



T.C.

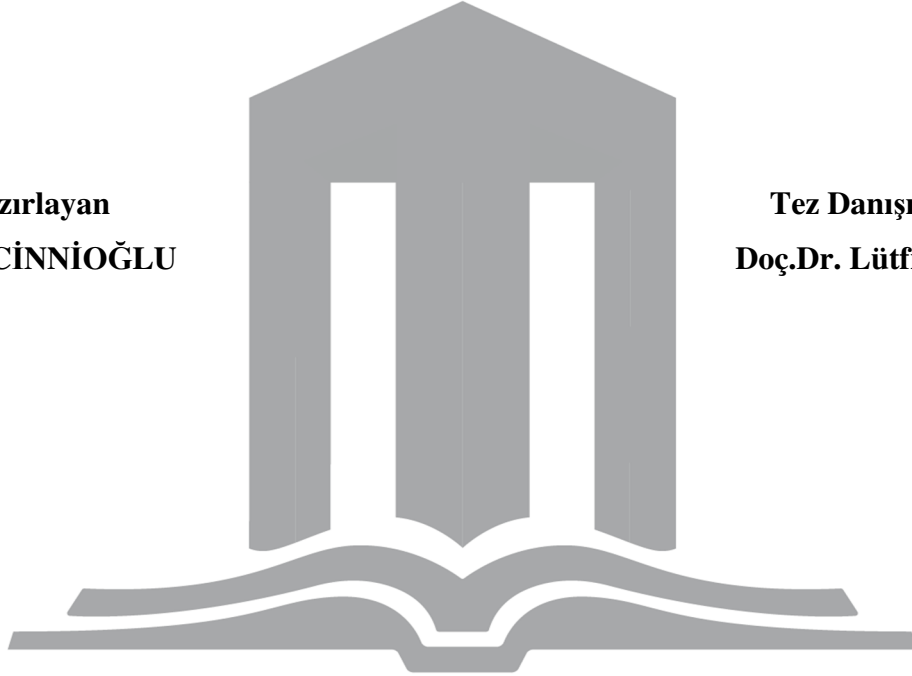
**ÇANAKKALE ONSEKİZ MART ÜNİVERSİTESİ**  
**SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ**  
**TURİZM İŞLETMECİLİĞİ ANABİLİM DALI**

**ETKİLEŞİMCİ LİDERLİK, DÖNÜŞÜMCÜ LİDERLİK, HİZMETKÂR  
LİDERLİK, İŞ TATMİNİ VE İŞTEN AYRILMA NİYETİ İLİŞKİSİ:  
YİYECEK İÇECEK İŞLETMELERİNDE BİR ARAŞTIRMA**

**Doktora Tezi**

**Hazırlayan**  
**Hasan CİNNİOĞLU**

**Tez Danışmanı**  
**Doç.Dr. Lütfi ATAY**



**Çanakkale – 2018**

## TAAHHÜTNAME

Doktora Tezi olarak sunduğum **“Etkileşimci Liderlik, Dönüşümcü Liderlik, Hizmetkâr Liderlik, İş Tatmini ve İşten Ayrılma Niyeti İlişkisi: Yiyecek İçecek İşletmelerinde Bir Araştırma”** adlı çalışmanın, tarafımdan, bilimsel ahlak ve geleneklere aykırı düşecek bir yardıma başvurmaksızın yazıldığını, özgünlüğünü ve bir başka mecraya sunulmadığını, yararlandığım eserlerin kaynakçada gösterilenlerden oluştuğunu, bunlara atıf yapılarak yararlanılmış olduğunu ve yararlandığım kaynak ve verilerde hiçbir bir çarpıtma yapmadığımı belirtir ve bunu onurumla doğrularım.

09/08/2018

  
Hasan CİNNİOĞLU



Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi  
Sosyal Bilimler Enstitüsü Müdürlüğü'ne



Hasan CİNNİOĞLU'na ait Etkileşimci Liderlik, Dönüşümcü Liderlik, Hizmetkâr Liderlik, İş Tatmini Ve İşten Ayrılma Niyeti İlişkisi: Yiyecek İçecek İşletmelerinde Bir Araştırma adlı çalışma, jürimiz tarafından Turizm İşletmeciliği Anabilim Dalı DOKTORA TEZİ olarak oybirliği/oyçokluğu ile kabul edilmiştir.

Üyeler	İmza
Doç. Dr. Lütfi ATAY (Danışman)	
Doç. Dr. Ahmet KÖROĞLU	
Doç. Dr. Yusuf AYMANKUY	
Dr. Öğr. Üyesi Oğuz DİKER	
Dr. Öğr. Üyesi Murat AKSU	

Tez No : 10209176  
Tez Savunma Tarihi : 09.08.2018

ONAY

..... Dr. ....  
Enstitü Müdürü  
03/09/2018

## ÖZET

# ETKİLEŞİMCİ LİDERLİK, DÖNÜŞÜMCÜ LİDERLİK, HİZMETKÂR LİDERLİK, İŞ TATMİNİ VE İŞTEN AYRILMA NİYETİ İLİŞKİSİ: YİYECEK İÇECEK İŞLETMELERİNDE BİR ARAŞTIRMA

Özellikle emek yoğun, personel devir hızının fazla ve üretimle tüketimin eş zamanlı olduğu yiyecek içecek işletmelerinde çalışanların iş tatmin düzeyleri ve işten ayrılma niyetleri gibi unsurlar, işletmelerin başarısı üzerinde önemli bir etkiye sahiptir. Bu nedenle işletme yöneticilerinin işletmenin amaçlarını yerine getirirken, çalışanların iş tatmin düzeylerini artırıcı ve işten ayrılma niyetlerini azaltıcı liderlik davranışları sergilemesi gerekmektedir.

Bu nedenle çalışmanın temel amacı, yiyecek içecek işletmelerindeki çalışanların yöneticilerinde algıladıkları modern liderlik türlerinden hizmetkâr liderlik, dönüşümcü ve etkileşimci liderlik davranışları ile iş tatmini ve işten ayrılma niyetleri arasındaki ilişkileri ortaya koymaktır. Bu amacı gerçekleştirmeye yönelik öncelikli konuyla ilgili ayrıntılı literatür taraması yapılmış ve daha sonra amaçlı örneklem yöntemi kullanılarak İstanbul'da faaliyet gösteren turizm işletme belgeli 1. sınıf yiyecek içecek işletmelerindeki toplam 491 çalışandan anket tekniği ile bilgi toplanmıştır. Anket tekniği sonucunda elde edilen verilerin analizinde; faktör analizi, yüzde ve frekans analizi, korelasyon ve regresyon analizleri kullanılmıştır.

Araştırmada, çalışanların yöneticilerini birer hizmetkâr lider ve dönüşümcü lider olarak algıladığı, buna karşın etkileşimci bir lider olarak algılamadığı sonucuna ulaşılmıştır. Aynı zamanda çalışanların iş tatmin düzeylerinin yüksek, işten ayrılma niyetlerinin ise düşük düzeyde olduğu belirlenmiştir. Bununla birlikte hizmetkâr liderlik ile iş tatmini arasında anlamlı bir ilişki, dönüşümcü liderlik ile iş tatmini arasında anlamlı bir ilişki bulunurken, etkileşimci liderlik ile iş tatmini arasında herhangi bir ilişki bulunmamıştır. Aynı zamanda araştırmada; hizmetkâr liderlik, dönüşümcü liderlik, etkileşimci liderlik ve iş tatmini ile işten ayrılma niyeti arasında anlamlı ilişkiler olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

**Anahtar Kelimeler:** Etkileşimci Liderlik, Dönüşümcü Liderlik, Hizmetkâr Liderlik, İş Tatmini, İşten Ayrılma Niyeti, Yiyecek İçecek İşletmeleri

## ABSTRACT

### **THE RELATIONSHIP BETWEEN TRANSACTIONAL LEADERSHIP, TRANSFORMATIONAL LEADERSHIP, SERVANT LEADERSHIP, JOB SATISFACTION AND LEAVING THE JOB INTENTION: A RESEARCH ON FOOD AND BEVERAGE ENTERPRISES**

In food and beverage enterprises, in which labour intensive, worker turnover rate is higher and production and consumption is simultaneous, factors such as job satisfaction levels of employees and the intention to leave work have a significant impact on the success of the enterprises. For this reason, business managers should demonstrate leadership behaviours that increase the level of satisfaction of the employees and reduce their intention to leave while fulfilling the objectives of the enterprise.

For this reason, the main purpose of the study is to reveal the relationship between servant leadership, transformational and transactional leadership behaviours, and job satisfaction and job separation intentions among the modern leadership types that employees in food and beverage businesses perceive in managers. In order to achieve this aim, firstly, a detailed literature survey on the subject was made and then by using the purposeful sampling method, information was gathered from a total of 491 employees working in the first class food and beverage companies operating in İstanbul with the tourism operation licence. Factor analysis, percent and frequency analysis, correlation and regression analysis were used in the analysis of the data obtained as a result of the survey technique.

The study concluded that employees perceived managers as a servant leader and a transformational leader, but not as a transactional leader. At the same time, it has been determined that the level of satisfaction of the employees is high and the intention of leaving the job is low. However, while there was a significant relationship between servant leadership and job satisfaction and between transformational leadership and job satisfaction, there was no relationship between transactional leadership and job satisfaction. At the same time, the study concluded that there were significant relationships between servant leadership, transformational leadership, transactional leadership and job satisfaction and the intention to leave.

**Keywords:** Transactional Leadership, Transformational Leadership, Servant Leadership, Job Satisfaction, Leaving The Job Intention, Food and Beverage Enterprises.

## ÖNSÖZ

Yiyecek içecek işletmeleri çalışanlarının algıladıkları hizmetkâr liderlik, dönüşümcü ve etkileşimci liderlik davranışları ile iş tatmini düzeyi ve işten ayrılma niyetleri arasındaki ilişkilerin belirlenmesi amacıyla yapılan bu çalışmada, desteğini ve değerli görüşlerini esirgemeyen başta danışman hocam Doç.Dr. Lütfi ATAY'a ve tez izleme komitesinde yer alıp çalışmama önemli katkılar sağlayan Doç.Dr. Ahmet KÖROĞLU ve Dr.Öğr. Üyesi Oğuz DİKER hocalarıma çok teşekkür ederim. Ayrıca çalışma boyunca yanımda olan ve desteklerini sürekli hissettiğim aileme ve yakın dostlarıma teşekkürlerimi sunmak isterim.

