Hipotez Sonuçları**

Hipotezin Yönü	$\beta$	Std. Sapma	t	P	Hipotez
Kuralsızlık→İAE	0,301	0,049	6,107	0,000	Desteklendi
KÖ→Kuralsızlık	-0,243	0,052	4,646	0,000	Desteklendi
KÖ→İAE	-0,393	0,050	7,783	0,000	Desteklendi
İYÖ→Kuralsızlık	0,214	0,052	4,149	0,000	Desteklendi
İYÖ→İAE	0,160	0,044	3,617	0,000	Desteklendi
KÖ→Kuralsızlık→İAE	-0,073	0,022	3,375	0,001	Desteklendi
İYÖ→Kuralsızlık→İAE	0,064	0,020	3,269	0,001	Desteklendi

Araştırmada sınanan yirminci ve son modelde koşullu ödüllendirme ve istisnalarla yönetim (aktif) boyutlarının yalıtılmışlık boyutuna ve işten ayrılma eğilimine etkisi incelenmiştir. Aynı modelde yalıtılmışlığın işten ayrılma eğilimine olan etkisi de incelenmiştir. Araştırma modeline yönelik kurulan hipotezler şu şekilde sıralanmıştır.

- H<sub>34</sub>: İşgörenlerin koşullu ödüllendirme algılamalarının yalıtılmışlık düzeyleri üzerinde etkisi vardır.
- H<sub>25</sub>: İşgörenlerin koşullu ödüllendirme algılamalarının işten ayrılma eğilimleri üzerinde etkisi vardır.
- H<sub>35</sub>: İşgörenlerin istisnalarla yönetim (aktif) algılamalarının yalıtılmışlık düzeyleri üzerinde etkisi vardır.
- H<sub>27</sub>: İşgörenlerin istisnalarla yönetim (aktif) algılamalarının işten ayrılma eğilimleri üzerinde etkisi vardır.
- H<sub>11</sub>: İşgörenlerin yalıtılmışlık düzeylerinin işten ayrılma eğilimleri üzerinde etkisi vardır.
- H<sub>DE24</sub>: İşgörenlerin koşullu ödüllendirme algılamaları yalıtılmışlık üzerinden işten ayrılma eğilimlerini etkiler.
- H<sub>DE25</sub>: İşgörenlerin istisnalarla yönetim (aktif) algılamaları yalıtılmışlık üzerinden işten ayrılma eğilimlerini etkiler.

Araştırmanın son modeline yönelik yakınsak geçerlilik için standart faktör yükleri değerlerine bakılmış ve istisnalarla yönetim boyutunda M25'in faktör yükü eşik değer 0,70'den daha az olduğu belirlenmiştir. Ancak tüm boyutlara yönelik AVE birleşme geçerliliği eşik değer 0,50'den daha büyük olduğundan analiz dışında tutulmamıştır. Tüm boyutlarda birleşme geçerliliği için AVE değerleri 0,50'den daha yüksek bulunduğundan AVE değerinin karekökü 0,70'den daha büyük elde edilmiştir. Böylelikle yakınsak geçerlilik sağlanmıştır. Tüm boyutlarda birleşme geçerliliği için AVE değeri eşik değere 0,50 ve yukarısı hesaplandığından tüm boyutlarda birleşme geçerliliği de sağlanmıştır. Analizde VIF değeri 5'den daha büyük bir değişken bulunmamıştır. Dolayısıyla bağımsız değişkenler arasında doğrusal çoklu bağıntıya rastlanmamıştır.

Araştırmanın son modeli için iç tutarlılık güvenilirliklerinden Cronbach Alpha, Composite Reliability ve Henseler'in rho\_A değerleri eşik değer olan 0,70'den daha büyük hesaplandığından ölçeklerin iç tutarlılık güvenilirlikleri sağlanmıştır.

Araştırmada, araştırma modeli için ayrışma geçerliliklerinden Fornell-Larcker kritik değeri sağlanmıştır. Diğer bir ayrıştırma katsayısı HTMT katsayılarının eşik değer olan 0,85'ten daha düşük olduğu belirlenmiş ve modelde ayrışma geçerliliği sağlanmıştır. Modele yönelik SRMR değeri 0,070 olarak hesaplanmıştır. Bu SRMR değerine göre

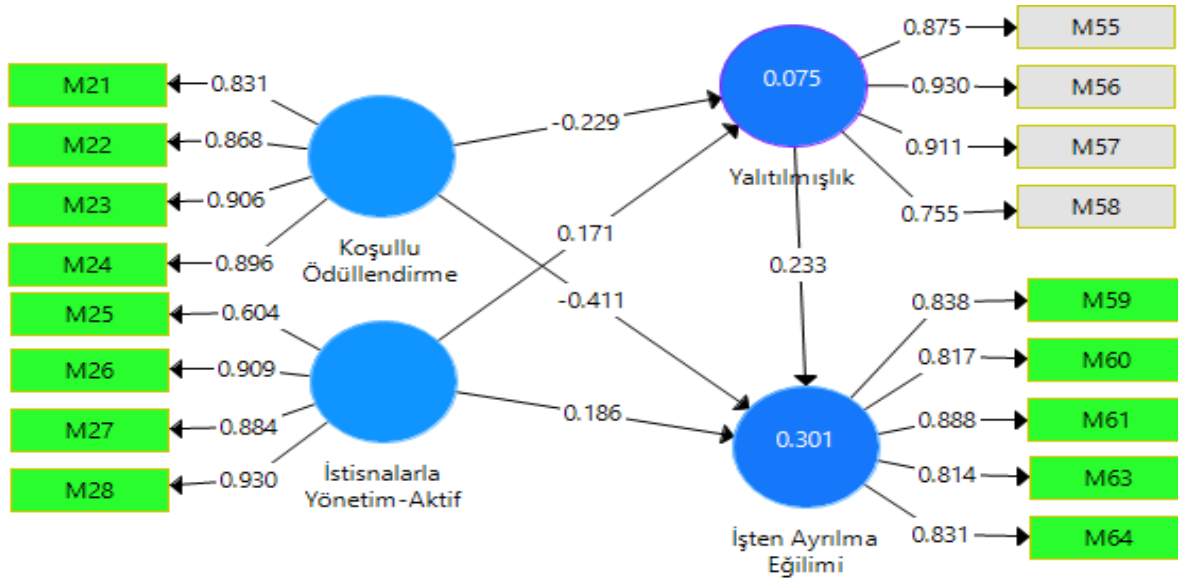
modelin uygun bir model olduğu söylenebilmektedir. Modelde koşullu ödüllendirme ve istisnalarla yönetim değişkenleri, yalıtılmışlık değişkenindeki varyansın %7,6'sını açıklamaktadır. Koşullu ödüllendirme, istisnalarla yönetim ve yalıtılmışlık değişkenleri işten ayrılma eğilimi değişkenindeki varyansın %30,1'ini açıklamaktadır. Bu sonuçlara tablo 57'de yer verilmiştir.

**Tablo 57**

**Koşullu Ödüllendirme, İstisnalarla Yönetim (Aktif), Yalıtılmışlık ve İşten Ayrılma Eğilimi Değişkenlerine İlişkin Kritik Değerler**

		Yalıtılmışlık	KÖ	İYA	İAN
<b>Fornell Larcker Kriteri</b>	Yalıtılmışlık	<b>0,871</b>	----	----	----
	Koşullu Ödüllendirme (KÖ)	-0,215	<b>0,876</b>	----	----
	İstisnalarla Yönetim-A (İYA)	0,153	0,079	<b>0,842</b>	----
	İşten Ayrılma Eğilimi (İAE)	0,350	-0,447	0,190	<b>0,838</b>
<b>AVE</b>		<b>0,758</b>	<b>0,767</b>	<b>0,709</b>	<b>0,702</b>
<b>Cronbach's Alpha (CA)</b>		0,891	0,900	0,884	0,894
<b>rho_A</b>		0,904	0,920	0,906	0,903
<b>Composite Reliability (CR)</b>		0,926	0,929	0,905	0,922
<b>HTMT</b>	Yalıtılmışlık	----	----	----	----
	Koşullu Ödüllendirme (KÖ)	0,230	----	----	----
	İstisnalarla Yönetim-A (İYA)	0,148	0,173	----	----
	İşten Ayrılma Eğilimi (İAE)	0,382	0,482	0,170	----
<b>SRMR</b>		0,070			
<b>En büyük VIF</b>		4,119			
<b>R kare</b>		0,076			0,301

İşgörenlerin koşullu ödüllendirme, istisnalarla yönetim (aktif) algılamalarının ve yalıtılmışlık düzeylerinin işten ayrılma eğilimlerine ve koşullu ödüllendirme, istisnalarla yönetim (aktif) algılamalarının yalıtılmışlık düzeylerine etkisine yönelik yol grafiği sınanmış ve Şekil 32'de yer verilmiştir. Şekil 32 standart çözümü göstermektedir. Yol grafiğinde latent değişkenlerle gözlenen değişkenler arasındaki tüm yolların istatistiksel açıdan anlamlı olduğu bulunmuştur.



**Şekil 32. Koşullu Ödüllendirme, İstisnalarla Yönetim (Aktif) ve Yalıtılmışlık Boyutlarının İşten Ayrılma Eğilimine Etkisine Yönelik Yol Grafiği**

Şekil 32’de yer alan yol grafiğinin açıklamalarına aşağıda maddeler halinde yer verilmiştir.

- İşgörenlerin koşullu ödüllendirme algılamaları ile yalıtılmışlık düzeyleri arasında ters yönde  $\beta=0,229$  birimlik istatistiksel açıdan anlamlı bir etki belirlenmiştir. Bu etkiye göre işgörenlerde koşullu ödüllendirme algılaması artarken, yalıtılmışlık azalmaktadır ( $t=4,046$   $p=0,000$ ). Dolayısıyla  $H_{34}$  desteklenmiştir.
- İşgörenlerin koşullu ödüllendirme algılamaları ile işten ayrılma eğilimleri arasında ters yönde  $\beta=0,411$  birimlik istatistiksel açıdan anlamlı bir etki belirlenmiştir. Bu etkiye göre işgörenlerde koşullu ödüllendirme algılaması artarken, işten ayrılma eğilimi azalmaktadır ( $t=8,385$   $p=0,000$ ). Dolayısıyla  $H_{25}$  tekrar desteklenmiştir.
- İşgörenlerin istisnalarla yönetim (aktif) algılamaları ile yalıtılmışlık düzeyleri arasında aynı yönde  $\beta=0,171$  birimlik istatistiksel açıdan anlamlı bir etki belirlenmiştir. Bu etkiye göre işgörenlerde istisnalarla yönetim algılaması artarken, yalıtılmışlık da artmaktadır ( $t=3,334$   $p=0,000$ ). Dolayısıyla  $H_{35}$  desteklenmiştir.
- İşgörenlerin istisnalarla yönetim (aktif) algılamaları ile işten ayrılma eğilimleri arasında aynı yönde  $\beta=0,186$  birimlik istatistiksel açıdan anlamlı



bir etki belirlenmiştir. Bu etkiye göre işgörenlerde istisnalarla yönetim algılaması artarken, işten ayrılma eğilimi de artmaktadır ( $t=4,527$   $p=0,000$ ). Dolayısıyla  $H_{27}$  tekrar desteklenmiştir.

- İşgörenlerin yalıtılmışlık düzeyleri ile işten ayrılma eğilimleri arasında aynı yönde istatistiksel açıdan anlamlı  $\beta=0,233$  birimlik bir etki belirlenmiştir. Bu etkiye göre işgörenlerde yalıtılmışlık artarken, işten ayrılma eğilimi de artmaktadır ( $t=4,498$   $p=0,000$ ). Dolayısıyla  $H_{11}$  tekrar desteklenmiştir.
- İşgörenlerin koşullu ödüllendirme algılamaları yalıtılmışlık değişkeni üzerinden işten ayrılma eğilimlerini etkilemektedir ( $t=2,915$   $p=0,004$ ). Dolayısıyla  $H_{DE24}$  desteklenmiştir.
- İşgörenlerin istisnalarla yönetim (aktif) algılamaları yalıtılmışlık değişkeni üzerinden işten ayrılma eğilimlerini etkilemektedir ( $t=2,477$   $p=0,013$ ). Dolayısıyla  $H_{DE25}$  desteklenmiştir.

Hipotezlerin desteklenmesine yönelik sonuçların ayrıntılarına Tablo 58’de yer verilmiştir.

**Tablo 58**

**Koşullu Ödüllendirme, İstisnalarla Yönetim (Aktif), Yalıtılmışlık ve İşten Ayrılma Eğilimi Değişkenlerine İlişkin Hipotez Sonuçları**

Hipotezin Yönü	$\beta$	Std. Sapma	t	P	Hipotez
Yalıtılmışlık→İAE	0,233	0,052	4,498	0,000	Desteklendi
KÖ→Yalıtılmışlık	-0,229	0,057	4,046	0,000	Desteklendi
KÖ→İAE	-0,411	0,049	8,385	0,000	Desteklendi
İYÖ→Yalıtılmışlık	0,171	0,051	3,334	0,000	Desteklendi
İYÖ→İAE	0,186	0,041	4,527	0,000	Desteklendi
KÖ→Yalıtılmışlık→İAE	-0,053	0,018	2,915	0,004	Desteklendi
İYÖ→Yalıtılmışlık→İAE	0,040	0,016	2,477	0,013	Desteklendi

## BEŞİNCİ BÖLÜM

### SONUÇ VE ÖNERİLER

Çanakkale ilindeki 3, 4 ve 5 yıldızlı otel işletmelerinde çalışan işgörenler üzerinde gerçekleştirilen araştırmada ilk olarak işgörenlerin demografik ve işletmedeki özelliklerinin dağılımlarına yönelik sonuçlara yer verilmiştir. Bu sonuçlarından ardından işgörenlerin dönüşümcü ve etkileşim liderlik algısının, örgütsel yabancılaşma düzeyinin ve işten ayrılma eğiliminin demografik ve işletmedeki özelliklerine göre farklılık gösterip göstermediği sunulmuştur. Son olarak ise dönüşümcü ve etkileşimci liderliğin işgörenlerin yabancılaşmasına ve işten ayrılma eğilimine etkisine yönelik bulgular ele alınmıştır.

#### 5.1. Sonuç

Çanakkale ilindeki 3, 4 ve 5 yıldızlı otel işletmelerinde çalışan işgörenlerin ilk olarak cinsiyet, yaş ve eğitim durumuna yönelik demografik özellikleri ele alınmıştır. Bu bağlamda işgörenlerin çoğunluğunun erkeklerden (%53,1) oluştuğu görülmektedir. Ancak kadın işgörenlerin oranının da azımsanmayacak düzeyde (%46,9) olduğu görülmektedir. İşgörenlerin yaş dağılımlarının daha çok 18-30 yaş aralığında (%50,1) olduğu belirlenmiştir. Dolayısıyla Çanakkale ilindeki otel işletmelerinde çalışan işgörenleri genç olarak nitelendirilebilecek kişiler oluşturmaktadır. İşgörenlerin eğitim durumuna bakıldığında ise en yüksek oranı %32,9 ile lise mezunlarının almış olduğu görülmektedir. Ancak işgörenlerin büyük çoğunluğunun eğitim durumunun lisenin üzerinde olduğu tespit edilmiştir. Bu sonuç ışığında Çanakkale ilindeki otel işletmelerinde çalışan işgörenlerin eğitim durumunun yüksek olduğu söylenebilmektedir. Çanakkale ilinde elde edilen bu sonuçlar ile Trabzon, Ordu, Giresun ve Nevşehir illerindeki 3, 4 ve 5 yıldızlı otel işletmelerine yönelik yapılan araştırmaların sonuçları birbirleri ile tutarlılık göstermektedir (Tekeli, 2016; Pekerşen vd., 2016).

Çanakkale ilindeki 3, 4 ve 5 yıldızlı otel işletmelerinde çalışan işgörenlerin büyük çoğunluğunu ön büro, yiyecek-içecek ve kat hizmetleri departmanlarında çalışan işgörenler oluşturmaktadır. Katılımcıların otel işletmesindeki çalışma süresine bakıldığında ise büyük çoğunluğunun 1-5 yıl arasında olduğu görülmektedir. Bu sonuçlar ile Ankara, İstanbul ve Alanya'daki otel işletmelerine yönelik yapılan araştırmaların sonuçları benzer niteliktedir (Babür, 2009; Erol, 2012; Eşitti, 2016; Candar, 2021).

Çalışmada işgörenlerin dönüşümcü liderliğin karizma, entelektüel uyarım ve bireysel düzeyde ilgi boyutlarına ve etkileşimci liderliğin koşullu ödüllendirme ve istisnalarla yönetim-aktif boyutlarına ilişkin algılamalarının demografik özelliklere göre farklılık gösterip göstermediğine bakılmıştır. Bunun sonucundan kadın işgörenlerin koşullu ödüllendirme algısının erkek işgörelere göre daha fazla olduğu belirlenmiştir. Bu sonuç ile Sevgin (2019) tarafından yapılan araştırmadan elde edilen sonuç farklılık göstermektedir. Uçar (2018) ise yapmış olduğu araştırmada kadın işgörenlerin koşullu ödüllendirme algısının erkek işgörelere oranla daha fazla olduğu sonucuna ulaşmıştır. Bu bağlamda Çanakkale ilindeki 3, 4 ve 5 yıldızlı otel işletmelerinde çalışan kadın işgörenlerin de koşullu ödüllendirme algısının erkek işgörelere göre daha yüksek olduğu söylenebilmektedir.