Hasan CİNNİOĞLU

Çanakkale, 2018

## İÇİNDEKİLER

ÖZET.....	i
ABSTRACT.....	ii
ÖNSÖZ.....	iii
İÇİNDEKİLER.....	iv
KISALTMALAR.....	viii
TABLOLAR.....	ix
ŞEKİLLER.....	xii
GİRİŞ.....	1

### BİRİNCİ BÖLÜM

#### LİDERLİK

1.1. Lider ve Liderlik Kavramları.....	3
1.2. Liderlik Teorileri .....	5
1.2.1. Özellikler Teorisi .....	6
1.2.2. Davranışsal Liderlik Teorileri.....	7
1.2.3. Durumsal (Koşul-Bağımlılık) Liderlik Teorileri .....	10
1.2.4. Modern Liderlik .....	13
1.3. Etkileşimci (Görevsel, İşe Dayalı) Liderlik ve Boyutları .....	13
1.3.1. Koşulsal Ödüllendirme .....	14
1.3.2. İstisnalarla Yönetim -Aktif.....	14
1.3.3. İstisnalarla Yönetim -Pasif .....	15
1.3.4. Özgür (Serbest) Bırakıcı Liderlik .....	15
1.3.5. Etkileşimci Liderliğe Yönelik Olarak Yapılan Çalışmalar .....	15
1.4. Dönüşümcü Liderlik ve Boyutları.....	18
1.4.1. İdealleştirilmiş (Karizma) Etki (Atfedilen- Davranış) .....	20
1.4.2. Bireysel Destek (İlgi) .....	22
1.4.3. Telkinle Güdüleme .....	22
1.4.4. Entelektüel Uyarım (Teşvik) .....	23
1.4.5. Dönüşümcü Liderliğe Yönelik Olarak Yapılan Çalışmalar .....	24



1.5. Hizmetkâr Liderlik ve Boyutları.....	28
1.5.1. Duygusal İyileştirme.....	37
1.5.2. Topluma Değer Katmak .....	38
1.5.3. Kavramsal Yetenekler .....	38
1.5.4. Güçlendirme.....	38
1.5.5. Astların Gelişimine ve Başarısına Yardım Etme.....	39
1.5.6. Astları Her Şeyin Önüne Koyma .....	39
1.5.7. Etik Davranma .....	39
1.5.8. Hizmetkâr Liderliğe Yönelik Yapılan Çalışmalar .....	40
1.6. Liderlik Teorilerinin Karşılaştırılması.....	45

## İKİNCİ BÖLÜM

### İŞ TATMİNİ VE İŞTEN AYRILMA NİYETİ

2.1. İş Tatmini Kavramı ve Önemi.....	49
2.1.1. İş Tatmini İle İlgili Teoriler.....	53
2.1.2. İş Tatminini Etkileyen Faktörler .....	58
2.1.2.1. İş Tatminini Etkileyen Bireysel Faktörler .....	58
2.1.2.2. İş Tatminini Etkileyen Örgütsel Faktörler .....	60
2.1.3. İş Tatminin Sonuçları .....	63
2.2. İşten Ayrılma Niyeti Kavramı .....	67
2.2.1. İşten Ayrılma Niyetinin Nedenleri.....	69
2.2.1.1. Bireysel Faktörler .....	69
2.2.1.2. Örgütsel Faktörler.....	70
2.2.1.3. Çevresel Faktörler.....	70
2.2.2. İşten Ayrılma Niyetinin Sonuçları.....	75

## ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

### YİYECEK İÇECEK İŞLETMELERİNDE BİR ARAŞTIRMA

3.1. Araştırmanın Amacı ve Önemi .....	78
3.2. Araştırmanın Yöntemi .....	82
3.2.1. Araştırmanın Veri Toplama Yöntemi ve Aracı.....	82
3.2.1.1. Hizmetkâr Liderlik Ölçeği.....	83
3.2.1.2. Dönüşümcü ve Etkileşimci Liderlik Ölçeği.....	83



3.2.1.3. <i>İş Tatmini Ölçeği</i> .....	84
3.2.1.4. <i>İşten Ayrılma Niyeti Ölçeği</i> .....	84
3.2.2. Araştırma Evreni, Örneklemi, Varsayımları ve Sınırlılıkları.....	84
3.2.3. Araştırmanın Modeli ve Hipotezleri.....	87
3.2.4. Veri Analiz Yöntemi.....	98
3.2.5. Anketlerin Pilot (Ön Test) Uygulaması .....	99
3.3. Verilerin Analizi ve Bulgular .....	101
3.3.1. Katılımcıların Demografik Özelliklerine Yönelik Tanımlayıcı İstatistikler .....	101
3.3.2. Araştırmada Kullanılan Ölçeklerin Geçerliliği ve Güvenilirliğine Yönelik Bulgular .....	102
3.3.2.1. <i>Hizmetkâr Liderlik Ölçeğinin Geçerliliği ve Güvenilirliğine Yönelik Bulgular</i> .....	103
3.3.2.2. <i>Dönüşümcü Liderlik Ölçeğinin Geçerliliği ve Güvenilirliğine Yönelik Bulgular</i> .....	106
3.3.2.3. <i>Etkileşimci Liderlik Ölçeğinin Geçerliliği ve Güvenilirliğine Yönelik Bulgular</i> .....	109
3.3.2.4. <i>İş Tatmini Ölçeğinin Geçerliliği ve Güvenilirliğine Yönelik Bulgular</i> .....	112
3.3.2.5. <i>İşten Ayrılma Niyeti Ölçeğinin Geçerliliği ve Güvenilirliğine Yönelik Bulgular</i> .....	115
3.3.3. Katılımcıların Değişkenlere Yönelik Algı Düzeylerine Yönelik Bulgular	115
3.3.4. Hizmetkâr Liderlik ve İş Tatmin Düzeyi Arasındaki İlişkiye Yönelik Bulgular .....	118
3.3.5. Etkileşimci Liderlik ve İş Tatmin Düzeyi Arasındaki İlişkiye Yönelik Bulgular .....	121
3.3.6. Dönüşümcü Liderlik ve İş Tatmin Düzeyi Arasındaki İlişkiye Yönelik Bulgular .....	123
3.3.7. Hizmetkâr Liderlik ve İşten Ayrılma Niyeti Arasındaki İlişkiye Yönelik Bulgular.....	126
3.3.8. Etkileşim Liderlik ve İşten Ayrılma Niyeti Arasındaki İlişkiye Yönelik Bulgular .....	128
3.3.9. Dönüşümcü Liderlik ve İşten Ayrılma Niyeti Arasındaki İlişkiye Yönelik Bulgular .....	131

<b>3.3.10. İş Tatmini ve İşten Ayrılma Niyeti Arasındaki İlişkiye Yönelik Bulgular</b> .....	<b>133</b>
<b>3.4. Tartışma</b> .....	<b>136</b>
<b>SONUÇ ve ÖNERİLER</b> .....	<b>143</b>
<b>KAYNAKÇA</b> .....	<b>153</b>
<b>EKLER</b> .....	<b>191</b>
<b>EK 1. ANKET FORMU</b> .....	<b>191</b>
<b>EK 2. ARAŞTIRMA MODELİNDEKİ KISALTMALARA İLİŞKİN AÇIKLAMA</b> .....	<b>195</b>
<b>ÖZGEÇMİŞ</b> .....	<b>196</b>



**KISALTMALAR**

<b>AFA</b>	: Açımlayıcı Faktör Analizi
<b>C.</b>	: Cilt
<b>D.</b>	: Dergisi
<b>DFA</b>	: Doğrulayıcı Faktör Analizi
<b>KMO</b>	: Kaiser Mayer Olkin Katsayısı
<b>No</b>	: Numara
<b>S.</b>	: Sayı
<b>VIF</b>	: Variance Inflation Factor
<b>Vol</b>	: Volume

## TABLOLAR

<b>Tablo No</b>	<b>Tablo Adı</b>	<b>Sayfa</b>
<b>Tablo 1.1.</b>	Liderlik Tanımları	4
<b>Tablo 1.2.</b>	Yönetim Tarzı Matriksi	8
<b>Tablo 1.3.</b>	Likert'in Liderlik Teorisi	9
<b>Tablo 1.4.</b>	Tannenbaum ve Schmidst'in Liderlik Doğrusu	9
<b>Tablo 1.5.</b>	Vroom ve Yetton'un Karar Alma Süreci	12
<b>Tablo 1.6.</b>	Etkileşimci Liderliğe Yönelik Olarak Yapılan Çalışmalar	16
<b>Tablo 1.7.</b>	Dönüşümcü Liderliğe Yönelik Olarak Yapılan Çalışmalar	24
<b>Tablo 1.8.</b>	Hizmetkâr Liderliğe Yönelik Olarak Yapılan Çalışmalar	40
<b>Tablo 1.9.</b>	Hizmetkâr liderlik ile Komuta liderliğinin Kıyaslanması	45
<b>Tablo 1.10.</b>	Hizmetkâr liderlik ile Dönüşümcü liderliğinin Kıyaslanması	46
<b>Tablo 1.11.</b>	Hizmetkâr liderlik ile Dönüşümcü liderliğinin ve Lider-Üye Etkileşim Teorisinin Kıyaslanması	47
<b>Tablo 3.1.</b>	Ölçeklerin Ön Test Uygulamasındaki Cronbach Alfa Katsayıları	100
<b>Tablo 3.2.</b>	Katılımcıların Demografik Özelliklerine Yönelik Bulgular	101
<b>Tablo 3.3.</b>	Yapısal Eşitlik Modelinin Uyumuna İlişkin İstatistiksel Değerler	103
<b>Tablo 3.4.</b>	Hizmetkâr Liderlik Ölçeğine İlişkin Açıklayıcı Faktör Analizi	104
<b>Tablo 3.5.</b>	Hizmetkâr Liderlik Ölçeğine İlişkin Doğrulayıcı Faktör Analizi Sonuçları	105
<b>Tablo 3.6.</b>	Hizmetkâr Liderlik Ölçeğinin ve Alt Boyutlarının Cronbach Alfa Değeri	106
<b>Tablo 3.7.</b>	Dönüşümcü Liderlik Ölçeğine İlişkin Açıklayıcı Faktör Analizi	107
<b>Tablo 3.8.</b>	Dönüşümcü Liderlik Ölçeğine İlişkin Doğrulayıcı Faktör Analizi Sonuçları	108
<b>Tablo 3.9.</b>	Dönüşümcü Liderlik Ölçeğinin ve Alt Boyutlarının Cronbach Alfa Değeri	109
<b>Tablo 3.10.</b>	Etkileşimci Liderlik Ölçeğine İlişkin Açıklayıcı Faktör Analizi	110

<b>Tablo 3.11.</b>	Etkileşimci Liderlik Ölçeğine İlişkin Doğrulayıcı Faktör Analizi Sonuçları	111
<b>Tablo 3.12.</b>	Etkileşimci Liderlik Ölçeğinin ve Alt Boyutlarının Cronbach Alfa Değeri	112
<b>Tablo 3.13.</b>	İş Tatmini Ölçeğine İlişkin Açımlayıcı Faktör Analizi	113
<b>Tablo 3.14.</b>	İş Tatmini Ölçeğine İlişkin Doğrulayıcı Faktör Analizi Sonuçları	113
<b>Tablo 3.15.</b>	İş Tatmini Ölçeğinin ve Alt Boyutlarının Cronbach Alfa Değeri	114
<b>Tablo 3.16.</b>	İşten Ayrılma Niyeti Ölçeğine İlişkin Açımlayıcı Faktör Analizi	115
<b>Tablo 3.17.</b>	Katılımcıların Hizmetkâr Liderlik Algı Düzeyleri	116
<b>Tablo 3.18.</b>	Katılımcıların Dönüşümcü Liderlik Algı Düzeyleri	116
<b>Tablo 3.19.</b>	Katılımcıların Etkileşimci Liderlik Algı Düzeyleri	117
<b>Tablo 3.20.</b>	Katılımcıların İş Tatmini Düzeyleri	118
<b>Tablo 3.21.</b>	Katılımcıların İşten Ayrılma Niyeti Düzeyleri	118
<b>Tablo 3.22.</b>	Hizmetkâr Liderlik ve İş Tatmin Düzeyi Arasındaki İlişkiye Yönelik Korelasyon Analizi	119
<b>Tablo 3.23.</b>	Hizmetkâr Liderliğin ve Alt Boyutlarının İş Tatminine Etkisine Yönelik Basit Doğrusal Regresyon Analizi	120
<b>Tablo 3.24.</b>	Hizmetkâr Liderlik Alt Boyutlarının İş Tatminine Etkisine Yönelik Çoklu Doğrusal Regresyon Analizi	121
<b>Tablo 3.25.</b>	Etkileşimci Liderlik ve İş Tatmin Düzeyi Arasındaki İlişkiye Yönelik Korelasyon Analizi	122
<b>Tablo 3.26.</b>	Etkileşimci Liderliğin ve Alt Boyutlarının İş Tatminine Etkisine Yönelik Basit Doğrusal Regresyon Analizi	123
<b>Tablo 3.27.</b>	Dönüşümcü Liderlik ve İş Tatmin Düzeyi Arasındaki İlişkiye Yönelik Korelasyon Analizi	124
<b>Tablo 3.28.</b>	Dönüşümcü Liderliğin ve Alt Boyutlarının İş Tatminine Etkisine Yönelik Basit Doğrusal Regresyon Analizi	125
<b>Tablo 3.29.</b>	Dönüşümcü Liderlik Alt Boyutlarının İş Tatminine Etkisine Yönelik Çoklu Doğrusal Regresyon Analizi	126
<b>Tablo 3.30.</b>	Hizmetkâr Liderlik ve Alt Boyutları ile İşten Ayrılma Niyeti Arasındaki İlişkiye Yönelik Korelasyon Analizi	127