Çalışmada işgörenlerin güçsüzlük, anlamsızlık, kendine yabancılaşma, kuralsızlık ve yalıtılmışlık düzeylerinin demografik özelliklere göre farklılık gösterip göstermediği incelenmiştir. Bunun sonucunda erkek işgörenlerin anlamsızlık ve kuralsızlık düzeylerinin, kadın işgörenlerin anlamsızlık ve kuralsızlık düzeylerinden daha fazla olduğu tespit edilmiştir. Tekin (2012) tarafından Antalya-Kemer'deki 5 yıldızlı otel işletmelerine yönelik yapılan araştırmada da erkek işgörenlerin kuralsızlık düzeylerinin kadın işgörelere göre daha yüksek olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Çilesiz (2014)'in Ankara'daki 5 yıldızlı otel işletmelerine yönelik yapmış olduğu araştırmada erkek işgörenlerin güçsüzlük düzeyinin kadın işgörelere göre daha fazla olduğu tespit edilmiştir. Aşık (2018b)'in Ayvalıktaki 2, 3, 4 ve 5 yıldızlı otellerde yapmış olduğu araştırmada ise kadın işgörenlerin anlamsızlık düzeyinin erkek işgörelere göre daha fazla olduğunu bulmuştur. Bu bağlamda Çanakkale ilindeki 3, 4 ve 5 yıldız otel işletmelerinde çalışan erkek işgörenler, yaptığı işin önemini kavrayamamakta ve verilen işleri başarılı bir şekilde yerine getirilebilmek ya da kendi kişisel başarılarını ön plana çıkartabilmek için örgütün kurallarını, hatta toplumsal etik ve ahlaki değerleri dahi göz ardı edebilme ihtimalleri bulunmaktadır.

İşgörenlerin işten ayrılma eğilimlerinin demografik özelliklere göre farklılık gösterip göstermediğine bakıldığında ise erkek işgörenlerin kadın işgörelere göre daha fazla işten ayrılma eğilimleri olduğu görülmektedir. Ayrıca 18-30 yaş aralığındaki işgörenlerin, 41-50 yaş aralığındaki işgörelere göre daha fazla işten ayrılma eğilimine sahip olduğu belirlenmiştir. Eşitti (2016) tarafından 4 ve 5 yıldızlı otel işletmelerine

yönelik yapılan araştırmada erkek işgörendenlerin kadın işgörendenlere göre daha fazla işten ayrılma eğilimine sahip olduğu fakat işgörendenlerin yaşları ile işten ayrılma eğilimleri arasında herhangi bir farklılık olmadığı sonucuna ulaşılmıştır. Erbil (2013) tarafından 4 ve 5 yıldızlı otel işletmelerine yönelik yapılan araştırmada cinsiyet ile işten ayrılma eğilimi arasında herhangi bir farklılık bulunamamıştır. Ayrıca 46-55 yaş aralığında işgörendenlerin işten ayrılma eğilimlerinin daha fazla olduğu tespit edilmiştir. Sökmen ve Sezgin (2017) ise 5 yıldızlı otel işletmelerine yönelik yapmış oldukları araştırmada erkek işgörendenlerin işten ayrılma eğilimlerinin kadın işgörendenlere göre daha fazla olduğunu tespit etmişlerdir.

Eşitti (2016) araştırmasında işgörendenlerin yaşları ile işten ayrılma eğilimleri arasında istatistiksel açıdan anlamlı bir farklılık bulunamamasına rağmen işgörendenlerin yaşlarının işten ayrılma eğilimleri üzerinde önemli bir yere sahip olduğunu belirtmektedir. Nitekim işgörendenlerin yaşları ilerledikçe yaptıkları işten daha fazla tatmin olmakta ve işe olan uyumları da artmaktadır. Ayrıca işgörendenlerin yaşlarının ilerlemesi ile birlik örgüt içerisindeki terfi imkânları artmakta ve buna bağlı olarak gelirlerinde de artış yaşanmaktadır. Böylelikle ileri yaşlarda olan işgörendenlerin genç işgörendenlere göre daha az işten ayrılma eğilimine sahip olmaktadır (Eşitti, 2016: 232). Sökmen ve Sezgin'e göre ise emeğin yoğun olduğu otel işletmelerinde erkek işgörendenlerin daha kolay bir şekilde işe bulabileceğini düşünmesi, işten ayrılma eğilimlerinin daha fazla olmasına yol açmaktadır (Sökmen ve Sezgin, 2017: 243).

Çalışmada işgörendenlerin demografik özelliklerinin dışında otel işletmesindeki çalışma süreleri, departmanları ve çalışma pozisyonları ile değişkenler arasında farklılık gösterip göstermediğine de bakılmıştır. Elde edilen bulgulara göre yiyecek-içecek departmanında çalışan işgörendenlerin anlamsızlık algılamalarının ön büro ve kat hizmetleri departmanlarında çalışan işgörendenlere göre daha fazla olduğu belirlenmiştir. Bunun yanı sıra yiyecek-içecek departmanlarında çalışan işgörendenlerin yalıtılmışlık algılarının ön büro departmanında çalışan işgörendenlere göre daha yüksek olduğu bulunmuştur. Ön büro departmanında çalışan işgörendenlerin işten ayrılma eğilimlerinin kat hizmetleri departmanının çalışan işgörendenlerden daha fazla olduğu tespit edilmiştir. işgörendenlerin otel işletmelerindeki pozisyonları ile değişkenler arasındaki farklılığa bakıldığında ise şef pozisyonunda çalışan işgörendenlerin istisnalarla yönetim (aktif) algılamalarının çalışan pozisyonundaki işgörendenlerden daha fazla olduğunu görülmektedir. Çalışan pozisyonundaki işgörendenlerin güçsüzlük algılamalarının departman müdürü veya müdür yardımcılarınınkinden daha

yüksek olduğu tespit edilmiştir. Son olarak ise araştırmaya katılım gösteren işgörenlerin güçsüzlük algılamalarının otel işletmesindeki çalışma süresi 1 yıldan daha az olanların 1-5 yıl arasında olan işgörelere göre daha fazla olduğu belirlenmiştir. Alanyazın incelendiğinde araştırma çerçevesinde elde edilen bu sonuçlar ile diğer araştırmaların sonuçlarının farklılık gösterdiği görülmektedir (Tekin, 2012; Erbil, 2013; Harputluoğlu, 2015; Eşitti, 2016; Sevgin, 2019). Bunun nedeninin araştırmaların gerçekleştirildiği otel işletmelerinin statülerinin farklılık göstermesinden kaynaklandığı düşünülmektedir.

Yabancılaşma yaşayan işgörenler yaptığı işten eskisi kadar keyif alamamakta ve psikolojik olarak örgütten uzaklaşmaktadır. Bu durum zamanla işgörenlerin tutum ve davranışlarına yansımakta ve işten ayrılma eğilimlerini artırmaktadır (Taboli, 2015: 68). Araştırmadan elde edilen bulgulara bakıldığında ise yabancılaşmanın güçsüzlük, anlamsızlık, kendine yabancılaşma, kuralsızlık ve yalıtılmışlık boyutlarının işten ayrılma eğilimini arttırdığı görülmektedir. Bu durumda işgörenler örgüt içerisinde yaptığı iş üzerinde kendi kontrolünün olmadığını (Shepard, 1971), örgüt için yaptığı işin anlamsız (Mottaz, 1981), yaptığı işi tatmin edici bulmadığını (Kohn, 1976), başarı için örgütsel kuralların göz ardı edilmesi gerektiğini (Özler, 2015) ve çalışma arkadaşlarından kendisini soyutladığı ya da onlar tarafından soyutlandığını (Bayat, 1996) hissettiği durumlarda işten ayrılma eğilimlerinde artış olmaktadır. Tuna ve Yeşiltaş (2014) tarafında otel işletmelerindeki işgörenler üzerinde yapılan araştırmada da yabancılaşmanın işten ayrılma eğilimini arttırdığı sonucuna ulaşılmıştır. Örgütsel alanda yapılan diğer araştırmalarda da yabancılaşmanın işten ayrılma eğilimini arttırdığı tespit edilmiştir (Taboli, 2015; Kurtulmuş ve Yiğit, 2016; Srutismara, 2018; Dinç 2019; Tokmak, 2020).

Dönüşümcü liderlik, işgörelere amaçladıklarından daha fazlasını yapabilecekleri konusunda duygular aşılacaktır. Bunun yanı sıra dönüşümcü liderlik, işgörenlerin örgüt içerisinde yaratıcılıklarını kullanabileceği uygun bir çalışma ortamı oluşturarak onların güçlerini ve yeteneklerini kullanabilmesine olanak sağlamakta ve işgörelere olaylara ve işlerine yönelik olarak farklı bakış açıları ile bakabilme kabiliyeti sunmaktadır. Ayrıca etik ilke ve değerler çerçevesinde sergilenen davranışlar ile işgörelere örnek olmaktadır. Dolayısıyla dönüşümcü liderlik, işgörenlerin güçsüzlük, anlamsızlık, kendine yabancılaşma, kuralsızlık ve yalıtılmışlık yaşamlarının önlemesi konusunda önemli bir rol oynamaktadır (Sarros vd., 2002: 299; Babadağ ve İşcan, 2017: 422-423).

Dönüşümcü liderlik, karizma, entelektüel uyarım, bireysel düzeyde ilgi ve ilham verici motivasyon gibi uygulamalar ile örgütün amaçlarına daha kolay bir şekilde ulaşmasına olanak sağlamaktadır. Bu durum işgörenlere güven vermekte ve işgörenlerin işten ayrılma eğilimlerini azaltmaktadır. Böylelikle işgören devir hızı da düşmektedir (Gyensare vd., 2016: 257; Ariyabuddhiphongs ve Kahn, 2017: 227).

Araştırma bulgularına göre ise dönüşümcü liderliğin karizma, entelektüel uyarım ve bireysel düzeyde ilgi boyutlarının hem örgütsel yabancılaşma boyutlarından güçsüzlüğü, anlamsızlığı, kendine yabancılaşmayı, kuralsızlığı ve yalıtılmışlığı hem de işten ayrılma eğilimini azalttığı sonucuna ulaşılmıştır. Sarros ve arkadaşlarının (2002) Amerika Birleşik Devletlerinde itfaiye teşkilatına yönelik olarak yapmış olduğu araştırmada da dönüşümcü liderliğin karizma (idealleştirilmiş etki), entelektüel uyarım ve bireysel düzeyde ilgi boyutları ile örgütsel yabancılaşmanın güçsüzlük, anlamsızlık ve kendine yabancılaşma boyutları arasında ters yönlü anlamlı bir ilişki olduğu belirlenmiştir. Ohunakin vd. (2019) tarafından konuk evlerine (misafirhane) yönelik olarak gerçekleştirilen araştırmada ise dönüşümcü liderliğin karizma, entelektüel uyarım ve bireysel düzeyde ilgi boyutunun işten ayrılma eğilimini azalttığı tespit edilmiştir. Ayrıca yazın incelenmesi sonucunda da çeşitli sektörlerde faaliyet gösteren işletmelere yönelik yapılan araştırmalarda dönüşümcü liderliğin örgütsel yabancılaşmayı ve işten ayrılma eğilimini azalttığı görülmektedir (Damghanian ve Hajkazemi, 2016; Baltacı vd., 2014; Gyensare vd., 2016; Tanrıverdi vd., 2016; Babadağ ve İşcan, 2017; Ariyabuddhiphags ve Kohn, 2017; Dinç, 2019). Dolayısıyla araştırmadan elde edilen bulgular diğer araştırmalardaki bulgularla tutarlılık göstermektedir. Bu durumda dönüşümcü liderlik davranışının işgörenlerin yabancılaşma düzeylerini ve işten ayrılma eğilimlerini azalttığını söylemek mümkündür.

Dönüşümcü liderlik (karizma, entelektüel uyarım ve bireysel düzeyde ilgi) işgörenlerin işten ayrılma eğilimlerini doğrudan etkileyebileceği gibi örgütsel yabancılaşma üzerinden dolaylı olarak da etkileyebilmektedir. Araştırma bulgularına göre dönüşümcü liderliğin karizma boyutunun güçsüzlük, anlamsızlık, kendine yabancılaşma, kuralsızlık ve yalıtılmışlık üzerinden işten ayrılma eğilimini azalttığı belirlenmiştir. Entelektüel uyarım boyutunun güçsüzlük, anlamsızlık, kendine yabancılaşma, kuralsızlık ve yalıtılmışlık üzerinden işten ayrılma eğilimini azalttığı gözlemlenmiştir. Bireysel düzeyde ilgi boyutunun güçsüzlük, anlamsızlık, kendine yabancılaşma, kuralsızlık ve yalıtılmışlık üzerinden işten ayrılma eğilimini azalttığı tespit edilmiştir. Dolayısıyla

dönüşümcü liderliğin yabancılaşma üzerinden de işgörenlerin işten ayrılma eğilimlerini azaltması yönünde önemli bir etkisi olduğu görülmektedir.

Etkileşimci liderliğe yönelik elde edilen bulgular incelendiğinde etkileşimci liderliğin koşullu ödüllendirme boyutunun işgörenlerin güçsüzlük, anlamsızlık, kendine yabancılaşma, kuralsızlık ve yalıtılmışlık düzeylerini ve işten ayrılma eğilimlerini azalttığı görülmektedir. Etkileşimci liderliğin istisnalarla yönetim (aktif) boyutunun ise işgörenlerin güçsüzlük, anlamsızlık, kuralsızlık ve yalıtılmışlık düzeyleri ile işten ayrılma eğilimlerini arttırdığı belirlenmiştir. Ancak istisnalarla yönetim (aktif) boyutunun işgörenlerin kendine yabancılaşma düzeyleri üzerinde herhangi bir etkisi olmadığı tespit edilmiştir. Sarros vd. (2002) tarafından yapılan araştırmada etkileşimci liderliğin koşullu ödüllendirme boyutu ile güçsüzlük, anlamsızlık ve kendine yabancılaşma arasında ters yönlü bir ilişki içerisinde olduğu bulunmasına rağmen sadece güçsüzlük ile anlamlı bir ilişki içerisinde olduğu tespit edilmiştir. İstisnalarla yönetim (aktif-pasif) boyutunun ise sadece anlamsızlık ve kendine yabancılaşma ile aynı yönde anlamlı bir ilişki içerisinde olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Cıranoglu (2020)'nun sağlık sektöründe yaptığı araştırmada ise etkileşimci liderliğin koşullu ödüllendirme ve istisnalarla yönetim (aktif-pasif) boyutunun işten ayrılma eğilimini azalttığı saptanmıştır. Yazın incelendiğinde ise araştırmaların çoğunda etkileşimci liderliğin tek bir boyut altında ele alındığı görülmekte ve bazı araştırmalarda etkileşimci liderliğin yabancılaşma ile işten ayrılma eğilimini azalttığı (Long vd., 2012; Baltacı vd., 2014; Öztunç, 2019; Dinç, 2019), bazı araştırmalarda ise etkileşimci liderliğin yabancılaşma ve işten ayrılma eğilimi üzerinde herhangi bir etkisi olmadığı (Tanrıverdi vd., 2016; Yıldız ve Çolak, 2018; Çam, 2019) gözlemlenmiştir. Dolayısıyla etkileşimci liderlik kapsamında elde edilen sonuçlar ile diğer araştırmaların sonuçları birbiri ile tutarlılık göstermemektedir. Bu nedenden dolayı etkileşimci liderliğin tek bir boyut altında ölçmek yerine alt boyutlarını ele alınarak ölçülmesinin daha faydalı sonuçlar sunacağı düşünülmektedir. Nitekim etkileşimci liderliğin koşullu ödüllendirme boyutunun yapıcı bir özelliği olduğu kabul edilirken, istisnalarla yönetim (aktif-pasif) boyutunun düzeltici bir özelliği olduğu kabul edilmektedir (Bass ve Bass, 2008: 878). Bu bağlamda özellikle iş süreci devam ederken uygulanan düzeltici faaliyetlerin (istisnalarla yönetim-aktif) işgörenlerin yaptığı iş üzerinde kendi katkısının önemini anlayamamasına (Mottaz, 1981), işin başarılı bir şekilde yerine getirilmesi için örgütsel ve toplumsal kuralları göz ardı etmesine (Özler, 2015), hatta iş süreci esnasında çalışma arkadaşlarının yanında yapılan

müdahalelerin işgörelerin yalıtılmışlık yaşamasına yol açabileceği düşünülmektedir. Bu tarz yabancılaşma duygusuna sahip olan işgörelerin ise işten ayrılma eğilimlerinin arttığı görülmektedir.

Dönüşümcü liderlikte olduğu gibi etkileşimci liderliğin (koşullu ödüllendirme ve istisnalarla yönetim-aktif) de işgörelerin işten ayrılma eğilimleri üzerinde örgütsel yabancılaşma üzerinden dolaylı olarak etkisi bulunabilmektedir. Elde edilen bulgulara göre etkileşimci liderliğin koşullu ödüllendirme boyutunun güçsüzlük, anlamsızlık, kendine yabancılaşma, kuralsızlık ve yalıtılmışlık üzerinden işten ayrılma eğilimini azalttığı görülmektedir. İstisnalarla yönetim-aktif boyutunun ise güçsüzlük, anlamsızlık, kuralsızlık ve yalıtılmışlık üzerinden işten ayrılma eğilimini artırdığı sonucuna ulaşılmaktadır. Ancak İstisnalarla yönetim-aktif boyutunun örgütsel yabancılaşmanın kendine yabancılaşma boyutu üzerinden işgörelerin işten ayrılma eğilimlerine yönelik herhangi bir etkisi olmadığı tespit edilmiştir. Bu bağlamda otel işletmeleri yöneticileri işgörellerinin işten ayrılma eğilimlerini azaltmak için dönüşümcü liderlik ile birlikte etkileşimci liderliğin koşullu ödüllendirme boyutunu kullanmalarının faydalı olacağı söylenebilmektedir. Diğer taraftan otel işletmeleri yöneticilerinin işgörellerinin işten ayrılma eğilimleri önlemek için etkileşimci liderliğin istisnalarla yönetim (aktif) boyutundan uzak durması gerektiği görülmektedir. Aksi takdirde kaliteli hizmet üretiminde, nitelikli işgörelerin önemli bir yere sahip olduğu otel işletmelerinde kalifiye personelin kaybedilme riskinin ortaya çıkabileceği düşünülmektedir.

Sonuç olarak otel işletmeleri yöneticilerinin dönüşümcü liderliğin karizma, entelektüel uyarım ve bireysel düzeyde ilgi boyutlarını ve etkileşimci liderliğin koşullu ödüllendirme boyutunu uygulaması durumunda işgörellerinin hem güçsüzlük, anlamsızlık, kendine yabancılaşma, kuralsızlık ve yalıtılmışlık düzeylerini hem de işten ayrılma eğilimlerini azaltmaktadır. Ancak otel işletmeleri yöneticileri etkileşimci liderliğin istisnalarla yönetim-aktif boyutunu uygulaması durumunda işgörellerinin hem güçsüzlük, anlamsızlık, kuralsızlık ve yalıtılmışlık düzeylerini hem de işten ayrılma eğilimlerini artırmaktadır. Ayrıca işgörelerin yabancılaşması durumunda işten ayrılma eğilimlerinde de artış yaşanmaktadır. Eğer otel işletmeleri yöneticileri işgörellerinin yabancılaşmasını ve işten ayrılma eğilimlerini ortadan kaldırmak istiyor ise ağırlıklı olarak dönüşümcü liderliğin karizma, entelektüel uyarım ve bireysel düzeyde ilgi boyutları ile birlikte etkileşimci liderliğin koşullu ödüllendirme boyutunu uygulamaları gerekmektedir.



## 5.2. Öneriler

Çanakkale ilindeki 3, 4 ve 5 yıldızlı otel işletmelerinde çalışan işgörenler üzerinde yürüten araştırmanın sonuçları ve sınırlılıkları çerçevesinde ilk olarak otel işletmesi yöneticilerine, ardından gelecek araştırmalar için araştırmacılara bazı önerilerde bulunulmuştur. Bu önerilere maddeler halinde şu şekilde yer verilmiştir.

### **Otel İşletmeleri Yöneticilerine Yönelik Öneriler;**

- Çalışmada erkek işgörenlerin anlamsızlık düzeyinin kadın işgörelere göre daha fazla olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Otel işletmeleri yöneticileri dönüşümcü liderliğin karizma boyutunu erkek işgörelere karşı daha ağırlıklı olarak uygulaması gerekmektedir. Dönüşümcü liderliğin söz konusu boyutu işgörelere örgütün misyonu ve vizyonu benimsemesini sağlayacaktır. Bu şekilde erkek işgörelerin yaptığı işin anlamlı hale getirilmesi mümkün olabilir.
- Çalışmada erkek işgörelerin kuralsızlık düzeyinin kadın işgörelere göre daha fazla olduğu belirlenmiştir. Bu bağlamda otel işletmeleri yöneticilerinin erkek işgörelere karşı dönüşümcü liderliğin bileşenlerinden birisi olan karizma boyutu daha ağırlıklı olarak uygulaması, işgörelerin etik ve ahlaki değerlerini yükseltecektir. Bu şekilde erkek işgörelerde başarıya giden yolda kuralların göz ardı edilebileceği düşüncesi ortadan kaldırılabilir.
- Çalışmada 18-30 yaş aralığındaki işgörelerin 41-50 yaş aralığındaki işgörelere göre daha fazla işten ayrılma eğilimi içerisinde olduğunu sonucuna ulaşılmıştır. Bu bağlamda otel işletmeleri yöneticileri genç olarak nitelendirilebilecek işgörelere ile bireysel olarak ilgilenmeli, onların kişisel gelişimleri konusunda yol gösterici olmalı ve ödüllendirme sistemi kullanarak çalışmaya teşvik etmelidir. Bu şekilde genç işgörelerin işten ayrılma eğilimleri azaltılabilir.
- Otel işletmelerinde çalışan işgörelere örgütsel yabancılaşma konusunda gerekli eğitimler verilerek yabancılaşma konusunda farkındalık ve bilinç düzeyleri artırılabilir. Böylece işgörelerin yabancılaşmaya karşı bireysel olarak da önlemler alması sağlanabilir.

- Otel işletmeleri yöneticileri belirli zaman dilimleri içerisinde işgörenlerinin yabancılaşma ve işten ayrılma eğilimlerinin düzeyleri ile birlikte bunlara yol açan sorunları belirleyebilecek çalışmalar yapabilirler. Böylece söz konusu sorunlara yol açan eksikleri kısa süreler içerisinde giderebilir ve nitelikli işgörenlerin hem fiziksel hem de psikolojik olarak örgütte kalması sağlanabilir.
- Otel işletmeleri yöneticileri, işgörenlerinin psikolojik olarak örgütten uzaklaşmasını (Banai ve Reisel, 2007) ya da fiilen örgütten ayrılmayı düşünmesini (Mobley, 1977; Özcan vd., 2012) önlemek istiyor ise işgörenlerine karşı dönüşümcü liderliğin karizma, entelektüel uyarım ve bireysel düzeyde ilgi boyutlarından herhangi birisini uygulaması gerekmektedir. Ayrıca yöneticiler koşullu da olsa ödüllendirme eyleminde bulunmalıdırlar.
- Otel işletmeleri yöneticilerinin iş ile ilgili hataları yakından takip etmesi, iş esnasında meydana gelen hatalara anında müdahale etmesi ve işgörenleri cezalandırması (istisnalarla yönetim-aktif) (Bass ve Bass, 2008) onları örgütten uzaklaştırmakta ve işten ayrılmaya yöneltmektedir. Bu nedenden dolayı otel işletmeleri yöneticileri çok büyük sorunlar yaşanmadığı sürece işgörenlerinin telafi edilebilecek hatalar yapmasına izin verebilmelidirler.

### **Araştırmacılara Yönelik Öneriler;**

- Araştırma Çanakkale ilinde faaliyet yürüten 3, 4 ve 5 yıldızlı otel işletmeleri ile sınırlandırılmıştır. Ancak Çanakkale ilinde seyahat ve yiyecek-içecek işletmeleri gibi turizm sektörü bünyesinde hizmet sunan çeşitli işletmelerde bulunmaktadır. Dolayısıyla bir araştırmada söz konusu işletmelere yönelik olarak gerçekleştirilebilir.
- Araştırma Çanakkale ili ile sınırlandırılmıştır. Dolayısıyla araştırmacılar, turizmin yoğun olarak gerçekleştiği Antalya ve İstanbul gibi illerde de aynı değişkenleri ele alarak yeni bir araştırma yapabilirler.
- Araştırma dönüşümcü ve etkileşimci liderlik ile sınırlandırılmıştır. Araştırmacılar, farklı liderlik yaklaşımlarını ele alarak örgütsel yabancılaşmaya ve işten ayrılma eğilimine etkisini ölçebilirler.

## KAYNAKÇA

- Agarwal, S. (1993). "Influence of Formalization on Role Stress, Organizational Commitment, and Work Alienation of Salespersons: A Cross-National Comparative Study". *Journal of International Business Studies*, 24(4), 715-739.
- Aiken, M. ve Hage, J. (1966). "Organizational Alienation: A Comparative Analysis". *American Sociological Review*, 31(4), 497-507.
- Akgündüz, Y., Dalgıç, A., Kale, A. ve Karakan, İ. H. (2015). "Beş Faktör Kişilik Özelliklerinin Dönüşümcü Liderlik Davranışlarına Etkisi: Otel İşletmelerinde Bir Araştırma". *Uluslararası Alanya İşletme Fakültesi Dergisi*, 7(3), 51-65.
- Ariyabuddhiphongs, V. ve Kahn, I. S. (2017). "Transformational Leadership and Turnover Intention: The Mediating Effects of Trust and Job Performance on Cafe Employees in Thailand". *Journal of Human Resources in Hospitality and Tourism*, 16(2), 215-233.
- Arslan, S. (2016). Rol Çatışması ve Rol Belirsizliğinin Örgütsel Yabancılaşmaya Etkisi: Alanya Belediyesi'nde Bir Uygulama. Yüksek Lisans Tezi. Akdeniz Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı, Antalya.
- Aşık, N. (2018a). "Örgüt İklimi ve İşe Yabancılaşma İlişkisini Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma". *Güncel Turizm Araştırma Dergisi*, 2(1), 29-41.
- Aşık, N. (2018b). "İşe Yabancılaşma Boyutlarının Demografik Değişkenler Açısından İncelenmesi". *İşletme Bilimi Dergisi*, 6(3), 175-197.
- Atar, A. (2018). Etkileşimci ve Dönüşümcü Liderliğin Örgütsel Sessizlik, Örgütsel Sinizm ve Psikolojik İyi Oluş Üzerindeki Etkisi. Doktora Tezi. Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Turizm İşletmeciliği Anabilim Dalı, Ankara.
- Avcı, N. ve Küçükusta, D. (2009). "Konaklama İşletmelerinde Örgütsel Öğrenme, Örgütsel Bağlılık ve İşten Ayrılma Eğilimi Arasındaki İlişki". *Anatolia: Turizm Araştırmaları Dergisi*, 20(1), 33-44.

- Avolio, J. B., Bass, M. B. ve Jung, I. D. (1999). "Re-Examining The Components of Transformational and Transactional Leadership Using The Multifactor Leadership Questionnaire". *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 72(4), 441-462.
- Avolio, J. B. ve Bass, M. B. (2002). *Developing Potential Across a Full Range of Leadership: Cases on Transactional and Transformational Leadership*. Lawrence Erlbaum Associates: New Jersey.
- Aydın, Ş. (2004). "Örgütsel Stres Yönetimi". *Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 6(3), 49-74.
- Aydoğan, E. (2015). "Marx ve Öncüllerinde Yabancılaşma Kavramı". *Atatürk Üniversitesi Edebiyat Fakültesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 54(6), 273-282.
- Ayrancı, E. ve Öge, E. (2010). "Dönüşümsel Liderlik Kavramı Hakkında Önde Gelen Teoriler ve Türkiye’de Kavramı Ele Alan Çalışmalar". *ABMYO Dergisi*, (17), 37-46.
- Aytaç, S. ve Aydın, Ç. G. (2020). "Psikolojik Sağlık, Tükenmişlik ve İşten Ayrılma Niyeti İlişkisi: Sağlık Çalışanları Üzerine Bir Araştırma". S., Akar, (ed). Sosyo-ekonomik Boyutuyla Sağlık, (79-94), Rating Academy Yayınları: Çanakkale.
- Babadağ, M. ve İşcan, F. Ö. (2017). "Dönüştürücü Liderlik ile İşe Yabancılaşma Arasındaki İlişkide Algılanan Etik İklimin Aracı Rolü". *MANAS Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 6(4), 399-428.
- Babür, S. (2009). Turizm Sektöründe Örgütsel Yabancılaşma: Antalya Beş Yıldızlı Konaklama İşletmelerine Yönelik Bir Araştırma. Yüksek Lisans Tezi. Akdeniz Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Turizm İşletmeciliği ve Otelcilik Anabilim Dalı, Antalya.
- Back, K. ve Back, K. (1999). *Assertiveness at Work: A Practical Guide to Handling Awkward Situations*. McGraw-Hill: London.
- Bajaj, P. (1982). "Alienation as Related to Perception of Organizational Climate". *Indian Journal Industrial Relations*, 17(4), 563-572.

- Bakan, İ. (2004). *Yöneticiler İçin Başarı Stratejileri*. Beta: İstanbul.
- Baltacı, F., Güçlü, C. ve Çeliker, N. (2014). “Liderlik Davranışının Örgütsel Adalet ve İşten Ayrılma Niyeti Üzerine Etkileri: Konaklama İşletmelerinde Bir Uygulama”. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 19(3), 353-370.
- Banai, M. ve Reisel, D. W. (2007). “The Influence Of Supportive Leadership and Job Characteristics on Work Alienation: A Six-Country Investigation”. *Journal of World Business*, 42(4), 463-476.
- Bass, M. B. (1985). *Leadership and Performance Beyond Expectations*. The Free Press: New York.
- Bass, M. B. (1990a). *Bass & Stogdill's Handbook of Leadership Theory, Research, and Managerial Applications*. The Free Press: New York.
- Bass, M. B. (1990b). “From Transactional to Transformational Leadership: Learning to Share the Vision”. *Organizational Dynamics*, 19(3), 19-31.
- Bass, M. B. Ve Avolio, J. B. (1994). “Transformational Leadership and Organizational Culture”. *International Journal of Public Administration*, 17(3&4), 541-554.
- Bass, M. B. (1996). *A New Paradigm of Leadership: An Inquiry Into Transformational Leadership*. U.S. Army Research Institute for the Behavioral and Social Science: Virginia.
- Bass, M. B. (1997). “Personal Selling and Transactional/Transformational Leadership”. *The Journal of Personal Selling and Sales Management*, 17(3), 19-28.
- Bass, M. B., Avolio, J. B., Dong, I. J. ve Berson, Y. (2003). “Predicting Unit Performance by Assessing Transformational and Transactional Leadership”. *Journal of Applied Psychology*, 88(2), 207-218.
- Bass, M. B. ve Bass, R. (2008). *The Bass Handbook of Leadership: Theory, Research and Managerial Applications*. The Free Press: New York.
- Bayat, B. (1996). Çimento ve Otomotiv Sektörlerinde Çalışan İşçiler Arasında Yabancılaşmanın Karşılaştırmalı Olarak Araştırılması. Yüksek Lisans Tezi. Gazi

Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Eğitimde Psikolojik Hizmetler Anabilim Dalı, Ankara.

Bennett, M. T. (2009). “A Study of the Management Leadership Style Preferred By It Subordinates”. *Journal of Organizational Culture, Communications and Conflict*, 13(2), 1-25.

Bennis, W. ve Nanus, B. (1985). *Leaders: The Strategies for taking Charge*. Harper and Row: New York.

Blauner, R. (1964). *Alienation and Freedom: The Factory Worker and His Industry*. The University of Chicago Press: Chicago.

Burns, M. J. (1978). *Leadership*. Harper and Row: New York.

Can, H. (1981). “Önderlik Davranışında İki Model Karşılaştırması”. *Amme İdaresi Dergisi*, 14(1), 29-43.

Can, H., Aşan, Ö. ve Aydın, M. E. (2006). *Örgütsel Davranış*. Arıkan Kitap: İstanbul.

Can, N. (2009). “The Leadership Behaviors of Teachers in Primary Schools in Turkey”. *Education*, 129(3), 436-447.

Candar, P. (2021). Otel Yöneticilerinin Dönüşümcü ve Etkileşimci Liderlik Tarzlarının Çatışma Yönetim Stratejisine Etkisi: Alanya'daki 5 Yıldızlı Otellerde Bir Araştırma. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Turizm İşletmeciliği Anabilim Dalı, Eskişehir.

Ceylan, A., Keskin, H. ve Eren, Ş. (2005). “Dönüşümcü ve Etkileşimci Liderlik ile Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkilere Yönelik Bir Araştırma”. *Yönetim Dergisi: İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi İşletme İktisadi Enstitüsü*, 16(51), 32-42.

Chiaburu, S. D. Diaz, I. ve De Vos, A. (2013). “Employee Alienation: Relationships With Careerism and Career Satisfaction”. *Journal of Managerial Psychology*, 28(1), 4-20.

Chiaburu, S. D., Thundiyil, G. T. ve Wang, J. (2014). “Alienation and its Correlates: A Meta-Analysis”. *European Management Journal*, 32(1), 24-36.

- Chin, W. W. (1998). "The Partial Least Squares Approach to Structural Equation Modeling". *Modern Methods for Business Research*, 295(2), 295-336.
- Cho, S., Johanson, M. M. ve Guchait, P. (2009). "Employees Intent to Leave: A Comparison of Determinants of Intent to Leave Versus Intent to Stay". *International Journal of Hospitality Management*, 28,(3), 374-381.
- Cıranoglu, M. (2020). Etkileşimci liderlik Yaklaşımının Hemşirelerin İşten Ayrılma Niyetlerine Etkisi ve İşten Ayrılma Niyetinin Demografik Faktörlerle İlişkisi: Bursa İlinde Özel Hastanelerde Bir Alan Araştırması. *Eskişehir Osmangazi Üniversitesi İİBF Dergisi*, 15(1), 61-80.
- Civelek, M. E. (2018). *Yapısal Eşitlik Modellemesi Metodolojisi*. Beta Basım Yayın Dağıtım: İstanbul.
- Clark, P. J. (1959). "Measuring Alienation Within A Social System". *American Sociological Review*, 24(6), 849-852.
- Cole, A. G. ve Kelly, P. (2011). *Management Theory and Practice*. South-Western Cengage Learning: Singapore.
- Cotton, L. J. ve Tuttle, M. J. (1986). "Employee Turnover: A Meta-Analysis and Review with Implications for Research". *Academy of Management Review*, 11(1), 55-70.
- Çağlar, A. (2018). İş Güçlüğü'nün İşten Ayrılma Niyetine Etkisi Üzerine Bir Araştırma: Ankara'daki Dört ve Beş Yıldızlı Oteller Örneği. Yüksek Lisans Tezi. Afyon Kocatepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Turizm İşletmeciliği Anabilim Dalı, Afyonkarahisar.
- Çam. T. (2019). Kurum Kültürü ve Liderlik Tarzlarının Yabancılaşma Üzerine Etkisi. Yüksek Lisans Tezi. Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı, İstanbul.
- Çetin, G. N. ve Beceren, E. (2007). "Lider Kişilik: Gandhi". *Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 3(5), 110-132.