<b>Tablo 3.31.</b>	Hizmetkâr Liderlik Alt Boyutlarının İşten Ayrılma Niyeti Üzerindeki Etkisine Yönelik Basit Doğrusal Regresyon Analizi	128
<b>Tablo 3.32.</b>	Etkileşimci Liderlik ve Alt Boyutları ile İşten Ayrılma Niyeti Arasındaki İlişkiye Yönelik Korelasyon Analizi	129
<b>Tablo 3.33.</b>	Etkileşimci Liderlik ve Alt Boyutlarının İşten Ayrılma Niyeti Üzerindeki Etkisine Yönelik Basit Doğrusal Regresyon Analizi	130
<b>Tablo 3.34.</b>	Etkileşimci Liderlik Alt Boyutlarının İşten Ayrılma Niyeti Üzerindeki Etkisine Yönelik Çoklu Doğrusal Regresyon Analizi	131
<b>Tablo 3.35.</b>	Dönüşümcü Liderlik ve Alt Boyutları ile İşten Ayrılma Niyeti Arasındaki İlişkiye Yönelik Korelasyon Analizi	132
<b>Tablo 3.36.</b>	Dönüşümcü Liderlik ve Alt Boyutlarının İşten Ayrılma Niyeti Üzerindeki Etkisine Yönelik Basit Doğrusal Regresyon Analizi	133
<b>Tablo 3.37.</b>	İş Tatmini ve Alt Boyutları ile İşten Ayrılma Niyeti Arasındaki İlişkiye Yönelik Korelasyon Analizi	133
<b>Tablo 3.38.</b>	İş Tatmini ve Alt Boyutunu İşten Ayrılma Niyeti Üzerindeki Etkisine Yönelik Basit Doğrusal Regresyon Analizi	134
<b>Tablo 3.39.</b>	Araştırma Hipotezlerinin Sonuçları	136

## ŞEKİLLER

Şekil No	Şekil Adı	Sayfa
Şekil 1.1.	Van Dierendonck'un Hizmetkâr Liderlik Kavramsal Modeli	33
Şekil 1.2.	Page-Wong'un Hizmetkâr Liderlik Modeli	34
Şekil 1.3.	Patterson'un Hizmetkâr Liderlik Modeli	35
Şekil 1.4.	Winston'un Hizmetkâr Liderlik Modeli	37
Şekil 2.1.	İş Tatmini ile İlgili Neden – Sonuç İlişkisi	63
Şekil 2.2.	İş Tatmininin Etkileri	64
Şekil 2.3.	İşten Ayrılma Niyeti Üzerindeki Etkili Faktörler	74
Şekil 2.4.	İşten Ayrılma Niyetini Etkileyen Faktörler	75
Şekil 3.1.	Araştırmanın Modeli	97
Şekil 3.2.	Hizmetkâr Liderlik Ölçeğine İlişkin DFA Modeli	105
Şekil 3.3.	Dönüşümcü Liderlik Ölçeğine İlişkin DFA Modeli	108
Şekil 3.4.	Etkileşimci Liderlik Ölçeğine İlişkin DFA Modeli	111
Şekil 3.5.	İş Tatmini Ölçeğine İlişkin DFA Modeli	114
Şekil 3.6.	İşten Ayrılma Niyeti Ölçeğine İlişkin DFA Modeli	115
Şekil 3.7.	Araştırma Modelinin Sonucu	135



## GİRİŞ

Küreselleşme, bilgi ve iletişim teknolojilerinde meydana gelen değişim ve gelişimler, rekabetin artması, insan unsurunun birçok alanda ön plana çıkmaya başlaması işletmelerin hayati varlıklarını sürdürdükleri çevrenin de değişmesine neden olmaktadır. Böyle bir çevrede amaç ve hedeflerini gerçekleştirmek isteyen işletmeler artık klasik yönetim anlayışından uzaklaşarak modern yönetim tekniklerini kullanmaya başlamıştır. Çünkü bu gelişmeler işletmeleri mekanik bir örgüt yapısı olarak gören, daha çok işletmenin etkinliğine ve verimliliğe önem veren, işletmelerde çalışan insan unsurunu ikinci planda tutulan ya da onları sadece bir maliyet unsuru olarak değerlendiren klasik yönetim tekniklerinin etkinliğinin azalmasına neden olmuştur. Özellikle 1900'lü yılların başında Elton Mayo yönetiminde yapılan Hawthorne araştırmaları işletmelerin etkinliğinin ve verimliliğinin fiziksel unsurlar dışında insan unsuruna da bağlı olduğunu ortaya koymuştur. Bu şartlar altında işletmelerin başarılı olması istihdam ettirdikleri personelin etkinliği ve verimliliğine de bağlı olmaktadır.

Günümüzde iç müşteriler olarak adlandırılan işletmede çalışan personellerin ihtiyaç ve istekleri ön plana çıkmaktadır. Ancak; taklit edilemeyen, ikamesi olmayan ve temel yeteneklerden sayılabilen personelin ihtiyaç ve istekleri ile işletmelerin ihtiyaç ve istekleri aynı doğrultuda olmayabilir. Bu noktada işletme yöneticilerinin personellerin amaçlarını da kapsayan ortak bir amaç çerçevesi çizmesi ve çalışanları bu ortak amaç doğrultusunda birleştirmek için yöneticilerin liderlik vasıflarına sahip olması gerekmektedir. Bu nedenle işletme yöneticilerinin ortak bir misyon ve vizyon oluşturması ve bunları gerçekleştirmek için izleyiciler olarak nitelendirilebilen çalışanları bu amaçlar doğrultusunda yönlendirebilmesi ya da motive edebilmesi gerekmektedir. Başka bir deyişle işletme yöneticileri, yönetici olmaktan daha ziyade birer lider olmalıdır. Çünkü işletmelerin performansı bir bakıma çalıştırdıkları personelinde performansına bağlıdır. Çalışanların performansı ise aynı zamanda kendi ihtiyaç ve isteklerinin ne ölçüde karşılandığına ve bunun sonucunda işlerine duydukları memnuniyete de bağlı olabilecektir. Bu nedenle bireylerin ihtiyaçlarının karşılanması sonucu ulaşılan mutluluk, işlerine verdikleri değer ya da yaptıkları işten memnun olma şeklinde ifade edilen iş tatmini oldukça önem arz etmektedir.

Liderlerin işletme amaçlarını gerçekleştirmeye çalışırken personel güçlendirme, personeli duygusal anlamda iyileştirme, personelin gelişimine ve başarısına yardım etme, bireysel destek sağlama gibi faaliyetlerde bulunması çalışanların iş tatminini olumlu yönde

etkileyebilecektir. Farklı unsurlardan etkilenebilen çalışanların iş tatmin düzeyinin yüksek olması işletmelerin amaç ve hedeflerinin gerçekleştirilmesine önemli bir katkı sağlayabilecektir. Tam tersi bir durumda ise başka bir deyişle çalışanların iş tatmin düzeyinin düşük olması beraberinde birçok olumsuz durumu da ortaya çıkarabilecektir. İşinden tatmin olmayan çalışanlar, işletmelerin amaçlarını gerçekleştirecek performansı sergileyemeyecek ya da kendilerini daha fazla tatmin edecek bir iş veya işletme arayışı niyetine girebilecektir. İşten ayrılma niyeti olarak ifade edilebilecek bu durum, verimlilik ve üretim kaybı ya da yeni personelin işe alımının ortaya çıkarabileceği maliyet kaybı gibi birçok olumsuz durumun ortaya çıkmasına neden olabilecektir. Bu nedenle iş tatminin artırılması, işten ayrılma niyetlerinin azaltılması ve bunları sağlayabilecek önemli bir unsur olan işletme yöneticilerinin sergileyeceği liderlik davranışı oldukça önem arz edebilmektedir. Ancak yöneticilerin ne tür bir liderlik davranışı sergilemesi gerektiği ya da sergilenen bu liderlik davranışlarının çalışanlar tarafından nasıl algılandığının belirlenmesi oldukça önemlidir. Çünkü yöneticilerin sergileyebileceği çok farklı liderlik davranışları mevcuttur.

Alanyazın incelendiğinde liderlik ile ilgili birçok tanımlamaların yapıldığı ve değişik liderlik teorilerinin geliştirildiği görülmektedir. Bu teoriler; özellik teorileri, davranışsal teoriler, durumsallık teorileri ve modern teorilerdir. Hangi liderlik davranışlarının çalışanların iş tatmin düzeyini artıracığının ve işten ayrılma niyetini azaltacağına belirlenmesi önemli bir husus olarak karşımıza çıkmaktadır. Özellikler, davranışsal ve durumsal liderlik teorilerinin zaman içerisinde etkinliğinin azalması nedeniyle modern liderlik teorileri kullanılmaya başlanmıştır. Etkileşimci, dönüşümcü ve hizmetkâr liderlik teorileri modern liderlik teorileri arasında yer almaktadır. Bu liderlik türlerinin iş tatminine ve işten ayrılma niyetine etkisinin belirlenmesi bu tezin temel amacını oluşturmaktadır. Bu doğrultuda öncelikle etkileşimci liderlik, dönüşümcü liderlik, hizmetkâr liderlik ile iş tatmini ve işten ayrılma niyeti kavramları bütün boyutları ile ele alınacaktır. Daha sonra hizmet sektörü içerisinde faaliyetlerini sürdüren yiyecek içecek işletmeleri üzerine bir araştırma yapılmıştır. Yapılacak araştırma sonucunda elde edilecek verilerle, gerek bu konularla ilgili literatüre gerek ise işletme yöneticilerine konu hakkında görüş sağlayarak katkı sağlanması hedeflenmiştir.

# BİRİNCİ BÖLÜM

## LİDERLİK

Araştırmanın bu bölümünde öncelikle lider ve liderlik kavramları, liderlik teorileri ve daha sonra araştırma kapsamında incelenen modern liderlik türlerinden etkileşimci liderlik, dönüşümcü liderlik ve hizmetkâr liderlik kavramları açıklanmıştır. Aynı zamanda bu liderlik türlerine yönelik olarak alanyazında daha önce yapılan çalışmalara yer verilmiştir.