- Çınar, O. (1999). Örgütsel Kültür ve Yöneticilerde Kendini Geliştirme (Elektronik ve Tekstil İşletmelerinde Bir Uygulama). Doktora Tezi. Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı, Erzurum.
- Çırpan, H. (1999). “Lider mi, Yönetici mi?” *Active Bankacılık ve Finans Dergisi*, 7, 1-5.
- Çilesiz, E. (2014). İşgören Yabancılaşması ile Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişki: Ankara’daki Beş Yıldızlı Oteller Üzerine Bir Uygulama. Yüksek Lisans Tezi. Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Turizm İşletmeciliği ve Otelcilik Anabilim Dalı, Erzurum.
- Cummings, G. T. ve Manring; L. S. (1977). “The Relationship between Worker Alienation and Work-Related Behavior”. *Journal of Vocational Behavior*, 10(2), 167-179.
- Dağlı, A. ve Averbek, E. (2017). “The Relationship between the Organizational Alienation and the Organizational Citizenship Behaviors of Primary School Teachers”. *Universal Journal of Educational Research*, 5(10), 1707-1717.
- Dai; Y., Dai; Y., Chen, K. ve Wu, H. (2013). “Transformational vs Transactional Leadership: Which is Better?” *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 25(5), 760-778.
- Damghanian, H. ve Hajkazemi, M. (2014). “The Effect of Transformational Leadership on Work Alienation”. *Iranian Journal of Insurance Research*, 29(2), 89-112.
- Demirdağ, A. Ş. (2019). Otel İşletmelerinde Rekreatif Liderliğin İş Etiğine Etkisi: Animasyon Personeli Üzerine Bir Uygulama. Doktora Tezi. Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Rekreatif Yönetimi Anabilim Dalı, Ankara.
- Demirel, G. ve Ünal, A. (2011). “Meslek Yüksekokullarında Turizm Eğitimi Alan Öğrencilerin Örgütsel Yabancılaşma Eğilimlerini Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma: Pınarhisar Myo Örneği”. *II. Uluslararası VI. Ulusal Meslek Yüksekokulları Sempozyumu*, 25-27 Mayıs 2011, Türkiye-Kuşadası. 1-8.
- Demirez, F. ve Tosunoğlu, N. (2017). “Örgüt İkliminin İşe Yabancılaşma Üzerine Etkisi: Gazi Üniversitesi Rektörlüğünde Bir Araştırma”. *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 9(2), 69-88.



- Denizmen, A. (2018). Algılanan Örgütsel Desteğin Örgütsel Yabancılaşma Üzerindeki Etkisini Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma. Yüksek Lisans Tezi. Kütahya Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı, Kütahya.
- Diker, O. (2017). *Örgütlerde Kültür Sarmalında Liderlik Turizm Endüstrisinde Bir Araştırma*. Detay Yayıncılık: Ankara.
- Dinç, N. (2019). Liderlik Tarzı ve İşe Yabancılaşmanın İşten Ayrılma Niyeti Üzerine Etkisi. Yüksek Lisans Tezi. Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı, İstanbul.
- Doğan, S. (1999). Yöneticilik ve Vizyona Dayalı Liderlik. Doktora Tezi. Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı, Adana.
- Elma, C. (2003). İlköğretim Okulu Öğretmenlerinin İşe Yabancılaşması (Ankara İli Örneği). Doktora Tezi. Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı, Ankara.
- Erarslan, A. A. (2019). Hizmetkâr Liderliğin Çalışanların Tükenmişliği Üzerine Etkisi. Yüksek Lisans Tezi. Nevşehir Hacı Bektaş Veli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Kamu Politikası ve İşletmeciliği Anabilim Dalı, Nevşehir.
- Erbil, S. (2013). Otel İşletmelerinde Çalışanların Örgütsel Sinizm Algılarının İşten Ayrılma Niyetine Etkisi. Yüksek Lisans Tezi. Adnan Menderes Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Turizm İşletmeciliği Anabilim Dalı, Aydın.
- Erdem, B. (2004). "Otel İşletmelerinde İnsan Kaynakları Planlamasının Yeri ve Önemi". *Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 7(11), 35-54.
- Eren, E. (2000). *Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi*. Beta: İstanbul.
- Eren, Ş. M. ve Titizoğlu, Ç. Ö. (2014). "Dönüşümcü ve Etkileşimci Liderlik Tarzının Örgütsel Özdleşme ve İş Tatmini Üzerindeki Etkileri". *Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, 14(27), 275-303.

- Ergil, D. (1978). “Yabancılaşma Kuramına İlk Katkılar”. *Ankara Üniversitesi Siyasal Bilgiler Fakültesi Dergisi*, 33(3), 93-108.
- Erol, G. (2012). Liderlik Tarzları ve Örgütsel Sessizlik İlişkisi: Otel İşletmelerinde Bir Araştırma. Yüksek Lisans Tezi. Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Turizm İşletmeciliği ve Otelcilik Anabilim Dalı, Balıkesir.
- Eryeşil, K. ve İraz, R. (2007). “Liderlik Tarzları İle Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkinin İncelenmesine Yönelik Bir Alan Araştırması”. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Meslek Yüksekokulu Dergisi*, 20(2), 129-139.
- Eryılmaz, A. ve Burgaz, B. (2011). “Özel ve Resmi Lise Öğretmenlerinin Örgütsel Yabancılaşma Düzeyi”. *Eğitim ve Bilim Dergisi*, 36(161), 271-286.
- Eşitti, B. (2016). İş Değerlerinin İş-Aile-İş Çatışması, İş Tatmini ve İşten Ayrılma Niyetine Etkileri: Konaklama İşletmelerinde Bir Araştırma. Doktora Tezi. Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Turizm İşletmeciliği Anabilim Dalı, Çanakkale.
- Evans, N., Campell, D. ve Stonehouse, G. (2003). *Strategic Management for Travel and Tourism*. Butterworth- Heinemann: Burlington.
- Fettahioğlu, T. (2006). Örgütlerde Yabancılaşmanın Yönetimi: Kahramanmaraş Özel İşletme ve Kamu Kuruluşlarında Karşılaştırmalı Bir Araştırma. Yüksek Lisans Tezi. Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı, Kahramanmaraş.
- Fiedler, E. F. (1972). “How Do You Make Leaders More Effective? New Answers to an Old Puzzle”. *Organizational Dynamics*, 1(2), 3-18.
- Fornell, C. ve Larcker, D. F. (1981). “Evaluating Structural Equation Models With Unobservable Variables and Measurement Error”. *Journal of Marketing Research*, 18(1), 39-50.
- Gannon, J. M. (1979). *Organizational Behavior A Managerial and Organizational Perspective*. Little, Brown and Company: Boston.

- Ghapanchi, H. A. ve Aurum, A. (2011). “Antecedents to IT Personnel’s Intentions to Leave: A Systematic Literature Review”. *The Journal of Systems and Software*, 84(2), 238-249.
- Greenberg, S. E. ve Grunberg, L. (1995). “Work Alienation and Problem Alcohol Behavior”. *Journal of Health and Social Behavior*, 36(1), 83-102.
- Griffin, W. R. ve Moorhead, G. (2014). *Organizational Behavior: Managing People and Organizations*. South-Western, Cengage Learning: USA.
- Gül, H. (2003). Karizmatik Liderlik ve Örgütsel Bağlılık İlişkisi Üzerine Bir Araştırma. Doktora Tezi. Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı, Gebze.
- Gül, H., Oktay, E. ve Gökçe, H. (2008). “İş Tatmini, Stres, Örgütsel Bağlılık, İşten Ayrılma Niyeti ve Performans Arasındaki İlişkiler: Sağlık Sektöründe Bir Uygulama”. *Akademik Bakış*, 15(11), 1-11.
- Güney, S. (2015). *Davranış Bilimleri*. Nobel: Ankara.
- Gürbüz, S. (2019). *AMOS ile Yapısal Eşitlik Modellemesi*. Seçkin Kitabevi: Ankara.
- Güventürk, F. (2017). *İnsan ve Temel Değerler (İnsanı İnsan Yapan Değerler)*. Birleşik Matbacılık: İzmir.
- Güzel, T. ve Akgündüz, Y. (2011). “Liderlik Davranışlarının Orta Düzey Yöneticiler Üzerindeki Etkisi Ve Yöneticilerin Tükenmişlik Düzeyleri İle İlişkisi; Kuşadası Otel İşletmelerinde Bir Araştırma”. *Yönetim Bilimleri Dergisi*, (9)2, 279-296.
- Gyensare, A. M., Anku-Tsedee, O., Sanda, M. ve Okpoti, A. C. (2016). “Transformational Leadership and Employee Turnover Intention: The Mediating Role of Affective Commitment”. *World Journal of Entrepreneurship, Management and Sustainable Development*, 12(3), 243-266.
- Habash, R. (2017). *Green Engineering: Innovation, Entrepreneurship and Design*. CRC Press: Boca Raton.

- Hackman, J. R. ve Suttle, J. L. (1977). *Improving Life at Work: Behavioral Science Approaches to Organizational Change*. Goodyear Publishing: Santa Monica.
- Halawi, H. A. (2014). "Stimuli and Effect of The Intention to Leave the Organization". *European Scientific Journal*, 1(Special), 184-197.
- Hair, J. F., Hult, G. T. M., Ringle, C. M. ve Sarstedt, M. (2017). *A Primer on Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM)*. Sage Publication: Los Angeles.
- Hair, J. F., Hult, G. T. M., Ringle, C. M. ve Sarstedt, M. (2014). *A Primer on Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM)*. Sage Publication: Los Angeles.
- Harputluoğlu, D. (2015). İşe Tutkunluk ve İş-Aile-İş Çatışmasının İşten Ayrılma Niyetine Etkisi: Konaklama İşletmelerinde Bir Uygulama. Yüksek Lisans Tezi. Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Turizm İşletmeciliği Anabilim Dalı, Çanakkale.
- Hitt, A. M., Black, J. S. ve Porter, W. L. (2012). *Management*. Prentice Hall: New Jersey.
- House, J. R. (1996). "Path-Goal Theory of Leadership: Lesson, Legacy and a Reformulated Theory". *The Leadership Quarterly*, 7-3, 323-352.
- House, J. R., Javidan, M., Hanges, P. ve Dorfman, P. (2002). "Understanding Cultures and Implicit Leadership Theories Across the Globe: An Introduction to Project GLOBE". *Journal of World Business*, 37(1), 3-10.
- Hoy, K. W. (1972). "Dimensions Of Student Alienation and Characteristics of Public High Schools". *Interchange*, 3(4), 38-52.
- Hoy, K. W., Blazovsky, R. ve Newland, W. (1983). "Bureaucracy and Alienation: A Comparative Analysis". *Journal of Educational Administration*, 21(2), 109-120.
- Howell, M. ve Avolio, J. B. (1993). "Transformational Leadership, Transactional Leadership, Locus of Control, and Support for Innovation: Key Predictors of Consolidated-Business-Unit Performance". *Journal of Applied Psychology*, 78(6), 891-902.

- Ivancevich, M. J., Konopaske, R. Ve Matteson, T. M. (2014). *Organizational Behavior & Management*. McGraw-Hill: New York.
- İbicioğlu, H., Özmen, İ. ve Taş, S. (2009). “Liderlik Davranışı ve Toplumsal Norm İlişkisi: Ampirik Bir Çalışma”. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 14(2), 1-23.
- İbicioğlu, H., Çiftçi, M. ve Kanten, P. (2010). “Akademisyenlerin Akıl Hocalığı Eğilimleri İle Liderlik Tarzları Arasındaki İlişkilerin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma”. *Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, (12), 53-71.
- Kâhya, C. (2013). Dönüştürücü Ve Etkileşimci Liderlik Anlayışları İle Örgütsel Sessizlik Arasındaki İlişkide Örgütsel Güvenin Rolü. Doktora Tezi. Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı, Erzurum.
- Kanungo, N. R. (1982). *Work Alienation: An Integrative Approach*. Praeger Publishers: New York.
- Kanungo, N. R. (1992). “Alienation and Empowerment: Some Ethical Imperatives in Business”. *Journal of Business Ethics*, 11(5/6), 413-422.
- Karaca, G. E. (2019). Hastane Eczacılarında Psikolojik Yıldırma (Mobbing’e) Maruziyetin, Örgüt Bağlılığı ve İşten Ayrılma Niyeti Üzerine Etkileri: İzmir İli Kamu ve Üniversite Hastaneleri Örneği. Doktora Tezi. Ankara Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü Eczacılık İşletmeciliği Anabilim Dalı, Ankara.
- Karasar, N. (1995). *Bilimsel Araştırma Yöntemi: Kavramlar, İlkeleri, Teknikler*. 3A Araştırma Eğitim Danışmanlık: Ankara.
- Karagöz, Y. (2019). *SPSS-AMOS-META Uygulamalı Nicel-Nitel-Karma Bilimsel Araştırma Yöntemleri ve Yayın Etiği*. Nobel Akademi: Ankara.
- Karataş, A. (2013). Otel İşletmelerinde Kronizmin İş Tatmini ve İşten Ayrılma Niyeti Üzerindeki Etkileri. Yüksek Lisans Tezi. Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Turizm İşletmeciliği ve Otelcilik Anabilim Dalı, Balıkesir.

- Kaya, K. (2021). "Banka Çalışanlarında İşe Yabancılaşma, İş Doyumu ve Tükenmişlik Arasındaki İlişki". *Uluslararası Toplum Araştırmaları Dergisi*, 17(37), 4510-4534.
- Kaygın, E. ve Kosa, G. (Ed.) (2019). *Olumsuz Boyutlarıyla Örgütsel Davranış*. Eğitim Yayınevi: Konya.
- Kaynak, R., Toklu, T. A., Elci, M. ve Toklu, T. İ. (2016). "Effects of Occupational Health and Safety Practices on Organizational Commitment, Work Alienation, and Job Performance: Using the PLS-SEM Approach". *International Journal of Business and Management*, 11(5), 146-166.
- King, S. A. (1990). "Evolutaion of Leadership Theory". *Vikalpa: The Journal for Decision Makers*, 15(2), 43-54.
- Klein, E. (1966). *A Comprehensive Etymological Dictionary of the English Language*. Elsevier Publishing Company: Amsterdam.
- Koçel, T. (2011). *İşletme Yöneticiliği*. Beta: İstanbul.
- Kohn, M. L. (1976). "Occupational Structure and Alienation". *American Journal of Sociology*, 82(1), 111-130.
- Koh, C. H. ve Goh, T. C. (1995). "An Analysis of the Factors Affecting the Turnover Intention of Non-Managerial Clerical Staff: A Singapore Study". *The International Journal of Human Resource Management* 6(1), 103-125.
- Kondalkar, G. V. (2007). *Organizational Behaviour*. New Age International: New Delhi.
- Korman, K. A. (1977). *Organizational Behavior*. Prentice-Hall: New Jersey.
- Kozak, N., Kozak, A. M. ve Kozak, M. (2013). *Genel Turizm İkelere-Kavramlar*. Detay Yayıncılık: Ankara.
- Kozak, M. (2018). *Bilimsel Araştırma: Tasarım, Yazım ve Yayım Teknikleri*. Detay Yayıncılık: Ankara.
- Kurtulmuş, M. ve Yiğit, B. (2016). "İşe Yabancılaşmanın Öğretmenlerin İşten Ayrılma Niyetine Etkisi". *Mersin Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 12(3), 860-871.

- Küçükaltan, D., Tükeltürk, Ş. ve Gürkan, Ç. G. (Ed.) (2015). *Örgütsel Davranışta Güncel Konular*. Detay Yayıncılık: Ankara.
- Lambert, G. E., Hogan, L. N. ve Barton, M. S. (2001). "The Impact of Job Satisfaction on Turnover Intent: A Test of a Structural Measurement Model Using a National Sample of Workers". *The Social Science Journal*, 38(2), 233-250
- Ludz, P. (1973). "Alienation as a Concept in the. Social Sciences". *Current Sociology*, 21(1), 9-42.
- Luthans, F. (2011). *Organizational Behavior*. McGraw-Hill: New York.
- Long, S. C., Thean, Y. L., Khairuzzaman, W., Ismail, W. ve Jusoh, A. (2012). "Leadership Styles and Employees' Turnover Intention: Exploratory Study of Academic Staff in a Malasian College". *World Applied Sciences Journal*, 19(4), 575-581.
- Marx, K. (2011). *1844 El Yazmaları Ekonomi Politik ve Felsefe*. (Çev. Kenan Somer), Sol Yayınları: Ankara.
- Maslennikova, L. (2007). "Leader-Centered Versus Follower-Centered Leadership Styles". *Leadership Advance Online*, (11), 1-8.
- McDowelle, O. J. (2009). "A Comtemporary Consideration of Transformative Leadership". *Journal of Curriculum and Instruction*, 3(2), 1-5.
- Metin, F. (2021). *İşten Ayrılma Niyeti ve Psikolojik Güçlendirme: Bilişim Çalışanları Üzerine Bir Araştırma*. Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İnsan Kaynakları Yönetimi Anabilim Dalı, Ankara.
- Miner, B. J. (2007). *Organizational Behavior 4: From Theory to Praticce*. M.E Sharpe: New York.
- Minibaş, J. (1993). *Yabancılaşma Kavramının İncelenmesi ve Banka Sektörüne Yönelik Bir Araştırma*. Doktora Tezi. İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Davranış Bilimleri Anabilim Dalı, İstanbul.
- Mohamed, H. M. K. R. ve Nor, M. S. C. (2013). "The Relationship between McGregor's X-Y Theory Management Style and Fulfillment of Psychological Contract: A

Literature Review". *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*, 3(5), 715-720.

Mottaz, J. C. (1981). "Some Determinants of Work Alienation". *The Sociological Quarterly*, 22(4), 515-529.

Mobley, H. W. (1977). "Intermediate Linkages in the Relationship Between Job Satisfaction and Employee Turnover". *Journal of Applied Psychology*, 62(2), 237-240.

Mobley, H. W., Horner, O. S. ve Hollingsworth, T. A. (1978). "An Evaluation of Precursors of Hospital Employee Turnover". *Journal of Applied Psychology*, 63(4), 408-414.

Mobley, H. W., Griffeth, W. R., Hand, H. H. ve Meglino, M. B. (1979). "Review and Conceptual Analysis of the Employee Turnover Process". *Psychological Bulletin* 86(3), 493-522.

Mobley, H. W. (1982). "Some Unanswered Questions in Turnover and Withdrawal Research". *Academy of Management Review*, 7(1), 111-116.

Nanda, K. J. (2006). *Management Thought*. Sarup & Sons: New Dehli.

Northouse, G. P. (2019). *Leadership: Theory and Practice*. SAGE Publications: Londra.

Ohunakin, F., Adeniji, A. A., Oludayo, A. O., Osibanjo, O. A. ve Oduyoye, O. O. (2019). "Employees' Retention in Nigeria's Hospitality Industry: The Role of Transformational Leadership Style and Job Satisfaction". *Journal of Human Resources in Hospitality & Tourism*, 18(4), 441-470.

Öcal, H. ve Barın, N. (2016). "Örgütlerde Otantik Liderlik Davranışının İşe Yabancılaşma İle İlişkisi: Bursa İli Dericilik Sektöründe Bir Araştırma". *"İŞ, GÜÇ" Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi*, 18(2), 67-94.

Ökten, S. S. (2008). Güçlendirmenin İş Tatmini ve İşten Ayrılma Niyeti Üzerine Etkisinde Kalite Kültürünün Ara Değişken Olarak İncelenmesi. Yüksek Lisans Tezi. Gebze



Yüksek Teknoloji Enstitüsü Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı,  
Gebze.

Ömürgönülşen, M. ve Sevim, L. (2005). “Reddin’in Üç Boyutlu Liderlik Teorisi’nin Liderlik Literatüründeki Yerinin İrdelenmesi ve Ampirik Bir Araştırma”. *Yönetim ve Ekonomi: Celal Bayar Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 12(2), 91-103.

Özcan, D. E., Vardarlier, P., Karabay, E. M., Konakay, G. ve Çetin, C. (2012). “Liderliğin Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ve İşten Ayrılma Niyeti Üzerindeki Etkisinde Güvenin Rolü”. *Öneri Dergisi*, 10(37), 1-13.

Özdemir, S. ve Cemaloğlu, N. (2021). *Örgütsel Davranış ve Yönetimi*. Pegem Akademi: Ankara.

Özen, E., Grima, S. ve Hamarat, B. (2021). “Teleworking and Emotional Experience and Wellbeing: The Case in the Turkish Financial Services Industry During COVID-19”. *Scientific Annals of Economics and Business*, 68(3), 345-360.

Özler, E. D. ve Dirican, M. (2014). “Örgütlerde Yabancılaşma ile Tükenmişlik Sendromu Arasındaki İlişkiyi Belirlemeye Yönelik” Bir Araştırma. *Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, (39), 291-310.

Özler, E. D. (Ed.) (2015). *Örgütsel Davranışta Güncel Konular*. Ekin Yayınevi: Bursa.

Öztunç, E. (2019). Liderlik Tarzlarının İşten Ayrılma Niyeti Üzerine Etkisi ve Örgütsel Güvenin Aracı Rolü: Konaklama İşletmeleri Üzerine Bir Araştırma. Yüksek Lisans Tezi. İstanbul Gelişim Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı, İstanbul.

Özturan, M. (2018). Yöneticilerin Duygusal Zekâ Düzeylerinin, Yönetim Tarzları Ve Örgütsel Yabancılaşma Duyguları Üzerindeki Etkisinin İncelenmesi. Doktora Tezi. İstanbul Ticaret Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı, İstanbul.

Paksoy, M. (1993). “Liderlikte Hersey-Blanchard Modeli”. *İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi İşletme İktisadi Enstitüsü Yönetim Dergisi*, 4(16), 19-22.

- Park, J. ve Min, H. (2020). "Turnover Intention in the Hospitality Industry: A Meta-Analysis". *International Journal of Hospitality Management*, 90(10), 1-11.
- Peker, Ö. (1995). *Yönetimi Geliştirmenin Sürekliliği*. Türkiye ve Ortadoğu Amme İdaresi Enstitüsü Yayınları: Ankara.
- Pekerşen, Y., Çakır Keleş, M. ve Kuduban Ata, D. Ş. (2016). "Otel İşletmeleri İşgörenlerinin Örgütsel Sessizlik Düzeyleri Üzerine Bir Araştırma: Trabzon, Ordu ve Giresun İllerindeki 3, 4 ve 5 Yıldızlı Otel İşletmeleri Örneği". *Uluslararası Turizm ve Sosyal Araştırmalar Dergisi*, (1), 301-320.
- Petrovic, G. (1963). "Marx's Theory of Alienation". *Philosophy and Phenomenological Research*, 23(3), 419-426.
- Rathnakar, G. (2012). "A Study of Workers Participation in Management Decision Making at Bhel, Hyderabad". *International Journal of Marketing, Financial Services & Management Research*, 1(9), 135-141.
- Reddin, J. W. (1967). "The 3-D Management Style Theory". *Training & Development Journal*, 21(4), 8-17.
- Robbins, P. S. ve Judge, A. T. (2015). *Organizational Behavior*. Pearson Education: London.
- Rost, C. J. (1993). *Leadership for the Twenty-First Century*. Praeger: New York.
- Rusbult, C. E., Farrell, D., Rogers, G. ve Mainous III, A.G. (1988). "Impact of Exchange Variables on Exit, Voice, Loyalty, and Neglect: An Integrative Model of Responses to Declining Job Satisfaction". *Academy of Management Journal*, 31(3), 599-627.
- Sarros, C. J., Tanewski, A. G., Winter, P. R., Santora, C. J. ve Densten, L. I. (2002). "Work Alienation and Organizational Leadership". *British Journal of Management*, 13, 285-304.
- Schacht, R. (1971). *Alienation: With an Introductory Essay by Walter Kaufmann*. Doubleday & Company: New York.

- Seeman, M. (1959). "On The Meaning of Alienation". *American Sociological Review*, 24(6), 783-791.
- Seeman, M. (1975). "Alienation Studies". *Annual Review of Sociology*, 1, 91-123.
- Sevgin, N. M. (2019). Dönüşümcü ve Etkileşimci Liderlik Davranışının İş Yaşam Kalitesi ve Örgütsel Bağlılık Üzerine Etkisi: Beş Yıldızlı Otel Çalışanları Üzerine Bir Araştırma. Doktora Tezi. Mersin Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Turizm İşletmeciliği Anabilim Dalı, Mersin.
- Seyrek, H. İ. ve İnal, O. (2017). "İşten Ayrılma Niyeti İle İlişkili Faktörler: Bilgi Teknolojisi Çalışanları Üzerine Bir Araştırma". *Doğu Anadolu Sosyal Bilimlerde Eğilimler Dergisi*, 1(1), 63-74.
- Sekaran, U. ve Bougie, R. (2016). *Research Methods for Business: A Skill-Building Approach*. John Wiley & Sons: Chichester.
- Shepard, M. J. (1971). *Automation and Alienation: A Study of Office and Factory Workers*. The MIT Press: Massachusetts.
- Siron, R., Muttar, A. ve Ahmad, A. Z. (2015). "The Relationship between Work Alienation and Job Satisfaction among the Academic Staff in the Iraqi Technical Colleges and Institutes". *European Journal of Social Sciences*, 4(1), 63-72.
- Siruri, M. M. ve Muathe, S. (2014). "A Critical Review of Literature on Job Designs in Sociotechnical Systems". *Global Journal of Commerce & Management Perspective*, 3(6), 44-49.
- Smit, E. ve Nel, V. (2016). "Alienation, Reception and Participative Spatial Planning on Marginalised Campuses during Transformational Processes". *Cogents Arts & Humanities*, 3(1), 1-14.
- Soysal, A. (1997). Örgütlerde Yabancılaşmaya İlişkin Teorik ve Uygulamalı Bir Çalışma. Yüksek Lisans Tezi. Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı, Konya.

- Sökmen, A. ve Boylu, Y. (2009). “Yol Amaç Modeli Kapsamında Önderlik Davranışlarının İncelenmesine Yönelik Bir Araştırma”. *Journal of Yaşar University*, 4(15), 2381-2402.
- Sökmen, A. Bıyık, Y. (2016). “Örgütsel Bağlılık, Örgütsel Özdeşleşme, Kişi-Örgüt Uyumu ve İş Tatmini İlişkisi: Bilişim Uzmanlarına Yönelik Bir Araştırma”. *Bilişim Teknolojileri Dergisi*, 9(2), 221-227.
- Sökmen, A. ve Sezgin Ceyhan, A. (2017). “İş Tatmini ve İşten Ayrılma Niyetinin Değerlendirilmesi: Otel İşletmeleri Sınır Birim Çalışanları Üzerine Bir Araştırma”. *Journal of Tourism and Gastronomy Studies*, 5(2), 237-250.
- Srutismara, P., Pati, P. S. ve Rastogi, A. (2018). “Work Alienation: Role of Organization & Supervisor Support in Indian BPO Sector”. *The Indian Journal of Industrial Relations*, 54(1), 106-119.
- Stroh, K. L., Northcraft, B. G. ve Neale, A. M. (2002). *Organizational Behavior: A Management Challenge*. Lawrence Erlbaum Associates: New Jersey.
- Şimşek, M. Ş., Çelik, A., Akgemci, T. ve Fettahlıoğlu, T. (2006). “Örgütlerde Yabancılaşmanın Yönetimi Araştırması”. *Selçuklu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 15, 569-587.
- Şimşek, M. Ş., Çelik, A. ve Akgemci, T. (2014). *Davranış Bilimlerine Giriş ve Örgütlerde Davranış*. Eğitim Yayınevi: Konya.
- Şişman, M. (2014). *Öğretim Liderliği*. Pegem Akademi: Ankara.
- Taboli, H. (2015). “Burnout, Work Engagement, Work Alienation as Predictors of Turnover Intentions Among Universities Employees in Kerman”. *Life Science Journal*, 12(9), 67-74.
- Takase, M. (2010). “A Concept Analysis of Turnover Intention: Implications for Nursing Management”. *Collegian*, 17(1), 3-12.

- Taşkıran, E. (2006). “Otel işletmelerinde Çalışan Yöneticilerin Liderlik Yönelimleri: İstanbul’daki Beş Yıldızlı Otel İşletmelerinde Bir Araştırma”. *Anatolia: Turizm Araştırmaları Dergisi*, 17(2), 169-183.
- Tanrıverdi, H., Akova, O. ve Çifçi, İ. (2016). “Açılış-Otellerinde Dönüşümcü, Etkileyici, Tam Serbesti Tanıyan Liderlik Tarzlarının ve Çatışma Yönetim Stilllerinin İşten Ayrılma Niyeti Üzerine Etkisi”. *KMÜ Sosyal ve Ekonomi Araştırmalar Dergisi*, 18(30), 114-123.
- Taucean, M. I., Tamasila, M. ve Negru-Strauti, G. (2016). “Study on Management Style and Managerial Power Types for a Large Organization”. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, (221), 66-75.
- Tekarslan, E., Kılınç, T., Şencan, H. ve Baysal, C. (2000). *Davranışın Sosyal Psikolojisi*. İ.Ü. İşletme Fakültesi: İstanbul.
- Tekeli, M. (2016). Konaklama İşletmelerinde Algılanan Örgütsel Adaletin İşe Yabancılaşma Üzerine Etkisi: Kapadokya Örneği. Yüksek Lisans Tezi. Nevşehir Hacı Bektaş Veli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Turizm İşletmeciliği Anabilim Dalı, Nevşehir.
- Tekke, M. ve Çoşkun, M. (2019). “Kendini Tanıma, Kendini Gerçekleştirme, Kendini Aşmışlık Ve Potansiyelini Tam Kullanan Kişi: Kişilerarası İletişim”. *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, 18(70), 790-797.
- Tekin, A. Ö., Baş, M. ve Gökdemir, A. (2016). “Konaklama İşletmesi Çalışanlarının Douglas Mcgregor’un X ve Y Teorilerine Yönelik Tutumları Üzerine Bir Araştırma”. *Süleyman Demirel Üniversitesi Vizyoner Dergisi*, 7(14), 81-91.
- Tekin, A. Ö. (2012). Yabancılaşma ve Beş Faktör Kişilik Özellikleri Arasındaki İlişkiler: Antalya Kemer’deki Beş Yıldızlı Otel İşletmeleri Çalışanları Üzerinde Bir Uygulama. Doktora Tezi. Akdeniz Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Turizm İşletmeciliği ve Otelcilik Anabilim Dalı, Antalya.

- Tekin, D. (2021). İşe Yabancılaşma ve Örgütsel Sinizmin Üretkenlik Karşıtı İş Davranışlarına Etkisi. Doktora Tezi. Niğde Ömer Halisdemir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Ana Bilim Dalı, Niğde.
- Tengilimoğlu, D. (2005). “Hizmet İşletmelerinde Liderlik Davranışları ile İş Doyumu Arasındaki İlişkinin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma”. *Ticaret ve Turizm Eğitim Fakültesi Dergisi*, (1), 23-45.
- Tetik, S. (2014). “Yerel Yönetimler Açısından Dönüştürücü Liderlik: Belediye Çalışanlarına Yönelik Bir Araştırma”. *Yönetim ve Ekonomi*, 21(1), 267-280.
- Tett, P. R. ve Meyer, P. J. (1993). “Job Satisfaction, Organizational Commitment, Turnover Intention, and Turnover: Path Analyses Based on Meta Analytic Findings”. *Personnel Psychology*, 46(2), 259-293.
- Tichy, M. N. ve Devanna, A. M. (1986). *The Transformational Leader*. John Wiley & Sons: New York.
- Tofur, S. (2018). “Sinematografik Anlatıda Hersey-Blanchard Durumsal Liderlik Modeli: Koro Filmi”. *Kuramsal Eğitimbilim Dergisi*, 11(4), 822-837.
- Tokmak, M. (2020). “Algılanan Örgütsel Desteğin Çalışanların İşe Yabancılaşması ve İşten Ayrılma Niyetine Etkisi Üzerine Bir Araştırma”. *Anemon Muş Alparslan Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 8(2), 429-239.
- Tolan, B. (1980). *Çağdaş Toplumun Bunalımı, anomi ve yabancılaşma*. Ankara İktisadi ve Ticari İlimler Akademisi Yayınları: Ankara.
- Tuna, M. ve Yeşiltaş, M. (2014). “Etik İklim, İşe Yabancılaşma ve Örgütsel Özdeşleşmenin İşten Ayrılma Niyeti Üzerindeki Etkisi: Otel İşletmelerinde Bir Araştırma”. *Anatolia: Turizm Araştırmaları Dergisi*, 25(1), 105-117.
- Tütüncü, Ö. Ve Demir, M. (2003). “Konaklama İşletmelerinde İnsan Kaynakları Kapsamında İşgücü Devir Hızının Analizi ve Muğla Bölgesi Örneği”. *Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 5(2), 146-169.

- Uçar, Ö. (2018). İşgörenlerin Dönüşümcü Ve Etkileşimci Liderlik Tarzları Algılamaları İle Öz-Yeterlilikleri Arasındaki İlişkide Yöneticiye Duyulan Güvenin Aracılık Rolü: Bir Zincir Otel Uygulaması. Doktora Tezi. Akdeniz Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Turizm İşletmeciliği Anabilim Dalı, Antalya.
- Uluç, A. M. (2020). “Karl Marx Ve Yabancılaşma: Sosyolojik Bir Analiz”. *Uluslararası Sosyal Bilimler Dergisi*, 2(1), 26-38.
- Usta, I. (2016). Liderlik Davranışının Çalışanların Öznel İyi Oluşları ve İşe Yabancılaşmaya Etkisi: Bir Alan Araştırması. Doktora Tezi. Trakya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı, Edirne.
- Uysal, H. T. (2019). “The Effect of Work Alienation on Counterproductive Work Behaviors in Workers”. *Business & Management Studies: An International Journal*, 6(4), 1434-1454.
- Uysaler, L. A. (2010). Örgütsel Yabancılaşmanın Örgütsel Bağlılık, İş Tatmini ve İşten Ayrılma Eğilimi ile Bağlantısı ve Yabancılaşma Yönetimi. Yüksek Lisans Tezi. Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı, Gebze.
- Uzun, H. (2020). Liderlik Tarzları ve Örgütsel Kültürün Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkisi: İletişim Sektöründe Bir Uygulama. Doktora Tezi. Zonguldak Bülent Ecevit Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı, Zonguldak.
- Ülgen, H. ve Mirze, K. (2018). *İşletmelerde Stratejik Yönetim*. Beta Yayınları: İstanbul.
- Vinokurov, V. L. ve Kozhina, A. A. (2020). “The Contribution of Individual Psychological Features to the Determination of the Phenomenon of Work Alienation”. *Behavioral Science*, 10(34), 1-8.
- Wagner, A. J. ve Hollenbeck, R. J. (2010). *Organizational Behavior: Securing Competitive Advantage*. Routledge: New York.
- Wayne, J. S. Shore, M. L. ve Liden, C. R. (1997). “Perceived Organizational Support and Leader-Member Exchange: A Social Exchange Perspective”. *The Academy of Management Journal*, 40(1), 82-111.

- Webster, M. (1948). *Webster's Collegiate Dictionary*. The Riverside Press: Cambridge.
- Webster, M. (1973). *Webster's New Collegiate Dictionary*. G. & C. Merriam Company: Philippines.
- Weissmark, S. M. (2020). *The Science of Diversity*. Oxford University Press: New York.
- Yang, C., Guo, N., Wang, Y. ve Li, C. (2019). "The Effects of Mentoring on Hotel Staff Turnover: Organizational and Occupational Embeddedness as Mediators". *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 31(10), 4086-4104.
- Yeniçeri, Ö. (2006). *Yozlaşmaya ve Yabancılaşmaya Karşı İtirazlar*. Bilgeoğuz Yayınları: Ankara.
- Yeniçeri, Ö. (2009). *Örgütlerde Çatışma ve Yabancılaşma Yönetimi*. IQ Kültür Sanat Yayıncılık: İstanbul.
- Yıldız, B. ve Çolak, U. (2018). "Liderlik Davranış Tarzlarının Örgütsel Tükenmişlik ve İşten Ayrılma Eğilimlerine Etkileri: Seyahat Acentaları Üzerine Bir Araştırma". *MANAS Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 7(4), 607-632.
- Yılmaz, G., Keser, A. ve Yorgun, S. (2010). "Konaklama İşletmelerinde Çalışan Sendika Üyelerinin İş ve Yaşam Doyumunu Belirlemeye Yönelik Bir Alan Araştırması". *PARADOKS Ekonomi, Sosyoloji ve Politika Dergisi*, 6(1), 87-107.
- Yılmaz, Ö. (2012). *İşletme Yönetimi I-II*. Detay Yayıncılık: Ankara.
- Yukl, G. (2010). *Leadership in Organizations*. Pearson Prentice Hall: New Jersey.
- Zengin, Y. ve Kaygın, E. (2016). "İşyerinde Psikolojik Tacizin (Mobbing) Örgütsel Yabancılaşma İlişkisini Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma". *International Journal of Academic Value Studies*, 2(5), 76-98.
- Zel, U. (2006). *Kişilik ve Liderlik*. Nobel Yayın Dağıtım: Ankara.
- Zielinski, E. A. ve Hoy, K. W. (1983). "Isolation and Alienation in Elementary Schools". *Educational Administration Quarterly*, 19(2), 27-45.