### 1.1. Lider ve Liderlik Kavramları

Lider kavramı, insanların bir arada yaşaması sonucunda toplumdaki grupların yönlendirilmesi ihtiyacından ortaya çıkan bir kavramdır (İbicioğlu vd. 2009: 2; Ercan ve Sığı, 2015: 96). Lider, bir örgütteki ya da kişiler arasındaki farklı sorunları çözebilme gücüne sahip olan (Mumford vd. 2000: 14; Zaccaro vd., 2000: 38), örgüt kültürünü oluşturan, yöneten ve bazen de değiştirebilen (Schein, 2004: 223), insanları bir amaç doğrultusunda toplayan, sahip olduğu iç motivasyon ve kişisel özellikleri nedeniyle insanlar üzerinde etki sahibi olan (Dinçer ve Bitirim, 2007: 61) kişidir. Başka bir tanıma göre lider; yol gösteren, aydınlatan, öğreten, bireylerin ihtiyaç ve isteklerini göz önünde bulunduran (Yılmaz ve Karahan, 2010: 146) sahip olduğu imaj oluşturma yeteneğiyle kişilerin düşüncelerini önemli ölçüde değiştirebilen ve etkileyebilen bir kişidir (Akman vd., 2015: 131).

Tanımlardan da anlaşılacağı gibi liderler, örgütlerin amaç ve hedeflerini gerçekleştirmede çok önemli bir role sahiptir. Bilgi ve iletişim teknolojilerinde meydana gelen değişimler, rekabetin artması ve işletmelerde insan unsurunun ön plana çıkması ile liderlik kavramı daha da önemli olmuştur. Liderlik, yönetim ve davranış bilimleri arasında oldukça önemli bir kavram olan ve özellikle 21. yy'da dünyada başlayan değişim ve gelişimlere paralel olarak üzerinde çok fazla çalışılan konuların başında gelmektedir (Telli vd., 2012: 135). Liderlik liderin yaptığı şeylerle ilgili bir süreçtir. Alanyazın incelendiğinde liderlikle ilgili birçok araştırma yapıldığı (Shin vd., 2011: 169) ve araştırmacıların liderliği farklı şekillerde tanımladığı görülmektedir (Yukl, 2010: 20). Bu tanımlamalardan bazıları Tablo 1.1 de verilmiştir.

**Tablo 1.1. Liderlik Tanımları**

House, 1971: 323-324	Liderlik, işletmenin amaçlarına ve etkinliliğine katkı sağlamak için grup üyelerini motive etme ve etkileyebilme yeteneğidir.
Abraham, 1992: 2	Liderlik, başkalarının hareketlerini ve düşüncelerini etkileme gücüdür.
Pınar, 1999: 29	Liderlik; talimatlar veren, önemli kararlar alan ve grupları yöneten bazı özel insanların gerçekleştirdiği faaliyetlere karşılık gelen bir yönetim kavramı ve sürecidir
Hogan ve Kaiser, 2005: 2	Liderlik, rekabette üstünlük sağlayabilecek bir takımı kurma ve geliştirme yeteneği olarak tanımlanabilir.
Winston ve Patterson, 2006: 7	Liderlik, bir kişinin, örgütün amaç ve hedeflerini gerçekleştirmek için takipçilerinden duygusal ve fiziksel çaba sarf etmesini sağlamasıdır.
Çetin, 2008: 22	Liderlik, genel anlamda; bir bireyin, grubu istenilen örgüt ya da grubun amaçlarına ulaştırabilmesi için etkileme sürecidir.
Erdem ve Dikici, 2009: 199	Liderlik, bir kişiyle bir grup arasında güç ve otoriteye dayalı bir ilişkidir.
Özcan vd., 2012: 2	Liderlik, bir amacı gerçekleştirmek için bir grubu etkileyebilme yeteneğidir.
Bozkurt ve Göral, 2013: 4; Sharma ve Jain 2013: 310	Liderlik, bir grubu etkileyerek onların birtakım amaçları gerçekleştirmesini sağlayacak başarı sürecidir.
Malik vd., 2014: 170	Liderlik, insanların hedeflerini gerçekleştirme, istekli çalışma ve kapasitesini maksimum düzeyde kullanmaları için onları etkileme ve motive etme sürecidir.
Koçel, 2014: 668	Lider, başka insanları belirli bir amaç için onları etkileyen, motive eden ve o kişilerin kendisini isteyerek izlemesini sağlayan kişidir.
Diker, 2017: 136	Liderlik, takipçilerinin ortak amaç ve hedeflerini onlara hatırlatarak bir araya getiren, bu amaç ve hedeflere yönlendirmede koşullara uygun şekillerde yol gösterici, birleştirici bir unsurdur.

Liderlik ile ilgili yapılan tanımlar incelendiğinde, liderliğe yönelik olarak, bir örgütün amaç ve hedeflerini belirleme ve bunları yerine getirme, örgütteki bireyleri etkileme, motive etme, yol gösterme gibi temel unsurların ön planda olduğu söylenebilir (Tablo 1.1.). Liderler grupları ya da kişileri amaçlar doğrultusunda yönlendirebilmek için farklı güç kaynaklarına sahiptir. Bunlar iki temel kategoride değerlendirilebilir (Daft, 2010: 426-427). Birincisi, liderin gücünü işletmeden aldığı statü gücüdür. Statü gücü; yasal güç, ödüllendirme gücü ve zorlayıcı güçten oluşur. *Yasal Güç*, liderin, işletme içindeki yönetici

pozisyonundan aldığı resmi güçtür. *Ödüllendirme Gücü*, liderin çalışanlarına verdiği ödüllerden kaynaklanır. Bu ödüller terfi, takdir etme, ücret artışı gibi ödüller şeklinde de olabilir. *Zorlayıcı Güç*, ödüllendirici gücün tam tersidir. Lider istediği takdirde çalışanı cezalandırabilir. Eğer çalışan beklenen performansı yerine getirmezse, lider tarafından cezalandırılabilir ya da işten çıkarılabilir. Liderin gücü bu özelliklerinden kaynaklanır. İkincisi ise liderin gücünü sahip olduğu kişisel özelliklerden aldığı kişisel güçtür. Kişisel güç ise uzmanlık ve karizmatik güçten oluşur. *Uzmanlık Gücü*, liderin sahip olduğu bilgi, uzmanlık ve yeteneklerinden kaynaklanan güçtür. *Karizmatik Güç*, liderin sahip olduğu güç kişisel özelliklerinden kaynaklanmaktadır. Bu güç yasal bir statüye bağlı olmayabilir (Daft, 2010: 426-427).

Değişim ve gelişimlerin hızlı bir şekilde kendini gösterdiği örgütlerde; liderlerin yönetim felsefesi, liderlik tarzı, otorite biçimi, liderlerin işe ve bireylere karşı tutumları önem taşımaktadır (Töremen ve Çankaya, 2008: 40). Bu tarz örgütlerin başarılı olabilmesi, örgüt liderlerinin sergileyeceği davranışlardan etkilenebilmektedir. Liderlik, örgütsel amaçları gerçekleştirmek için çalışanları harekete geçirmeyi amaçlamakta, ortak hedef ve değerlerde buluşmayı sağlamaktadır (Demircioğlu, 2015: 52). Aksi durumda ortak paydada buluşmayan örgüt üyeleri ile örgütün amaç ve hedeflerini gerçekleştirmek zor olabilecektir. Liderlik, işletmelerin başarısına katkı sağlayan ve işletmedeki örgüt kültürünü etkileyen önemli bir faktördür (McLaughlin ve Porter, 2006: 560; Spisak vd., 2015: 291; Kostovski vd., 2015: 43; Nikčević, 2016: 191). Bir işletmenin örgütsel performansı işletmenin birçok kademesindeki liderlerin etkili olmalarıyla ilgilidir (O'Reilly vd., 2010: 105).

## 1.2. Liderlik Teorileri

Alanyazın incelendiğinde günümüze kadar birçok liderlik teorilerinin geliştirildiği görülmektedir. Geliştirilen bu teorileri sınıflandırmak için en çok vurgulanan değişkenleri belirlemek önemlidir. Bu değişkenler üç ana grupta toplanabilmektedir (Yukl, 2010: 30). Bunlar *liderin karakteristiği* (kendine güven, yetenek, davranış, etik vb.), *takipçinin karakteristiği* (yetenek, uzmanlık, işe bağlılık, lidere güven, iş tatmini vb.) ve *durumun karakteristiğidir* (örgütün türü, boyutu, çevresel belirsizlik, örgüt kültürü, dışsal bağımlılıklar vb.). Liderlik teorilerinin tarihsel gelişim süreci incelendiğinde, özellik teorileri, davranışsal teoriler, durumsallık teorileri ve modern teoriler olarak dört ana dönemle karşılaşılmaktadır (Acar, 2013: 8). Bu bölümde yukarıdaki karakteristiklere göre geliştirilen özellikler, davranışsal, durumsal ve modern teoriler açıklanacaktır.

### 1.2.1. Özellikler Teorisi

Liderlik yaklaşımlarıyla ilgili bilinen en eski teori “Büyük Adam Kuramı” (Great Man Theory) olarak anılan teoridir. Büyük Adam Kuramı teorisinin temel görüşü, büyük bir lider ya doğuştan birtakım niteliklere sahip olur ya da çocukken doğüstü bir mucize sonucu oluşur (Riaz ve Haider, 2010: 30). Işık (2014: 14) “bu durumlara örnek olarak kâhinlik gibi birtakım doğüstü yetenekler veya insanları hipnotize edebilme becerisini göstermekte ve bu tarz inanışların bazı kültürlerde farklılıklar gösterdiğini, aynı zamanda toplum üzerinde liderlerin belirli bir güç ve otorite sahibi olmalarını kolaylaştırdığını” ifade etmektedir. 1910 yılında, Thomas Carlyle “Büyük Adam Kuramı” olarak tanımlanan dönemi başlatarak, bu teorisinin güçlendirilmesinde etkin rol oynamıştır. Zamanla Büyük Adam görüşü yerini Özellikler Yaklaşımı’na bırakmıştır (Sinha, 2008: 269; Işık, 2014: 14).

Özellikler teorisine göre, Liderlik sürecinin etkinliğini belirleyen en önemli faktör liderin sahip olduğu özelliktir (Koçel, 2014: 676). Konuyla ilgili 1930 ile 1950 yılları arasında yapılan araştırmalarda başarı konusunda birbirinden farklı liderler incelenmiş ve hangi özelliklerin başarıya etki ettiği ortaya konulmak istenmiştir. Liderlerin sadece sahip olduğu fiziksel özellikleri değil aynı zamanda psikolojik özellikleri de incelenmiştir (Şahin, 2012: 145). Özellikler Kuramı’na göre, liderlik sonradan kazanılan bir özellik değil, kişinin doğuştan sahip olduğu bir özelliktir. Liderlerin doğuştan sahip olduğu bu özellikler liderleri diğer insanlardan ayırır. Bu nedenle, liderlik olgusunu belirlemenin tek yolu ise, bu tip insanların sahip oldukları donanımın niteliğinin belirlenmesidir (Pazarbaş, 2012: 23). Özellikler teorisinde, liderin cinsiyeti, yaşı, boyu gibi fiziksel özellikleri, sahip olduğu bağımsızlık duygusu, kendine olan güven gibi kişisel özellikleri ve doğuştan sahip olduğu yaratıcılık, zekâ, gibi özellikleri ele alınmıştır (Demir, vd., 2010: 132).