Çanakkale İl Kültür ve Turizm Müdürlüğü (2021, 20 Ocak). Erişim adresi:  
<https://canakkale.ktb.gov.tr/TR-70507/bakanligimizdan-belgeli-konaklama-tesisi-istatistikleri.html>

Türk Dil Kurumu (2022, 06 Ocak). Erişim adresi: [www.sozluk.gov.tr](http://www.sozluk.gov.tr)



## EKLER

### EK-1 ANKET FORMU

#### Sayın Katılımcı;

Bu anket formu, Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi, Turizm İşletmeciliği Anabilim Dalı bünyesinde yürütülen Yüksek Lisans tez çalışması için hazırlanmıştır. Bilgiler sadece akademik çalışmada kullanılacaktır. Anket formunu doldurarak araştırmaya yapacağınız katkı için şimdiden teşekkür ederiz.

**Prof. Dr. Erol DURAN**

ÇOMÜ

Turizm Fakültesi

Turizm İşletmeciliği

**Mutlu CAN**

ÇOMÜ

Lisansüstü Eğitim Enstitüsü

Turizm İşletmeciliği Anabilim Dalı

*Lütfen durumunuza uygun olan seçeneği işaretleyiniz.*

#### 1- Cinsiyetiniz:

( ) Kadın ( ) Erkek

#### 2- Yaşınız:

( ) 18-30 ( ) 31-40 ( ) 41-50 ( ) 51 ve üzeri

#### 3- Öğrenim Durumunuz:

( ) İlköğretim ( ) Lise ( ) Önlisans ( ) Lisans

( ) Yüksek Lisans ( ) Doktora

#### 4- Departmanınız:

( ) Ön Büro ( ) Yiyecek-İçecek ( ) Kat Hizmetleri ( ) Satış- Pazarlama

( ) Muhasebe ( ) İnsan Kaynakları ( ) Diğer

#### 5- Oteldeki Çalışma Süreniz:

( ) 1 yıldan az ( ) 1-5 yıl ( ) 6-10 yıl ( ) 10 yıldan fazla

#### 6- Pozisyonunuz:

( ) Çalışan ( ) Şef ( ) Departman Müdür Yardımcısı

( ) Departman Müdürü

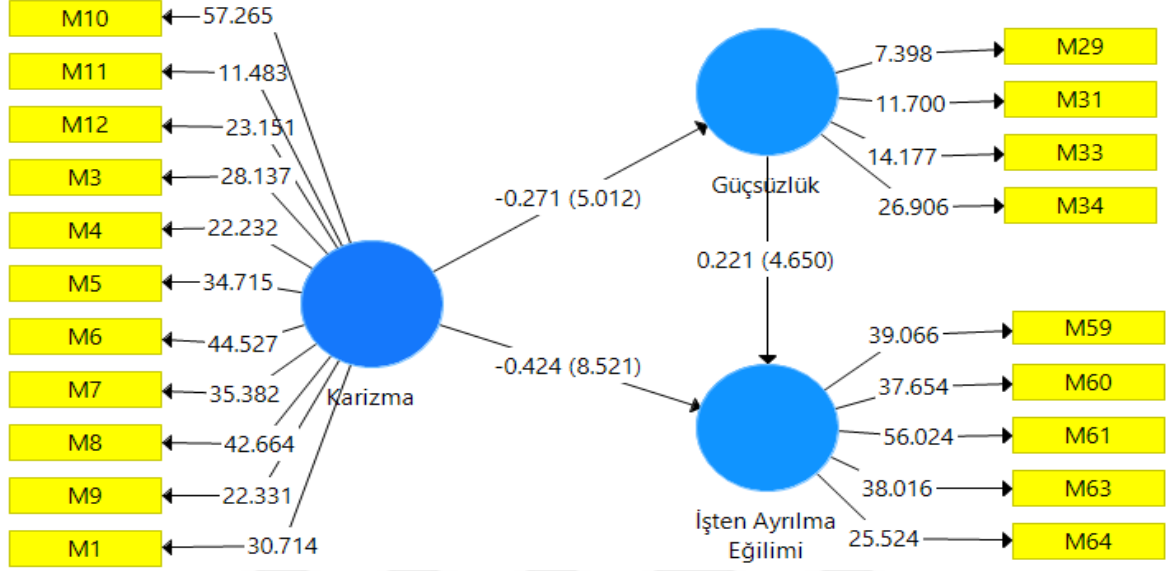
<b>Aşağıdaki sorular liderlik tarzları ile ilgilidir. <u>DEPARTMAN MÜDÜRÜNÜZÜN ÖZELLİKLERİNİ</u> göz önüne alarak yanıtlayınız. Eğer departman müdürüyseniz <u>İŞLETME MÜDÜRÜNÜZÜ</u> göz önüne alarak yanıtlayınız</b>		<b>Kesinlikle Katılmıyorum</b>	<b>Katılmıyorum</b>	<b>Kararsızım</b>	<b>Katılıyorum</b>	<b>Kesinlikle Katılıyorum</b>
*Aşağıdaki sorular için yan tarafta bulunan sütundan kendinize en uygun olan bir kutuya (X) işareti koyunuz.						
1	Yöneticim ile gurur duyuyorum.					
2	Yöneticim kişisel çıkarların peşinde değildir.					
3	Yöneticime saygı duyarım.					
4	Yöneticim güçlü ve kendine güvenen biri olarak görünür.					

5	Yöneticim konuşmalarında değerlere vurgu yapar.					
6	Ahlaki değerleriyle bize örnek olur.					
7	Değerlendirme yaparken ahlaki değerleri göz önünde bulundurur.					
8	Konuşmalarında ortak misyonu vurgular.					
9	Olaylar hakkında iyimser konuşur.					
10	Davranışları güven uyandırır.					
11	Coşkulu bir şekilde konuşur.					
12	Önemli konulara dikkat çekme konusunda başarılıdır.					
13	Değerlendirme ve ilkeleri sürekli gözden geçirir.					
14	Farklı görüşleri öğrenmeye çalışır.					
15	Sorunların çözümünde yeni yollar önerir.					
16	Sorunların çözümünde farklı bakış açıları önerir.					
17	Çalışanlarıyla bireysel olarak ilgilenir.					
18	Çalışanlarının güçlü yönlerine odaklanır.					
19	İyi bir öğretmen ve koçtur.					
20	Hepimizi bireysel olarak tanır.					
21	Görevleri başardığımızda hangi ödülleri alacağımızı bize söyler.					
22	Çabalarımız doğrultusunda bize yardım eder.					
23	Başarılarımızı ödüllendirir.					
24	Başarılarımızın farkına varır.					
25	Hatalarımızın üzerinde durur.					
26	Hatalarımızı arar ve ona odaklanır.					
27	Yanlışlarımızı takip eder.					
28	Kusurlarımızın üzerine odaklanır.					
<p><b>Aşağıdaki sorular örgütsel yabancılaşma ile ilgilidir. <u>LÜTFEN SİZE EN UYGUN OLAN SEÇENEĞİ</u> göz önüne alarak yanıtlayınız.</b></p>		<b>Kesinlikle Katılmıyorum</b>	<b>Katılmıyorum</b>	<b>Kararsızım</b>	<b>Katılıyorum</b>	<b>Kesinlikle Katılıyorum</b>
29	İşimle ilgili görevlerimi yerine getirirken oldukça serbestim.					
30	İşimi yaparken kendi kararlarımı uygulama imkânım var.					
31	İşimi nasıl yaptığımla ilgili çok az yetkim var.					
32	İşimle ilgili kararlarımın çoğunu üstlerime danışmadan alırım.					
33	İşimle ilgili konularda değişiklik yapma imkânına sahip <b>değilim.</b>					
34	İşte yaptıklarımın çoğuna başka kişilerce karar veriliyor.					
35	İşimi yapmakla ilgili konulardaki kararları kendim alırım.					
36	Bu işletmenin başarısında yaptığım işin önemli bir katkısı olduğunu düşünüyorum.					
37	Yaptığım işin amacının ne olduğunu tam olarak anlayamadığım zamanlar oluyor.					
38	Benim yaptığım işin gerçekten önemli ve gerekli olduğunu düşünüyorum.					
39	Benim yaptığım işin gerçekten ne öneminin olduğunu çok merak ediyorum.					

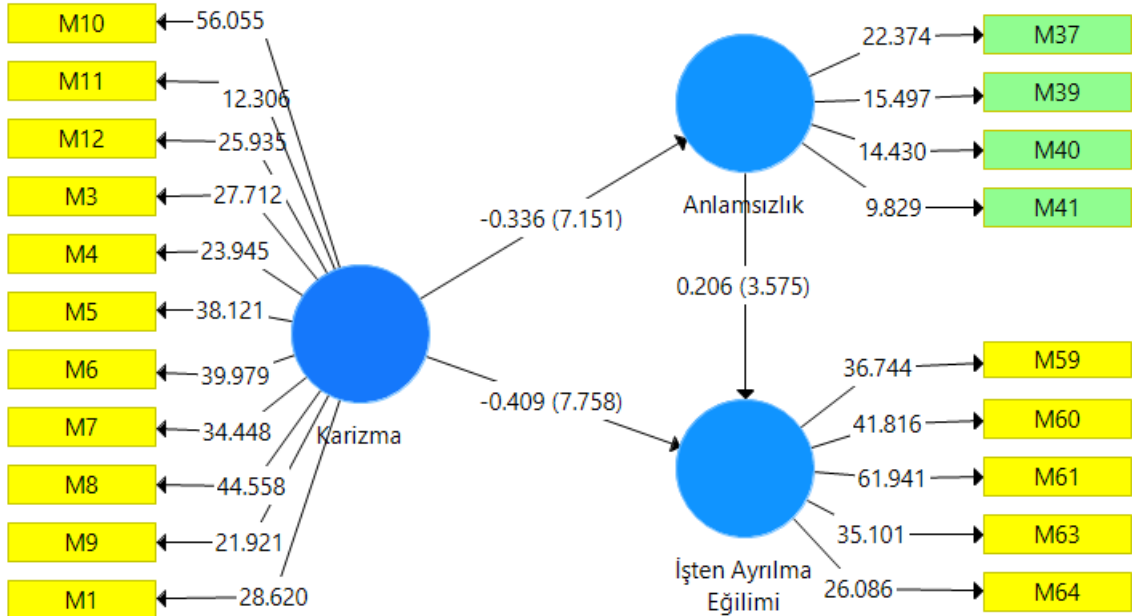
40	Sık sık benim işimin kurum için çok da önemi olmadığını hissediyorum.					
41	Bu kurumun genel işleyişinde benim görevimin önemini görebiliyorum.					
42	İşimin, iş arkadaşlarımla işleri ile nasıl uyumlu olduğunu görebiliyorum.					
43	Yaptığım işte herhangi bir başarı hissi <b>duymuyorum.</b>					
44	İşimin en tatmin edici özelliği aldığım maaştır.					
45	İşim bana kişisel bir tatmin hissi veriyor.					
46	Yaptığım işte gerçek yeteneklerimin çok azını kullanma fırsatım oluyor.					
47	Sadece işimi yapıyor olmak bile beni memnun ediyor.					
48	İşim genelde rutin ve sıkıcı, yaratıcılığımı kullanma fırsatım <b>olmuyor.</b>					
49	İşim çok ilginç ve kendimi geliştirmemi sağlıyor.					
50	Önemli amaçlara ulaşabilmek için gerekirse kurallar göz ardı edilebilir.					
51	Gerektiğinde kurallara <b>uymayabilirim.</b>					
52	İşler görüldükten sonra kurallara uyulup uyulmadığı çok önemli <b>değildir.</b>					
53	İşletmede bulunan birçok kuralın beni kısıtladığını düşünüyorum.					
54	Başarılı olabilmek için bazen kuralların dışına çıkılması gerektiğini düşünüyorum.					
55	Çevremdeki insanlara kendimi yabancı gibi hissediyorum.					
56	Kendimi çevremdeki insan topluluğunun bir parçası olarak <b>göremiyorum.</b>					
57	Çevremdeki insanların yanında kendimi yalnız hissediyorum.					
58	Çevremdeki insanların çok önem verdiği şeylerin benim için o kadar da önemli olmadığını düşünüyorum.					
<p>Aşağıdaki sorular çalışanların işten ayrılma eğilimleri ile ilgilidir. <b>İŞLETMEDEKİ İŞTEN AYRILMA EĞİLİMİNİZİ</b> göz önüne alarak yanıtlayınız.</p>		<b>Kesinlikle Katılmıyorum</b>	<b>Katılmıyorum</b>	<b>Kararsızım</b>	<b>Katılıyorum</b>	<b>Kesinlikle Katılıyorum</b>
59	Daha iyi bir iş bulur bulmaz mevcut işimden ayrılacağım.					
60	Şu anda aktif bir şekilde dışarıda iş arıyorum.					
61	Ciddi bir biçimde işimden ayrılmayı düşünüyorum.					
62	Sıklıkla işimden ayrılmayı düşünüyorum					
63	Alternatif iş tekliflerini kabul edebilirim.					
64	Her an istifa edebilirim.					

## EK-2 MODELLERE İLİŞKİN t DEĞERLERİ

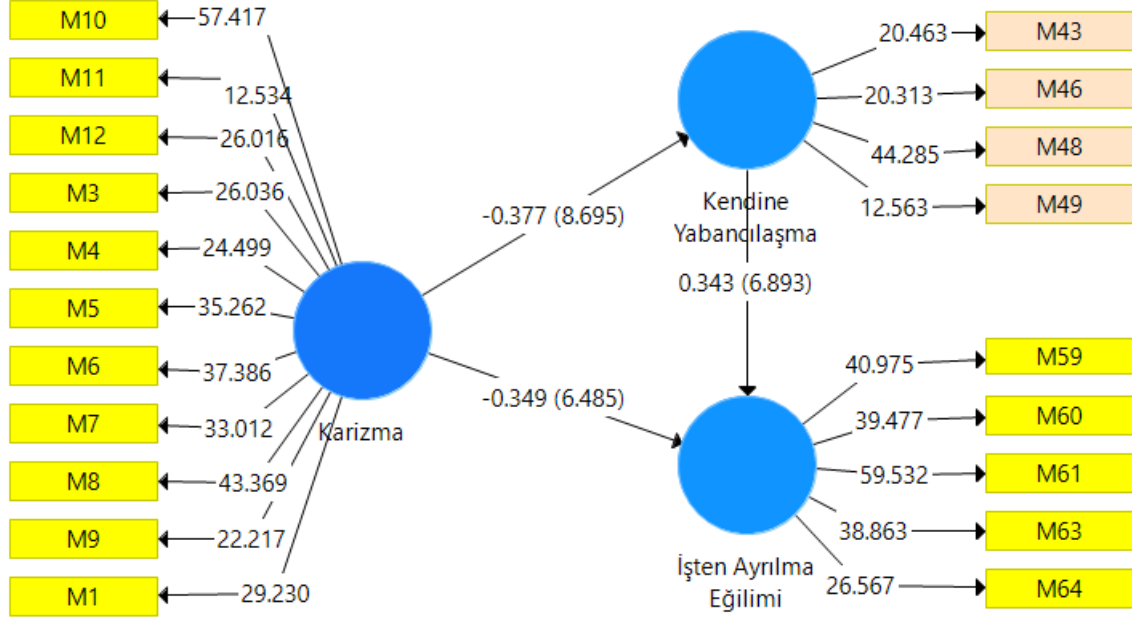
### Karizma ve Güçsüzlük Değişkenlerinin İşten Ayrılma Eğilimine Etkisine Yönelik t Değerleri



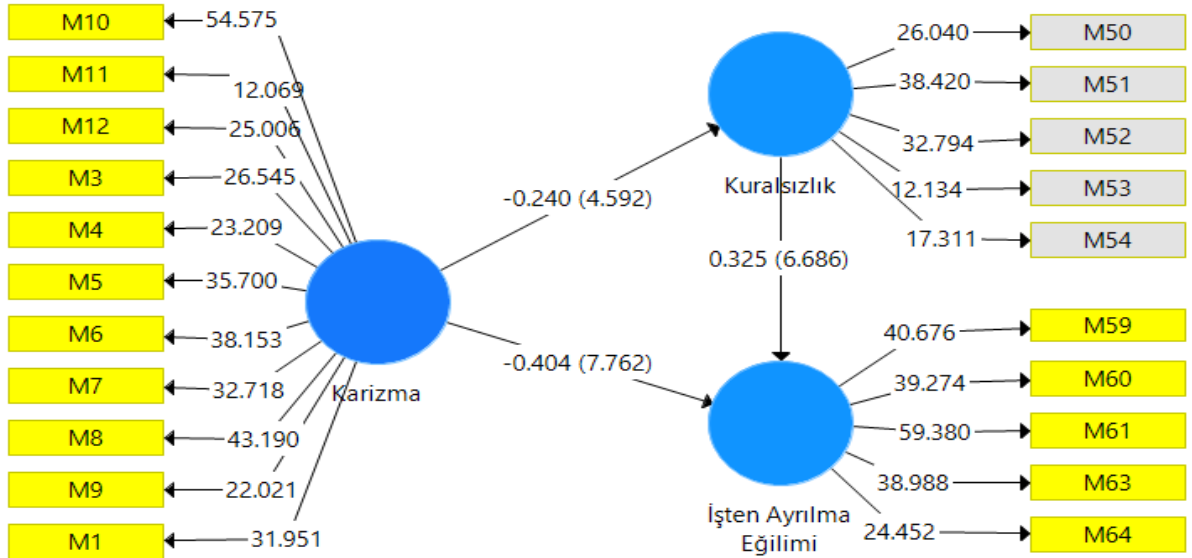
### Karizma ve Anlamsızlık Değişkenlerinin İşten Ayrılma Eğilimine Etkisine Yönelik t Değerleri