Bu teoriye gelen en büyük eleştiri; bazen grup üyeleri arasında liderin özelliklerinden daha fazlasına sahip olanlar olduğu halde bu bireylerin lider olarak ortaya çıkmamasıdır. Bu ise Özellikler Teorisi’ne uymayan bir durumdur. Bu neden, liderlik olgusunun tam olarak anlaşılması için yukarıda bahsedilen özellikler dışında farklı değişkenlere de odaklanılması gerektiğini zorunlu kılmıştır. Bu teoriyle ilgili diğer bir sorun ise liderin sahip olduğu özellikleri ölçebilecek şekilde tanımlamanın zorluğu ve belirli özelliklerin farklı şekillerde anlaşılması olmuştur (Koçel, 2014: 678).



### 1.2.2. Davranışsal Liderlik Teorileri

Davranışsal liderlik teorisinin temel fikri; lideri etkili yapan temel faktörün, liderin özelliklerinden çok, liderin liderlik süreci içerisinde sergilediği davranışları olduğunu belirtmesidir. Liderin izleyicileriyle olan iletişim şekli, yetki devri, planlama ve kontrol şekli, amaçları belirleme şekli vs. gibi davranışlar liderin etkinliğini belirleyen önemli faktörlerdedir (Bakan ve Büyükbeşe, 2010: 74).

Davranışsal yaklaşım, liderin belirli durumlarda liderlik yaparken gösterdiği davranışları ifade etmektedir. Davranışsal liderlik teorisinin gelişmesine önemli katkı sağlayan çalışmalardan biri Ohio State Üniversitesi'nde yapılan liderlik çalışmalarıdır. Burada liderlik ile ilgili birçok araştırma yapılarak liderlik davranışları belirlenmeye çalışılmıştır (Koçel, 2014: 679). Ohio State Üniversitesi liderlik çalışmaları iki temel liderlik davranışını ortaya koymuştur. Bunlar: kişiye ya da işe ağırlık veren lider davranışlarıdır. Kişiye ağırlık veren liderler, insanlara ilgi gösterme, duygularına önem verme, onların ihtiyaç ve isteklerini göz önünde bulundurma gibi davranışlar sergilerler. İşe ağırlık veren liderler ise, verilen görevi ya da belirlenen amacı gerçekleştirmeye yönelik davranış sergilerler, bu tip liderler için insan ilişkilerinden daha çok performans, prosedürler ya da standartlar önemlidir (Yukl, 2010: 104).

Davranışsal liderlik teorisinin gelişmesine önemli katkı sağlayan diğer bir çalışma da Michigan Üniversitesi'nde yapılan liderlik araştırmalarıdır. Birçok endüstri dalında yapılan liderlik çalışmaları neticesinde Michigan liderlik çalışmaları da Ohio State Üniversitesi çalışmalarına benzer şekilde, liderlerin genellikle kişiye yönelik ya da işe yönelik bir davranış sergilediğini ortaya koymuşlardır (Bojadjev vd., 2015: 213). Michigan Üniversitesi çalışmalarına göre işe yönelik lider, çalışanları çalışma esnasında sürekli kontrol eden, cezalandırma ve statüsüne dayanan otoritesini kullanan bir davranış gösterir. Ancak kişiye yönelik lider ise, yetki devrini temel alan, çalışanların çalışma koşullarını ve kişisel özelliklerini geliştiren davranışlar göstermektedir (Koçel, 2014: 681).

Bu iki liderlik davranışı Robert Blake ve Jane Mouton tarafından yönetim matriksi şeklinde adlandırılan bir matriks haline getirilmiştir. Bu matrikste liderlerin davranışları üretime yönelik olma ve kişiye yönelik olmak üzere iki farklı boyutta gruplandırılmıştır Tablo 1.2'de görüldüğü üzere her bir boyut farklı derecelere göre 9 bölüme ayrılmıştır (Koçel, 2014: 682).





Rensis Likert, Michigan Üniversitesi çalışmalarının devamı niteliğinde geliştirmiş olduğu modelde liderlerin davranışlarını dört grup altında toplamıştır. Tablo 1.3'te görüldüğü üzere, liderlik değişkeni; astlara güvenme, astların katılım derecesi, astların fikirlerinin alınması şeklinde ele alınmıştır. Bu modele göre istismarcı ve yardımsever otokratik liderler genellikle işe yönelik, katılımcı ve demokratik liderler kişiye yönelik davranış sergilerler (Sinha, 2008: 271).

**Tablo 1.3. Likert'in Liderlik Teorisi**

	Sistem 1	Sistem 2	Sistem 3	Sistem 4
<b>Liderlik Değişkeni</b>	<b>İstismarcı Otokratik</b>	<b>Yardımsever Otokratik</b>	<b>Katılımcı</b>	<b>Demokratik</b>
Astlara Güvenme	Hiçbir zaman	Düşük	Oldukça ama tam değil	Tüm konularda tamamen
Astların katılım derecesi	Hiçbir zaman	Bazen	Oldukça	Tamamen
Liderin astların fikirlerini alması	Nadiren	Çok az	Genellikle	Her zaman

*Kaynak: (Sinha, 2008: 271)*

Tannenbaum ve Schmidst'in yaptıkları çalışmada otokratik ve demokratik liderlik tarzlarını inceleyerek, bu iki farkı liderlik tarzını aynı doğru üzerinde iki farklı uca koyarak, iki uç arasında yedi farklı liderlik tipi geliştirmişlerdir (Tablo 1.4). Tannenbaum ve Schmidst'in liderlik doğrusu yönetici merkezli liderlik ile çalışan merkezli liderlik arasında bir liderin yedi farklı davranışını göstermektedir (Tannenbaum ve Schmidst, 1973: 4).

**Tablo 1.4. Tannenbaum ve Schmidst'in Liderlik Doğrusu**

Yönetici Merkezli Liderlik		←————→					İşgören Merkezli Liderlik
Yöneticinin Yetki Alanı			Astların Serbestlik Alanı				
Lider karar alır ve duyurur.	Lider kararları astlarına kabul ettirir.	Lider fikirlerini sunar ve astlarından soru sormalarını ister.	Lider değiştirilebilecek bir karar alır.	Lider sorunu söyler, astların görüşlerini alır ve kararı açıklar.	Liderin konuyla ilgili sınırları belirler ve grubun karar almasını ister.	Lider kendisi tarafından belirlenmiş sınırlar içinde grup üyelerinin faaliyetleri yerine getirmesine izin verir.	

*Kaynak: (Tannenbaum ve Schmidst, 1973: 4).*

### 1.2.3. Durumsal (Koşul-Bağımlılık) Liderlik Teorileri

Durumsallık teorilerinin genel varsayımı, değişik durumların değişik liderlik tarzları gerektirdiğidir. Bu yaklaşıma göre her yerde ve her zaman etkin olabilen tek bir liderlik davranışı yoktur (Kılınç, 1995: 60). Bu teoriye göre en uygun liderlik davranışı içinde bulunulan duruma göre değişiklik gösterecektir. Bu teoriye göre davranışsal teorilerin en büyük eksikliği; davranış teorileri liderlerin işe yönelik ya da kişiye yönelik bir davranış sergileyebileceğini belirtirken, hangi durumlarda kişiye yönelik ya da işe yönelik liderliğin etkin olacağını belirtmemesidir. Ancak durumsallık teorisine göre her iki davranış çeşidi de belirli durumlar altında aynı derecede etkili olabilir. (Koçel, 2014: 687). Durumsallık yaklaşımları içerisinde birçok farklı teori mevcuttur. Bunlardan bazıları; Fiedler'in Durumsallık Yaklaşımı, Yol-Amaç Yaklaşımı, Hersey ve Blanchard'ın durumsallık modeli, Reddin'in üç boyutlu liderlik modeli ve Vroom Yetton liderlik modeli vb. (Peretomode, 2012: 14).

*Fiedler'in Durumsallık Yaklaşımına* göre liderlerin etkinliğini belirleyen üç farklı değişken vardır. Bunlar: lider-üye ilişkileri, işin niteliği ve liderin mevkie dayalı gücü (Fiedler, 1972 b.: 7; Justis, 1975: 160). Fiedler'e göre bu üç değişken lider için üç farklı ortamı ortaya çıkarabilecektir. Bu ortamlardan *çok olumlu ortam*, üç değişkenin de çok yüksek olduğu ortamı; *orta derecede olumlu ortam*, bir değişkenin düşük diğer değişkenlerin yüksek olduğu ortamı; *olumsuz ortam ise*, üç değişkenin de çok düşük olduğu ortamı ifade eder (Peretomode, 2012: 16). Bu ortamlar için kişiye yönelik ve işe yönelik gibi iki farklı liderlik türünün olduğunu belirten Fiedler'a göre her koşul için tek bir etkin liderlik türü yoktur (Utecht ve Heier, 1976: 607).

Eğer bir lider izleyicileriyle iyi ilişkiler kurarsa ve izleyiciler liderlerine güvenip, saygı duyarsa, liderin gücü ve etkinliği daha fazla olacaktır. Başka bir deyişle lider-üye ilişkileri ne kadar iyiye liderin etkinliği o kadar iyi olacaktır. İşin niteliği açısından ise, eğer işin yapılış şekliyle ilgili standartlar, yöntemler ya da programlar daha önceden ne kadar iyi belirlenmişse, liderin etkinliği de aynı ölçüde etkin olacaktır. Tam tersi bir durum söz konusu olduğunda liderin etkinliği azalacaktır. Eğer liderin pozisyon gücüne dayalı otoritesi lidere, ödüllendirme, cezalandırma, işe son verme gibi değişik güçler sağlıyor ise liderin gücü ve etkinliği fazla olacaktır (Fiedler, 1972: 455). Bu teoriye göre bir grup içerisinde lider üye ilişkisi zayıf ise o ortamda muhtemelen yüksek derecede işe yönelik liderlik söz

konusudur. Ancak lider üye ilişkisinin güçlü olduğu gruplarda ise genellikle kişiye yönelik liderlik mevcuttur (Hovey, 1974: 358).

**Yol amaç teorisi**, motivasyon teorilerinden Vroom'un beklenti teorisini temel almaktadır. Bu teoriye göre genellikle insanların davranışları iki faktörden etkilenir. Bunlar: belirli bir davranış sonucunda elde edilecek olan belirli bir çıktıya yönelik *beklenti* ve kişinin bu çıktı sonucunda sağlayacağı kişisel fayda veya tatmini ifade eden *değer (Valens)* (House, 1971: 322). Liderler ise çalışanların beklentilerini ve değerlerini (Valens) etkileyerek motive edebilir (Greene, 1979: 23; House, 1996: 325).

Yol amaç teorisinde genellikle liderler dört farklı liderlik davranışı gösterirler (Malik, vd., 2014: 171). **Otoriter lider**: Lider genellikle çalışanlara görevlerini yerine getirmeleri için belirli talimatlar verir. Aynı zamanda lider, performans standartlarını belirleyerek bu standartlara uyulmasını sağlar. **Destekleyici lider**: Bu tarz liderler çalışanlarıyla bireysel şekilde ilgilenerek onların güçlenmesini sağlamaya yönelik davranış sergiler. **Katılımcı lider**: İşletmeyle ilgili alınacak kararlarda çalışanların fikirlerini ve tavsiyelerinin de göz önünde bulunduran liderdir. **Başarıya yönelik lider**: Çalışanların kendilerine ve işe yönelik yüksek amaçlar belirlemesini sağlar ve bu amaçların gerçekleştirilmesine yönelik olarak çalışanlarını destekler.

**Hersey ve Blanchard'ın durumsallık modeli**, liderlik davranışıyla ilgili iki konu üzerinde yoğunlaşmıştır. Bunlar: görev davranışı ve ilişki davranışıdır. Görev davranışı; bu davranış türünde lider bireylerin görevlerini ve bu görevlerin nasıl ve ne şekilde yapılması gerektiğini belirler. İlişki davranışında ise; lider bireylerle sürekli iletişim kurarak, onları dinleme, teşvik etme, onların düşüncelerine açıklık kazandırma ve onlara destek verme şeklinde davranışlarda bulunur (Paksoy, 1993: 19).

**Reddin'in üç boyutlu liderlik modelindeki** temel nokta yönetsel etkililiktir. Reddin 3-D adını verdiği kuramını bu temele oturtmuştur. Reddin, Blake ve Mouton ile Ohio State çalışmalarına etkililiği de ekleyerek liderlik davranışının bu üç temel üzerinde değişkenlik gösterdiğini belirtmektedir. Başka bir deyişle liderliğin ilişki ve görev boyutuna etkililik boyutunu eklemiştir. Burada bahsedilen etkililik, bir liderin pozisyonunun gerektirdiği işleri yerine getirme derecesidir. Liderin etkililiğini, ne yaptığıyla değil neyi elde ettiğiyle veya başardığıyla ölçülmesi gerektiğini öne sürmektedir (Ömürgönülşen ve Sevim, 2005: 92-93).

Son olarak durumsal liderlik teorilerinden bir diğeri **Vroom Yetton liderlik modelidir**. Bu modele göre tüm durumlarda geçerli olabilecek bir liderlik türü yoktur, içinde

bulunulan durum analiz edilerek elde edilen bilgiler neticesinde bir liderlik tarzı belirlenebilir (Reber vd., 2004: 416). Vroom ve Yetton farklı durumlarda uygulanabilecek karar verme ve liderlik süreçlerini ortaya koymuşlardır. Model, liderin astlarıyla birlikte karar alma sürecindeki ilişkisini ya da derecesini ortaya koymaktadır (Vroom ve Jago, 2007: 20). Bu modeldeki her bir süre farklı sembollerle (AI, AII, CI, CII, DI ve GII gibi) kodlanmıştır (Tablo 1.5). Bu modelde sembollerin ilk harfi, sürecin temel özelliğini belirtmektedir. A (Autokratik) için Otokratik, C (Consultative) için Danışmacı, G (Group ) için Grup kararı, D (Delegative) için yetki verme şeklinde. İlk harfi izleyen Romen rakamları ise sürecin değişik varyanslarını ifade etmektedir. Örneğin AI otokratik süreçteki birinci varyansı ifade etmektedir. Bu karar verme tarzları aşağıdaki tabloda açıklanmıştır (Vroom ve Jago, 1974).

**Tablo 1.5. Vroom ve Yetton'un Karar Alma Süreci**

Bireysel Sorunlar için	Grup Sorunları için
<b>AI=</b> Lider elindeki bilgiler ile sorunu çözebilir ya da kararı kendi verebilir.	<b>AI=</b> Lider elindeki bilgiler ile sorunu çözebilir ya da kararı kendi verebilir.
<b>AII=</b> Lider gerekli bilgileri astlarından öğrenip daha sonra sorunun çözümüne yönelik kararı kendisi verebilir. Sorunu astlara söyleyip söylememe lidere bağlıdır.	<b>AII=</b> Lider gerekli bilgileri astlarından öğrenip daha sonra sorunun çözümüne yönelik kararı kendisi verebilir. Sorunu astlara söyleyip söylememe lidere bağlıdır.
<b>CI=</b> Lider bu durumda, ilgili astlarıyla sorunu paylaşıp onların fikirlerini ve tavsiyelerini alabilir. Daha sonra lider sorunun çözümü için kararı kendisi verir. Bu karar astların düşüncelerinden etkilenebilir de etkilenmez de.	<b>CI=</b> Lider bu durumda, ilgili astlarıyla sorunu paylaşıp, bireysel olarak onları bir araya getirmeden onların fikirlerini ve tavsiyelerini alabilir. Daha sonra lider sorunun çözümü için kararı kendisi verir. Bu karar astların düşüncelerinden etkilenebilir de etkilenmez de.
<b>G=</b> Lider bu durumda sorunu tek bir astına açıklar ve kendi aralarında, özgür bir ortamda ikisini de tatmin edecek bir çözüm önerisi bulurlar.	<b>CII=</b> Lider, grup toplantısında astlarını sorunu açıklar. Astların fikirlerini öğrenir ve daha sonra lider gerekli kararı verir.
<b>DI=</b> Lider, sorunun çözümü için yetkisini bir astına devreder. Ona gerekli bilgileri sağlar ve kendi başına sorunu çözmesini ister.	<b>GI=</b> Lider bu durumda, sorunu astlarıyla grup halinde paylaşır. Grup üyelerince sorunun çözümüne yönelik çözüm önerileri belirlenir. Burada lider koordinatör gibi davranır. Lider burada sorunun çözümü için grup üyelerinin ortak kararını alır.

**Kaynak:** (Vroom ve Jago, 1974).

#### 1.2.4. Modern Liderlik

Küreselleşmeye bağlı olarak dünya düzeninde meydana gelen hızlı değişimler birçok yeniliği beraberinde getirmiştir. Bunların başında, işletmedeki liderler ön plana çıkmış ve değişen liderlik anlayışı işletmeler için önemli olmaya başlamıştır (Değirmenci, 2012: 26). Geleneksel liderlik teorileri liderlik kavramlarını ve davranış biçimlerini açıklamada yeterli olmayınca yerini yeni liderlik teorilerine bırakmıştır (Ceylan vd., 2005: 33). Alanyazında birçok modern liderlik türü olmasına karşın bu araştırmanın amacına bağlı olarak etkileşimci liderlik, dönüşümcü liderlik ve hizmetkâr liderlik türleri ele alınmıştır. Bu liderlik türlerinin seçilmesinin nedeni, hizmetkâr liderliğin çoğunlukla kişiye yönelik olması, dönüşümcü liderliğin hem işe hem kişiye yönelik olması ve etkileşimci liderliğin ise işe yönelik bir liderlik olmasından kaynaklanmaktadır. Böylece üç farklı uçtaki liderlik davranışları ölçülebilecektir.

#### 1.3. Etkileşimci (Görevsel, İşe Dayalı) Liderlik ve Boyutları

Bu liderlik teorisi 1970'lerin sonunda J.M. Burns tarafından ortaya atılmış ve başta B.M. Bass olmak üzere daha sonra değişik araştırmacılar tarafından geliştirilmiştir. Bu teorinin temel noktası; herhangi bir işi yerine getirmek için bir lider ile grup üyeleri arasında, iş ile ilgili karşılıklı ilişki ve liderin bu işi yerine getirirken sergileyeceği davranış tarzları üzerine kurulmasıdır (Koçel, 2014: 695). Bass (1985: 27-28), etkileşimci liderliği; “liderin takipçilerinden beklentileri konusunda oldukça net bir şekilde bilgilendiren ve kendilerinden beklenen performansı ve çabayı göstermeleri karşılığında ne gibi bir ödül beklentileri gerektiğini açıklayan liderlik çeşidi” şeklinde tanımlamıştır. Antonakis ve arkadaşları ise (2003: 265) etkileşimci liderliği, sözleşmeden doğan yükümlülüklerin yerine getirilmesine dayanan bir değişim süreci ve genellikle hedef belirleme, kontrol etme ve sonuçları izleme olarak açıklamaktadır.

Erol ve Köroğlu (2013: 47); etkileşimci liderliği, “örgütsel hedeflere yönelik yüksek performans karşılığında, bireysel ihtiyaçların giderilmesi yoluyla izleyicilerin motive edilmesini içeren liderlik tarzı” şeklinde tanımlamıştır. Etkileşimci liderlikte, lider takipçilerine belirli bir amacı gerçekleştirmeleri için ödül ya da ceza yöntemini kullanmaktadır (Fernandes ve Awamleh, 2004: 66; Odumeru ve Ifeanyi, 2013: 358). Etkileşimci liderlikte, çalışanların görev ve yetkileri, kendilerinden beklenen performans, liderlerine itaat ve görevleri başarmaları sonucunda sahip olacakları ödüller açık bir şekilde

belirtilir. Yani etkileşimci liderlik, lider ve takipçileri arasında değişime dayalıdır (Eren ve Titizoğlu, 2014: 279).

Genellikle bu liderlik türünde belirli bir işi yapmak için bir araya gelen lider ile grup üyeleri arasında farklı davranış şekilleri gerçekleşebilmektedir. Bass'a göre (1999), bu davranışlar dört farklı boyutta gerçekleşebilir. Bunlar koşullu koşulsal ödüllendirme, istisnalarla yönetim aktif, istisnalarla yönetim pasif ve serbest bırakıcı liderlik boyutlarıdır (Bass, 1999: 11; Antonakis vd., 2003: 265).

### **1.3.1. Koşulsal Ödüllendirme**

*Ödüllendirme boyutunda;* lider çalışanların göstermiş oldukları performans neticesinde onları ödüllendirmektedir. Bu ödüller maddi ya da manevi olabilir. Bu nedenle çalışanlar beklenen amaçları yerine getirdikleri takdirde ödüllendirileceklerine inanmaktadır (Bass, 1990: 22; Avolio ve Bass, 2002: 2; Yavuz ve Tokmak, 2009: 19; Ravazadeh ve Ravazadeh, 2013: 166; Kareem, 2016: 10). Bass'a göre etkileşimci liderlerin takipçilerinden verim almak istiyorlarsa iki farklı şekilde ödüllendirme yapabilirler. Bunlar, iyi yapılan işi övmek ve ücret artışı veya terfidir (Bass, 1985: 34).

Ceza ise belirli performanslardan ya da standartlardan sapmalara bağlı olarak farklı şekillerde de olabilir. Bir bireyin beklenen performansı sergileyememesi ya da standartları gerçekleştirilememesi durumunda, liderin bu başarısızlıklarından bahsetmesi, bu bireyin davranışını değiştirmeye yönelik olarak bir ceza olabilir. Çünkü bir bireye onun neden başarısız olduğunu söylemek veya olumsuz geri bildirimde bulunmak, ondan beklenen performansı ya da standartları ayrıntılı bir şekilde açıklamak birey için yararlı olabilir. Ancak bu tür cezaların yanında para cezaları, liderin desteğini çekme, işten çıkarma gibi cezalar da uygulanabilir ancak bu tür cezalar daha az uygulanan ve daha az yararlı olabilen cezalardır (Bass, 1985: 34).