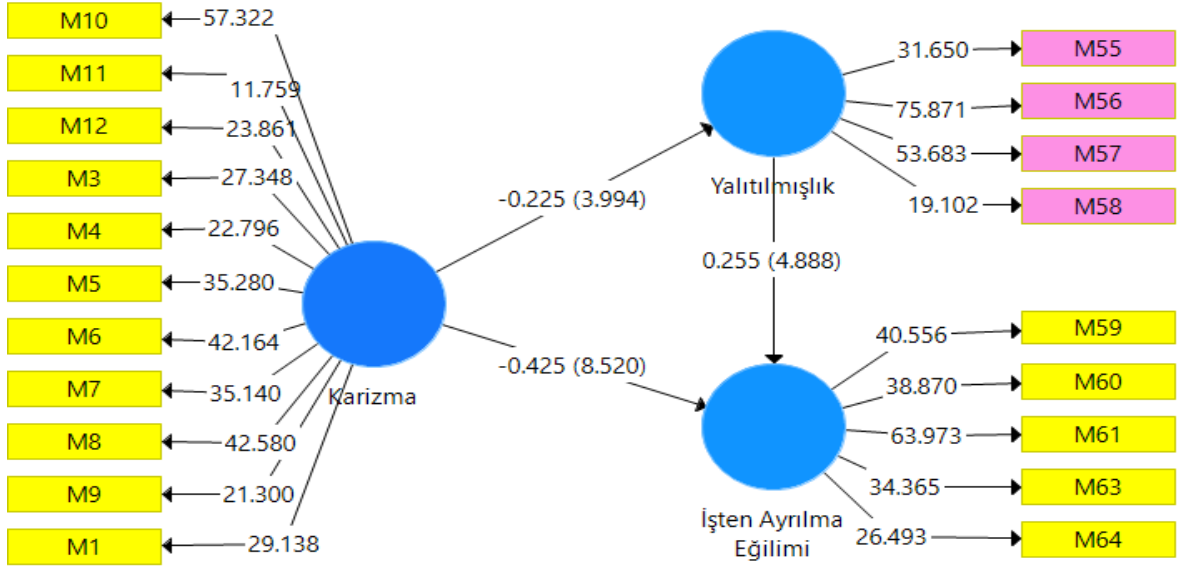
## Karizma ve Kendine Yabancılaşma Değişkenlerinin İşten Ayrılma Eğilimine Etkisine Yönelik t Değerleri



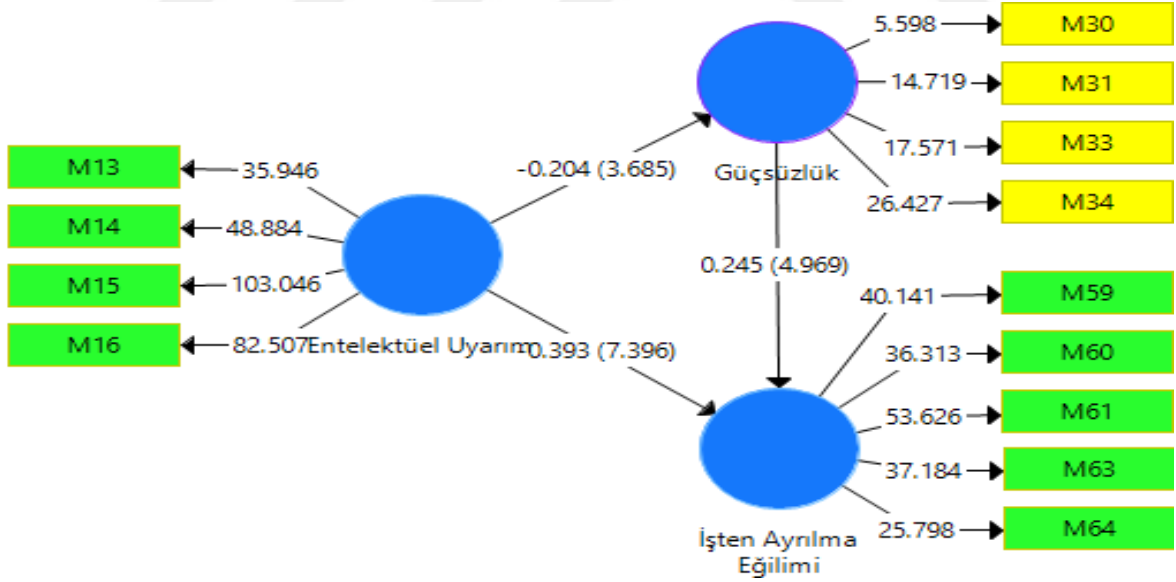
## Karizma ve Kuralsızlık Değişkenlerinin İşten Ayrılma Eğilimine Etkisine Yönelik t Değerleri



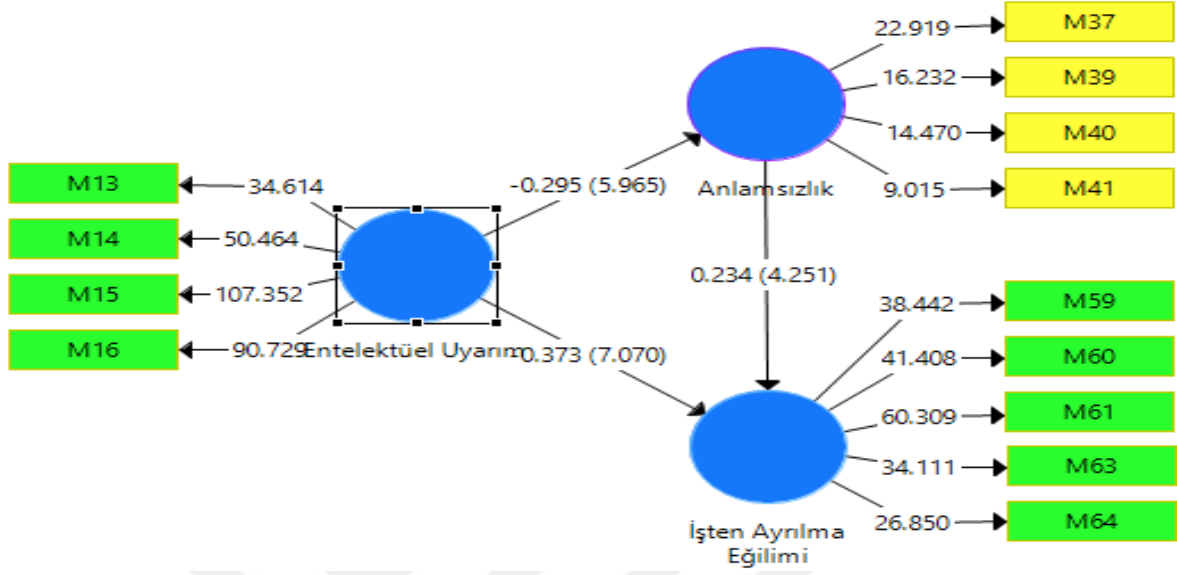
## Karizma ve Yalıtılmışlık Değişkenlerinin İşten Ayrılma Eğilimine Etkisine Yönelik t Değerleri



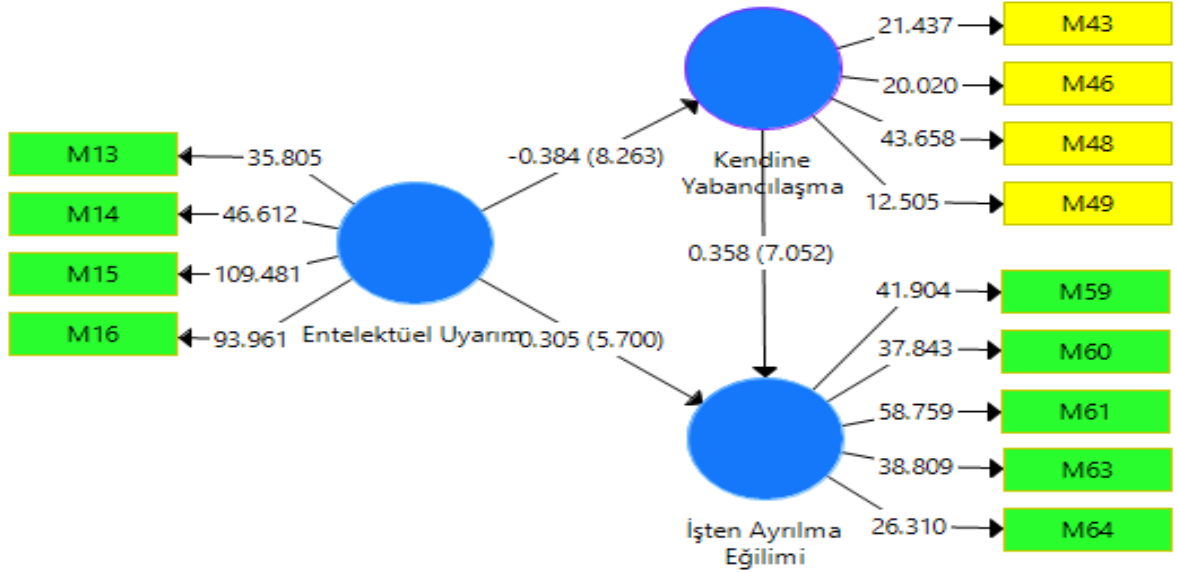
## Entelektüel Uyarım ve Güçsüzlük Değişkenlerinin İşten Ayrılma Eğilimine Etkisine Yönelik t Değerleri



## Entelektüel Uyarım ve Anlamsızlık Değişkenlerinin İşten Ayrılma Eğilimine Etkisine Yönelik t Değerleri

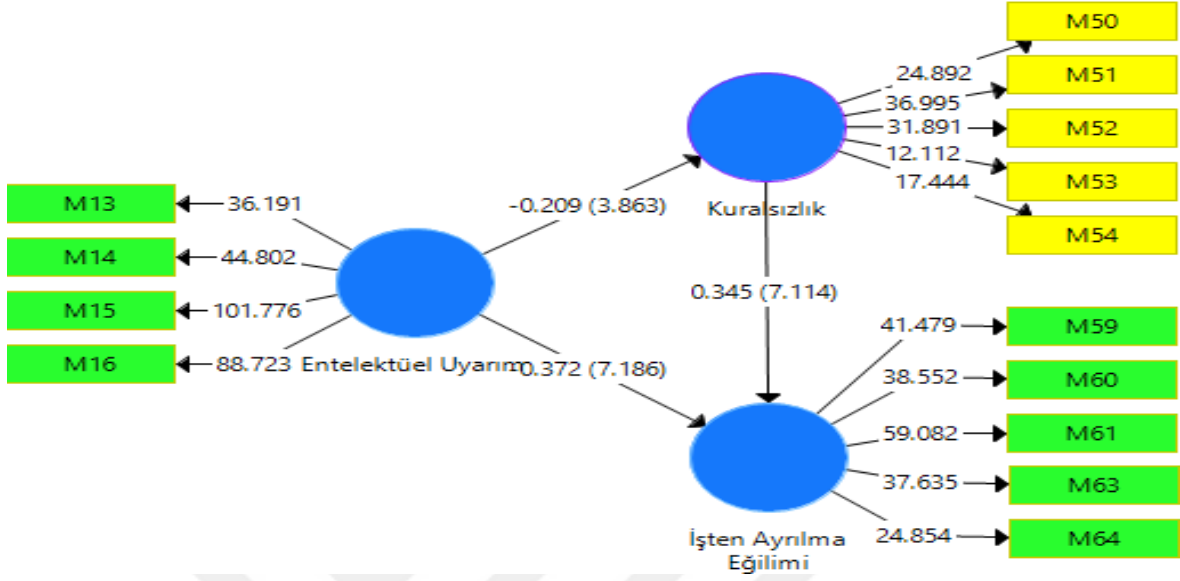


## Entelektüel Uyarım ve Kendine Yabancılaşma Değişkenlerinin İşten Ayrılma Eğilimine Etkisine Yönelik t Değerleri

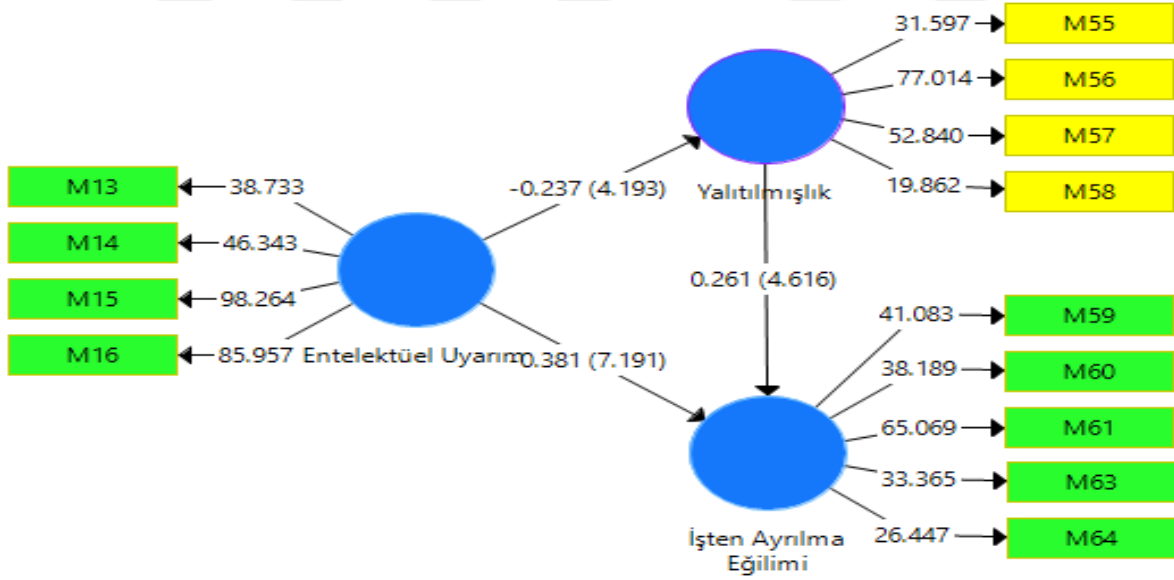




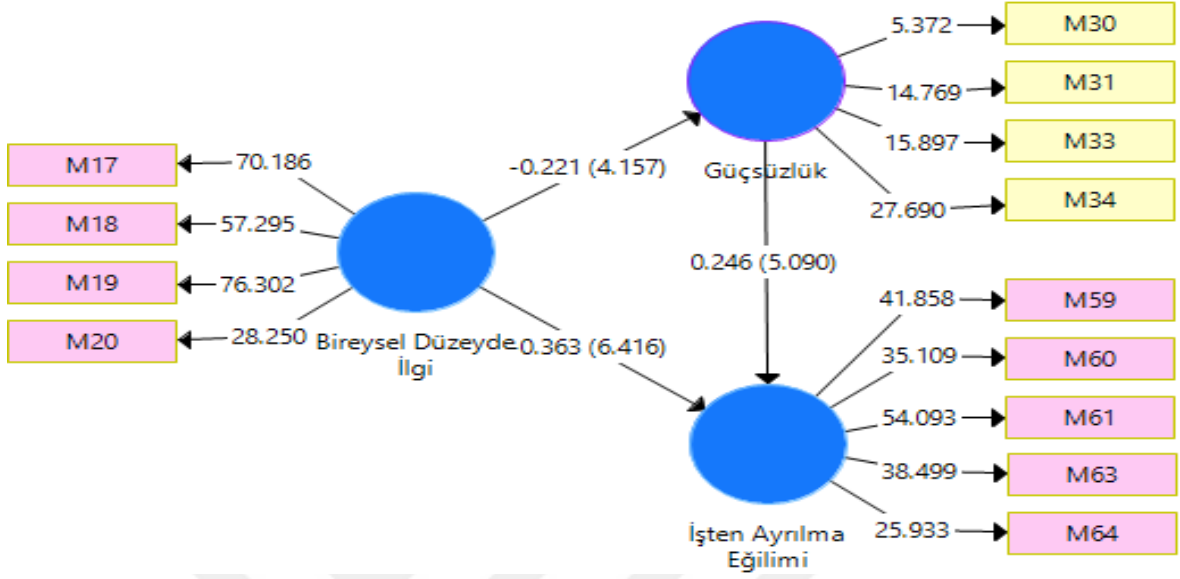
## Entelektüel Uyarım ve Kuralsızlık Değişkenlerinin İşten Ayrılma Eğilimine Etkisine Yönelik t Değerleri



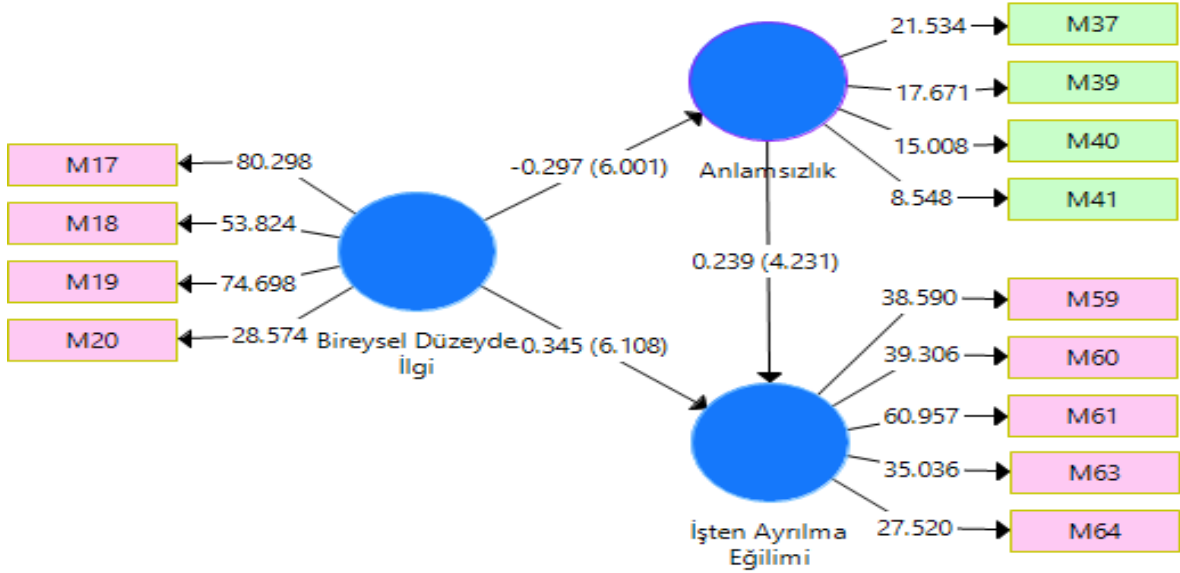
## Entelektüel Uyarım ve Yalıtılmışlık Değişkenlerinin İşten Ayrılma Eğilimine Etkisine Yönelik t Değerleri



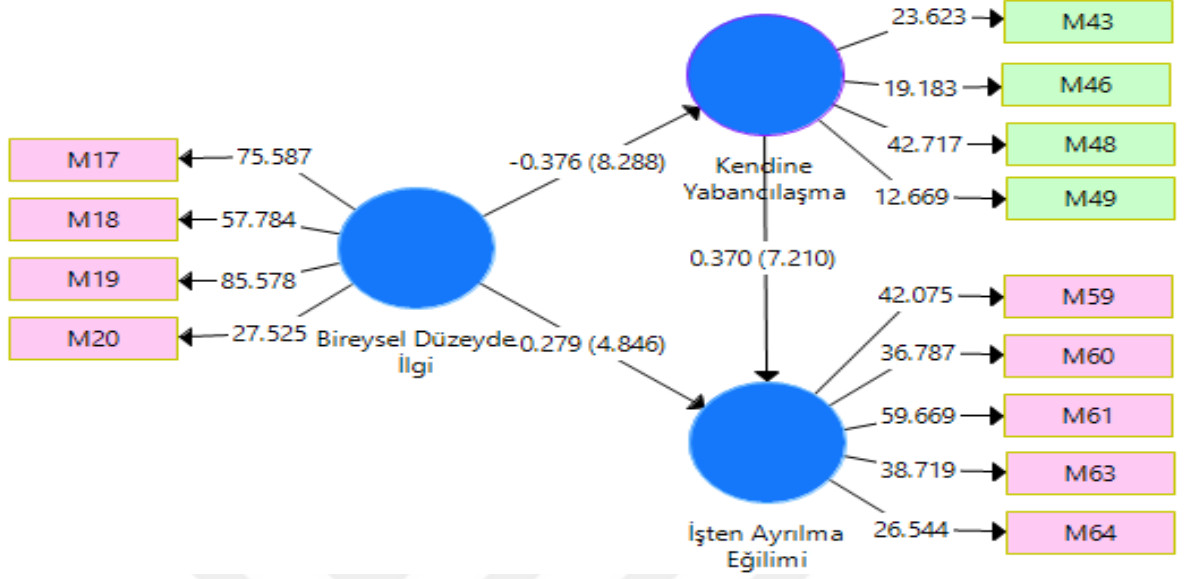
## Bireysel Düzeyde İlgi ve Güçsüzlük Değişkenlerinin İşten Ayrılma Eğilimine Etkisine Yönelik t Değerleri



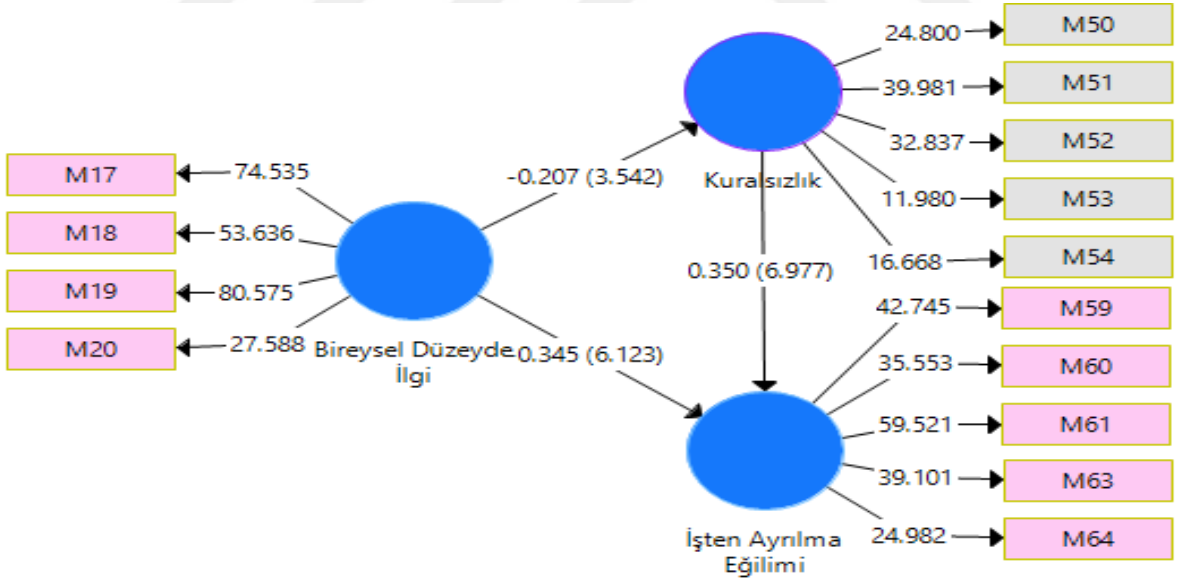
## Bireysel Düzeyde İlgi ve Anlamsızlık Değişkenlerinin İşten Ayrılma Eğilimine Etkisine Yönelik t Değerleri



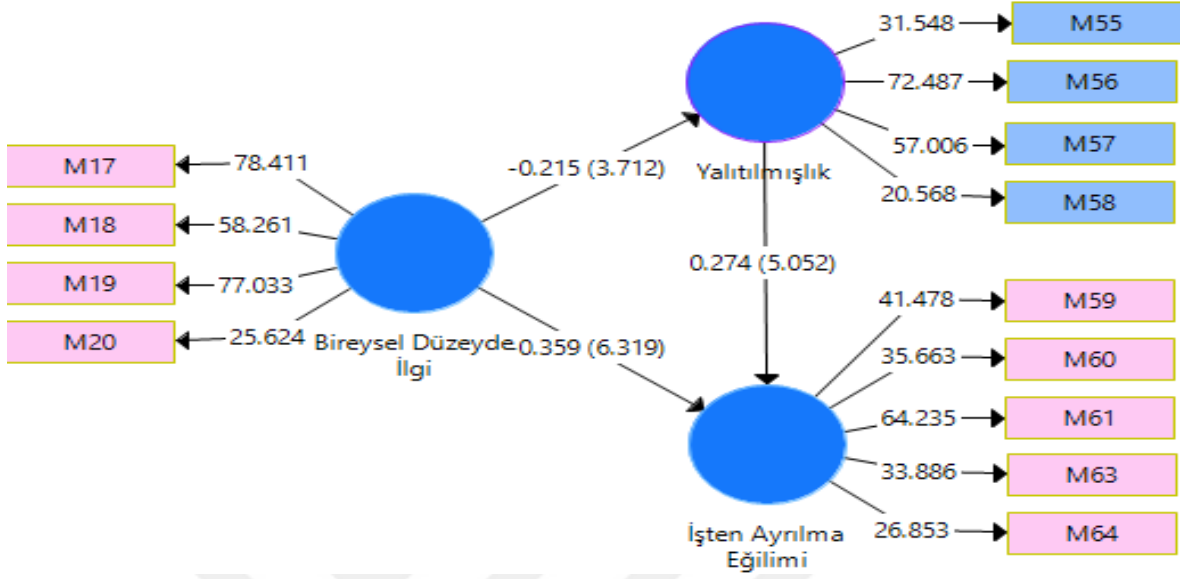
**Bireysel Düzeyde İlgi ve Kendine Yabancılaşma Değişkenlerinin İşten Ayrılma Eğilimine Etkisine Yönelik t Değerleri**



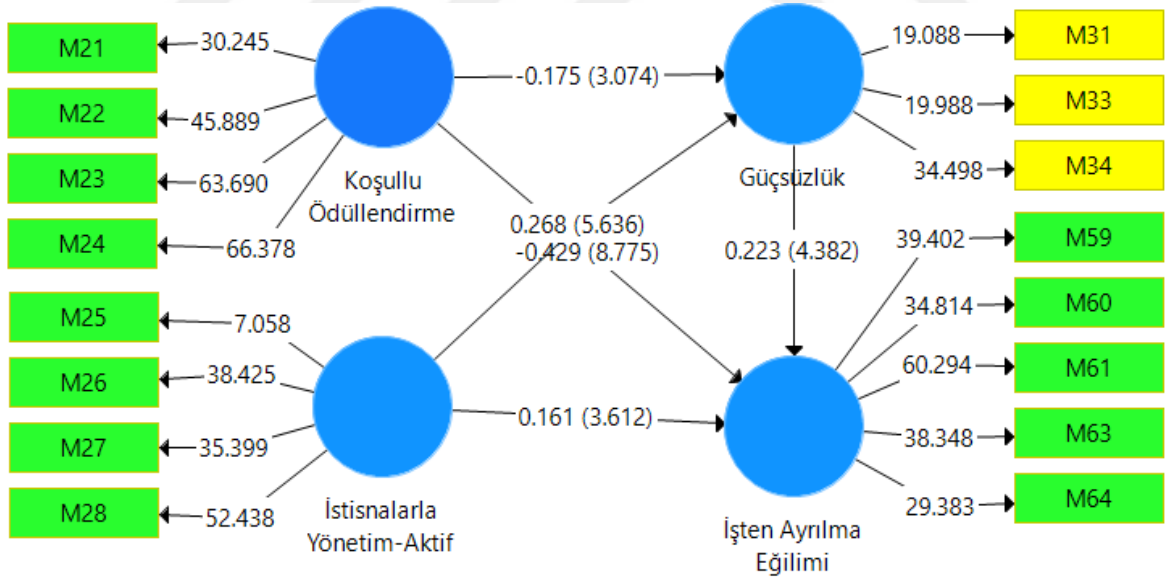
**Bireysel Düzeyde İlgi ve Kuralsızlık Değişkenlerinin İşten Ayrılma Eğilimine Etkisine Yönelik t Değerleri**



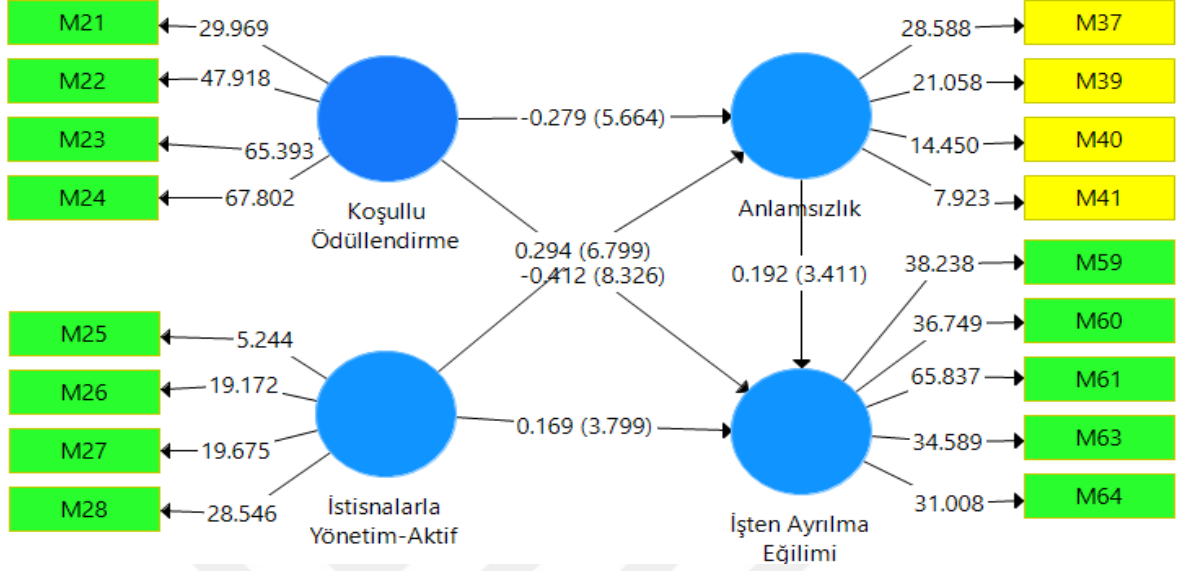
**Bireysel Düzeyde İlgi ve Yalıtılmışlık Değişkenlerinin İşten Ayrılma Eğilimine Etkisine Yönelik t Değerleri**



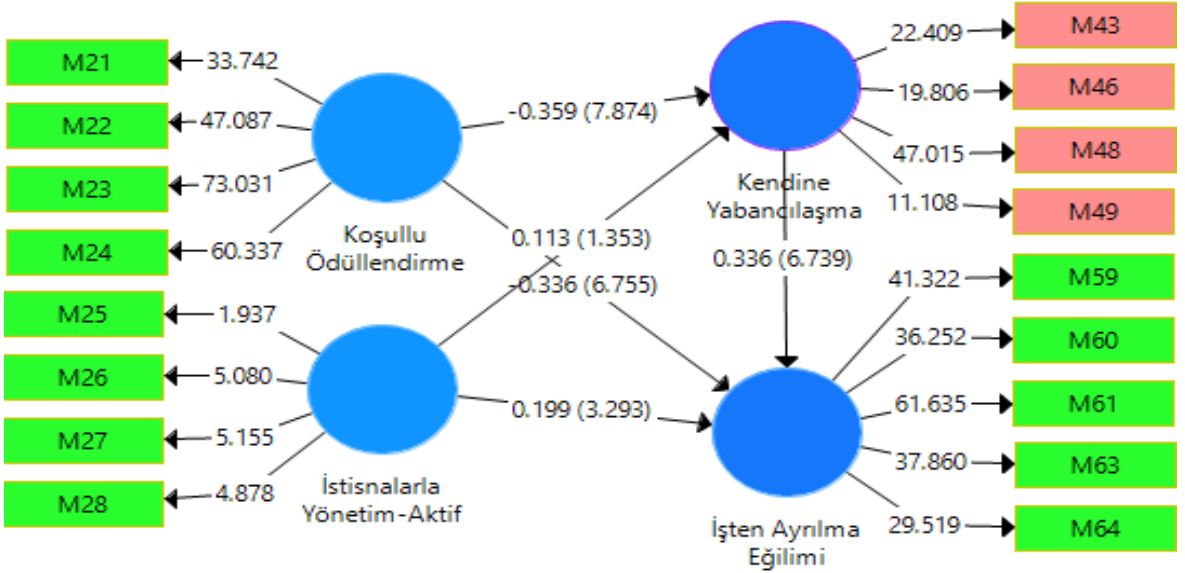
**Koşullu Ödüllendirme, İstisnalarla Yönetim (Aktif) ve Güçsüzlük Değişkenlerinin İşten Ayrılma Eğilimine Etkisine Yönelik t Değerleri**



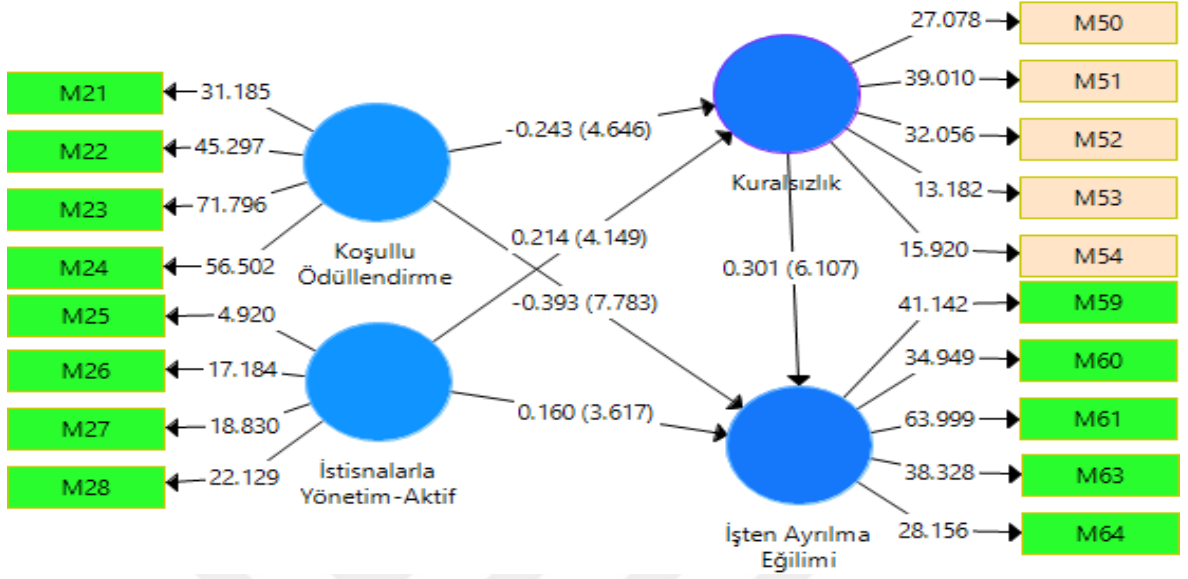
**Koşullu Ödüllendirme, İstisnalarla Yönetim (Aktif) ve Anlamsızlık Değişkenlerinin İşten Ayrılma Eğilimine Etkisine Yönelik t Değerleri**



**Koşullu Ödüllendirme, İstisnalarla Yönetim (Aktif) ve Kendine Yabancılaşma Değişkenlerinin İşten Ayrılma Eğilimine Etkisine Yönelik t Değerleri**



**Koşullu Ödüllendirme, İstisnalarla Yönetim (Aktif) ve Kuralsızlık Değişkenlerinin İşten Ayrılma Eğilimine Etkisine Yönelik t Değerleri**



**Koşullu Ödüllendirme, İstisnalarla Yönetim (Aktif) ve Yalıtılmışlık Değişkenlerinin İşten Ayrılma Eğilimine Etkisine Yönelik t Değerleri**