### **1.3.2. İstisnalarla Yönetim -Aktif**

İstisnalarla yönetim tarzı diğer uygulamalara göre daha etkisiz olabilir ancak bazı durumlarda uygulanması gerekebilmektedir. İstisnalar yönetimine genellikle beklenen performans gerçekleşmediği zaman başvurulur. İstisnalar yönetimi kendi içerisinde aktif olarak istisnalarla yönetim, pasif olarak istisnalarla yönetim olmak üzere ikiye ayrılmaktadır. Aktif istisnalar yönetimde lider çalışanların performansını izler ve gerektiğinde



müdahalelerde bulunarak düzeltici kararlar alır (Avolio ve Bass, 2002: 3; Koçel, 2014: 695; Kareem, 2016: 10). Lider dikkatini düzensizlik, hata ve standartlardan sapmalar, şikâyetler ve başarısızlıklar üzerinde toplar (Bass, 1985: 33-36; Karip, 1998: 449).

### **1.3.3. İstisnalarla Yönetim -Pasif**

Pasif istisnalar ile yönetimde, lider işletmede sorunların ortaya çıkmasını bekler ve sorunların oluşmaması için herhangi bir önlem almaz. Sadece çalışanlardan çözüm önerilerini alır (Bass, 1990: 22; Bass, 1999: 11; Yavuz ve Tokmak, 2009: 19). Pasif istisnalarla yönetimde, lider sorunlara ciddiye kazanıncaya kadar müdahale etmeyen ve bu sorunun çözümüne girmeden önce sorunun kronik hale gelmesi gerektiğine inanan, “bozuk değilse tamir etme” inancını savunan liderlerdir (Bass, 1985: 33-36; Karip, 1998: 449).

### **1.3.4. Özgür (Tam Serbestlik Tanıyan) Liderlik**

Liderlik çeşitlerinin en pasif şekli olan Tam Serbestlik Tanıyan Liderlik davranışında ise genellikle liderin amaçlar ve performans standartları konusunda çalışanlarını tamamen serbest bırakan, işe hiçbir şekilde müdahale etmeyen bir liderlik davranışı söz konusudur. Liderler, işletmede önemli konular olduğunda müdahale etmekten ya da karar vermekten sakınır. Kendisine ihtiyaç duyulduğunda genellikle ortaya çıkmaz (Bass, 1990: 22; Avolio ve Bass, 2002: 4; Koçel, 2014: 695; Ravazadeh ve Ravazadeh, 2013: 166). Etkileşimci liderler bu tarz davranışlarla, organizasyonun etkinliğini geliştirme, gereksiz risklerden kaçınma, belirlenen amaç ve hedefleri gerçekleştirme, çalışanların motivasyonunu artırma gibi birçok faaliyeti başarıyla yerine getirebilirler (McCleskey, 2014: 122).

### **1.3.5. Etkileşimci Liderliğe Yönelik Olarak Yapılan Çalışmalar**

Etkileşimci liderliğe yönelik olarak yapılan çalışmalar incelendiğinde; çalışmaların iki temel kategoride toplandığı söylenebilir (Tablo 1.6). Bunlardan bir tanesi etkileşimci liderliğin farklı değişkenler üzerindeki etkisinin incelendiği çalışmalardır. Diğer kategori ise çalışanlar tarafından algılanan ya da yöneticiler tarafından sergilenen etkileşimci liderlik davranışlarının düzeyini belirlemeye yönelik olarak yapılan çalışmalardır. Bu çalışmaların bazıları tablo 1.6’da sunulmuştur.

**Tablo 1.6. Etkileşimci Liderliğe Yönelik Olarak Yapılan Çalışmalar**

Yazarlar	Yıl	Örneklem	Veri Toplama Yöntemi	Sonuç
Fernandes ve Awamleh	2004	141 uluslararası şirket çalışanı	Anket	Etkileşimci liderliğin çalışanların performansları üzerinde herhangi bir etkisinin olmadığını ortaya koymuşlardır.
Ceylan vd.,	2005	97 öğretim elemanı	Anket	Etkileşimci liderlik ile örgütsel bağlılık arasında anlamlı ve pozitif yönde bir ilişki tespit etmişlerdir.
Riaz ve Haider	2010	240 özel sektör çalışanı	Anket	Etkileşimci liderlik ile iş başarısı arasında, pozitif yönde anlamlı ilişkiler tespit etmişlerdir.
Çetin vd.,	2012	659 ilköğretimde görev yapan öğretmen	Anket	Etkileşimci liderliğin örgütsel vatandaşlığı olumsuz yönde etkilediğini tespit etmişlerdir.
Sundi K	2013	126 hizmet sektörü çalışanı	Anket	Etkileşimci liderliğin çalışan performansı ve motivasyonu üzerinde olumlu etkilere sahip olduğunu belirlemiştir.
Eren ve Titizoğlu	2014	352 özel sektör çalışanı	Anket	Etkileşimci liderlik değişkeninin iş tatmini üzerinde anlamlı ve pozitif yönde etkileri bulunmuştur.
Bateh ve Heyliger	2014	104 fakülte yöneticisi	Anket	Etkileşimci liderliğin iş tatmini üzerinde pozitif bir etkiye sahip olduğunu tespit etmişlerdir.
Bakan vd.,	2015	296 öğretmen	Anket	Sahip olunan tükenmişlik seviyeleri ile liderlik türlerinden ilham verici motivasyon, entelektüel uyarım, bireysel ilgi, koşullu ödül ve beklentiyle yönetim arasında zıt yönlü ve anlamlı ilişki olduğu tespit edilmiştir.
Akbar vd.,	2015	244 üniversite personeli	Anket	Etkileşimci liderliğin çalışanların yaratıcılık ve yenilik düzeylerini olumlu etkilediğini ortaya koymuşlardır.
Babalola	2016	133 medya çalışanı	Anket	Etkileşimci liderliğin iş performansını negatif yönde etkilediğini belirlemiştir.
Hussain vd.,	2017	300 Telekom çalışanı	Anket	Etkileşimci liderliğin örgütsel yaratıcılığı pozitif yönde etkilediği tespit edilmiştir.

Turizm sektöründe etkileşimci liderliğe yönelik olarak yapılan çalışmalar incelendiğinde, çalışmaların genellikle otel işletmelerine yönelik olarak yapıldığı ve turizm sektöründeki yiyecek içecek, eğlence ya da seyahat işletmelerine yönelik olarak fazla çalışmanın bulunmadığı söylenebilir. Bu çalışmalardan bazıları aşağıda sunulmuştur.

Güzel ve Akgündüz (2011: 280), liderlik davranışları ile tükenmişlik arasındaki ilişkileri belirlemek amacıyla Kuşadası'ndaki beş yıldızlı otel işletmelerinde görev yapan 116 yöneticiye anket yapmışlardır. Araştırmada etkileşimci liderlik ile tükenmişlik arasında anlamlı ilişkiler bulunmuştur.

Lee ve arkadaşlarının (2011: 948) liderlik çeşitlerinin duygular üzerindeki etkisini belirlemek amacıyla 178 restoran çalışanı üzerinde yapmış oldukları çalışmada, etkileşimci liderlik ile çalışanların olumlu duyguları arasında anlamlı ilişkiler tespit etmişlerdir.

Bozkurt ve Göral'ın (2013: 1) modern liderlik tarzlarının yenilik stratejilerine etkisini belirlemeye yönelik olarak otel işletmeleri üzerinde yaptıkları çalışmada, etkileşimci liderlik tarzının taklitçi ve geleneksel yenilik stratejisini etkilediği sonucuna ulaşılmıştır.

Erol ve Köroğlu (2013: 45) liderlik tarzları ile örgütsel sessizlik arasındaki ilişkiyi belirlemek amacıyla 221 dört ve beş yıldızlı otel çalışanına anket yapmışlardır. Araştırma sonucunda, etkileşimci liderlik ile örgütsel sessizlik arasında pozitif yönde bir ilişki olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Spitzbart (2013: 74) etkileşimci liderlik ile iş tatmini arasındaki ilişkiyi belirlemek amacıyla 70 otel çalışanı üzerinde bir araştırma gerçekleştirmiştir. Araştırma sonucunda etkileşimci liderlik ile iş tatmini arasında anlamlı bir ilişki tespit etmiştir. Bu sonuca göre etkileşimci liderlik davranışı çalışanların iş tatmin düzeylerini artırabilmektedir

Baltacı ve arkadaşları (2014: 59), otel işletmelerinde görev yapan personelin iş tatmin düzeylerinin yöneticilerin liderlik özelliklerinden nasıl etkilendiğini araştırmışlardır. Bu amaçla 370 otel çalışanına anket yapmışlar ve araştırma sonucunda, çalışanların iş tatminini etkileyen en önemli liderlik özelliğinin ise etkileşimci yaklaşım olduğunu belirlemişlerdir

Quintana ve arkadaşlarının (2015: 477) İspanya'da faaliyet gösteren 191 otel çalışanı üzerinde etkileşimci liderliğin iş tatmini, ekstra çaba ve etkinlik üzerindeki etkisini belirlemek amacıyla yaptıkları çalışmada; etkileşimci liderliğin çalışanların iş tatminini, ekstra çaba göstermelerini ve etkinliklerini olumlu yönde etkilediğini tespit etmişlerdir.

Morçin ve Çarıkçı (2016: 97), otel işletmeleri personeline yönelik olarak algılanan etkileşimci liderlik, iş tatmin ve örgütsel özdeşleme düzeyi değişkenlerine yönelik olarak yaptıkları çalışmada, etkileşimci liderliğin iş tatmini ve örgütsel özdeşlemeyi olumlu yönde etkilediği belirlenmiştir.

#### 1.4. Dönüşümcü Liderlik ve Boyutları

İlk olarak Dawston'un (1973) "İsyan Liderliği" (Rebel Leadership) adlı çalışmasında ifade edilen "dönüşümcü liderlik" kavramı daha sonra 1978 yılında *James McGregor Burns* tarafından geliştirilmiştir (Eraslan, 2004: 4). Burns'e göre dönüşümcü liderlik, "insanların ekonomik, politik veya buna benzer güç ve değerler kullanarak bağımsız veya karşılıklı oluşturdukları amaçlara ulaşmak için izleyenlerin harekete geçirilmesidir" (Morçin ve Çarıkçı, 2016: 99). Mantıksal süreçlere odaklanan diğer liderlik türlerinin aksine, dönüşümcü liderlikte duygu ve değerlere odaklanılır (Akbar vd., 2015: 3490). Dönüşümcü lider, bir organizasyonda değişim ve yenilemeyi gerçekleştirerek organizasyonu üstün performansa ulaştıran kişidir. Bunu sağlamanın en önemli yolu ise liderin bir vizyona sahip olması ve bu vizyonu takipçilerine kabul ettirebilmesiyle mümkündür (Koçel, 2014: 696). Dönüşümcü lider; yenilik sağlayan, performansı artıran, misyon ve vizyon oluşturan, izleyicilerinin kişisel gelişimini sağlayan bir liderlik davranışıdır (Bass, 1985: 33). Yukl (1999) dönüşümcü liderliği, "örgüt üyelerinin tutum ve kabullerinde birtakım değişiklikler meydana getirerek örgütün misyon ve hedeflerini gerçekleştirme yönünde bir bağlılık oluşturma süreci" olarak tanımlanmaktadır (Kent ve Chelladurai, 2001: 136).

Dönüşümcü liderliği, "takipçilerine yetki devri yapan ve örgütsel hedefleri takipçileriyle birlikte belirleyen bir liderlik çeşidi" şeklinde tanımlayan Bass (1990: 21) "dönüşümcü liderliğin, liderlerin çalışanlarının çıkarlarını genişlettiğinde ve yükselttiğinde; grubun amaçlarına ve misyonuna karşı farkındalık yarattığında ve grubun iyiliği için astlarında örgütün çıkarını kendi çıkarlarının önünde tutma hissi uyandırdıklarında, ortaya çıktığını" ifade etmektedir. Dönüşümcü liderlerin bu sonuçlara; karizma, astlara ilham olma, astların duygusal ihtiyaç ve isteklerini karşılama gibi yollarla ulaşabileceğini belirtmiştir (Bass, 1990: 21).

Bu liderlik türünde, takipçilerle lider arasında karşılıklı bir etkileşim söz konusudur. Çünkü dönüşümcü liderliğin ihtiyaç duyulduğu ortamlarda, değişim söz konusu olduğundan, kontrol edici ve geleneksel olarak yönetici liderlik türlerinden ziyade, değişime açık, yenilikçi gibi daha farklı liderlik biçimlerine ihtiyaç duyulmaktadır. Dönüşümcü lider işe yönelmekten daha ziyade değişime ve çalışanlara yöneliktir, belirlenen amaçlara birlikte ulaşabileceğinin farkındadır ve ekip çalışmasının önemini bilir (Kozak vd., 2013: 193-194).

Dönüşümcü liderler; takipçilerinin inançlarını, değer yargılarını değiştiren, değişim ve yenilenmeyi gerçekleştirerek örgütleri yüksek performans düzeyine ulaştıran kişilerdir

(Ceylan vd., 2005: 34). Dönüşümcü liderlerin önemli özelliklerinden bir tanesi; bir yandan takipçilerine karşı alçak gönüllü olması, uzmanlık alanı olan işlerde ise irade ve yaptırım gücünü açık bir şekilde ortaya koyabilmesidir. Bu liderler örgütleri iyiden mükemmele dönüştürmektedir (Yavuz, 2009: 52). Eraslan (2004) dönüşümcü liderliğin özelliklerini “ortak vizyon oluşturma ve paylaşma, zihinsel uyarım ve yaratıcılık, karizmatik etkiye sahip olma, etkili iletişim ve yüksek motivasyon becerisi, değişimin temsilcileri olma, duygusal dayanıklılık, cesaret, risk alma, güçlendirme (yetkilendirme), esnek yönetim anlayışı, güvenilirlik ve özgüven” şeklinde belirtmiştir (Eraslan, 2004: 12-29).

Cömert (2004: 9-10) ise gerçek bir dönüşümcü liderin özelliklerini şu şekilde ifade etmektedir:

- Dinamizmi ve zamansallığı yakalayacak kadar dönüşüme hazır ve esnek,
- Çokluğu zenginliğe dönüştürecek kadar yaratıcı yaklaşımçı,
- Hareket halinde olmakla, belli bir nedenle hareket etmek arasındaki farkı bilecek kadar amaç odaklı,
- Değişime ve yaratıcılığa açık ve destekleyici olacak kadar insan odaklı,
- Bugünün değil, yarının uygulayıcısı olacak kadar ileri görüşlü,
- Alışılmamış ile yeniliği birbirinden ayırt edecek kadar analitik beceriye sahip,
- Karışıklığı karşılayacak kadar yalın ve açık,
- Düşünecek, sorgulayacak, kendini değişimin temsilcisi olarak görece ve risk alacak kadar cesur,
- Takipçileri entelektüel açıdan etkileyecek, onlara değişimin heyecanını verecek kadar güdüleyici liderdir.

Yeni liderlik teorilerinden etkileşimci liderlik teorisiyle dönüşümcü liderlik teorisi genellikle birlikte ele alınmıştır. Bunun nedeni, Burns’ün, etkileşimci liderlik davranışı gösteren liderin aynı zamanda dönüşümcü liderlik davranışı gösterebileceğini ileri sürmesidir (Yavuz ve Tokmak, 2009: 18). Başka bir ifadeyle, dönüşümcü ve etkileşimci liderlik tarzları birbirini tamamlayan bir yapıda iki farklı liderlik tarzını yansıtmaktadır (Demir ve Okan, 2008: 73). Burns etkileşimci ve dönüşümcü liderlik arasındaki farkı şu şekilde belirtmiştir: Etkileşimci liderlik; ekonomik, siyasi ya da psikolojik yollarla her iki tarafın amaçlarını yerine getirmesini sağlayan bir liderlik türüyken, dönüşümcü liderlik; grup üyelerinin etik standartlarını, davranışlarını ve motivasyonlarını dönüştürerek amaçların yerine getirilmesini sağlar (Simola vd., 2010: 180).

Örgütte ani ve etkili değişimi gerçekleştirmeye yönelik bir liderlik biçimi olan dönüşümcü liderlik (Şirin ve Yetim, 2009: 70), rekabetin fazla bir şekilde yaşandığı durumlarda örgütler için büyük önem arz etmektedir. Dönüşümcü liderliğin önemi, işletmeler için gerekli dönüşümleri oluşturmasından ve çevre şartlarına uyumlu olabilme özelliğinden kaynaklanmaktadır. Değişim ve gelişim gösteren çevre şartları, işletmeleri başarıya ulaştıracak ve değişimleri başarıyla gerçekleştirebilecek olan dönüşümcü liderlere olan ihtiyacı daha fazla ortaya koymaktadır (Karcıoğlu ve Kaygın, 2013: 105).

Dönüşümcü liderlik; takipçilerini ortak amaç, hedef ve değerler etrafında stratejik bakış açısı doğrultusunda vizyon sağlayarak geleceğe odaklayan bir liderlik tipidir. Dönüşümcü lider, sahip olduğu fikirlerle bireyleri etkileyerek değişim ve dönüşüm faaliyetlerini gerçekleştirirler. Bu dönüşüm fikri bireylerin mevcut kapasitelerinden daha fazlasını gerçekleştirebileceklerine ikna edilmeleri ile gerçekleşir (Diker, 2014: 149).

Bass, dönüşümcü ve etkileşimci liderlik modelleri için yedi farklı boyut ortaya koymuştur. Bunlar: koşullu ödüllendirme, istisnalarla yönetim, serbest bırakıcı liderlik, karizma veya idealleştirilmiş etki, bireysel ilgi, ilham verme ve entelektüel teşviktir (Bass, 1990: 22; Avolio vd., 1999: 441). İlk üç boyut etkileşimci liderlik, son dört boyut ise dönüşümcü liderlik boyutlarıdır.

#### **1.4.1. İdealleştirilmiş (Karizma) Etki (Atfedilen- Davranış)**

Karizma kelimesi, ilk olarak Antik Yunan'daki "hediye" anlamında kullanılmış; daha sonraki yıllarda ise "Tanrı vergisi, iyileştirme veya kehanette bulunma gibi Tanrı'dan gelen hediye anlamında *olağanüstü davranış*" şeklinde tanımlanmıştır (Aslan, 2009: 258). Orijinal karizmatik liderlik tanımı Weber tarafından tanımlanmıştır (Fiol vd., 1999: 450). Weber karizmatik liderlik kavramını ilahi lütuf ya da ilahi hediye anlamında kullanmıştır (Yukl, 2010: 263).

1947 yılında Max Weber karizmayı; biçimsel ya da makamsal otoriteye dayanmayan, takipçilerin liderin istisnai yeteneklerle donatılmış olduğu duygusuna dayanan etki şeklinde tanımlamıştır (Mittal, 2015: 27). *Karizma*; bu boyutta lider, misyon oluşturur ve vizyon geliştirerek izleyicileri için bir rol model oluşturur. İzleyiciler liderlerine güvenir, saygı duyar ve ona itaat eder. Böyle bir durumda izleyiciler lideri kendilerine rol model aldıkları için ona benzemeye çalışacaklar ve kendilerini ortak vizyon çerçevesinde liderle özdeşleştirerek, ona bağlılıklarını artıracaklardır (Bass, 1990: 22; Hartog vd., 1997: 21;



Avolio ve Bass, 2002: 2; Demir ve Okan, 2008: 76; Bakan vd., 2015: 203). Weber'e göre karizmatik liderliğin beş temel unsuru vardır. Bunlar; olağanüstü hediyelerle donatılmak, sosyal kriz veya çaresizlik durumunun olması, krizlere yönelik radikal çözümler sağlayabilecek fikirler, izleyiciler tarafından liderin olağanüstü güçlere sahip olduğuna inanılması ve son olarak liderin olağanüstü yeteneklerinin ve üstünlüğünün başarıyla onaylanmasıdır (Hunt vd., 1999: 424). Karizmatik özellik; liderin sahip olduğu kişisel özellikler, davranışlar, değerler, motivasyon gibi özelliklerinden ortaya çıkmaktadır (Shamir ve Howell, 1999: 259; Sosik, 2005: 222).

Dönüşümcü liderlerdeki karizmanın diğer karizmatik liderlik teorilerinden farkı; takipçiler üzerinde karizma ile birlikte ideal etki de gösteren bir liderlik davranışı olmasıdır (Acar 2013: 9). Eraslan (2004: 11), Bass'ın yapmış olduğu çalışmalarda “dönüşümcü liderlikte karizmanın öneminden de bahsederek, dönüşümcü liderlerin daha çok karizmatik özellikler taşıdıkları ve bu liderlerin olağanüstü çaba göstererek örgütün beklentisini karşılamaya çalıştıklarını saptadığını” belirtmiştir.

Dönüşümcü liderin karizmatik özelliği, karizmanın ilahi bir hediye olarak düşünülmesinden (Nikezic vd., 2012: 286) ve liderin sahip olduğu karizma özelliklerinden dolayı takipçilerin lidere güçlü bir şekilde bağlanmasını ifade eder (Yukl, 1999: 293; Mittal, 2015: 27). Karizma; bir liderin kendi düşünce, davranış, değer, inanç ve performansını diğer insanlara yayması ve aynı zamanda onların düşünce, davranış, değer, inanç ve performansını etkileyebilmesidir (House vd., 1991: 366).

Çalışanların gözünde karizmaya sahip olmak dönüşümcü liderin başarısı için oldukça önemlidir. Dönüşümcü liderlikteki karizmatik özellik, takipçiler üzerinde büyük bir etkiye ve güce neden olduğu için, takipçilerin liderlerine olan güvenini ve bağlılığını artırmaktadır (Bass, 1990: 21). Stone ve arkadaşların göre (2004: 352) dönüşümcü liderliğin karizma özelliğine eşlik eden nitelikler vizyon, güven, saygı, risk paylaşımı, dürüstlük, modellemedir. Karip (1998: 447), bu noktada “liderin özelliklerinin ve davranışlarının izleyenleri tarafından idealleştirildiğini ve bu nedenle idealleştirilmiş etki atfedilen ve idealleştirilmiş etki davranış olarak iki ayrı alt boyutta ele alındığını” belirtmektedir.

İdealleştirilmiş etki-atfedilende; liderler kendisiyle işbirliği içinde olmaktan gurur duymayı sağlar, grubun iyiliği için kendi menfaatlerinden vazgeçer, başkalarının ona saygı göstermesini sağlayacak şekilde davranır, güven ve güç duygusu gösterir (Karip, 1998: 447).



İdealleştirilmiş etki-davranışta; liderler en önem verdiği değer ve inançlardan bahseder, güçlü bir amaç duygusuna sahip olmanın önemini belirtir, vermiş olduğu kararların ahlaki ve etik sonuçlarını dikkate alır ve bu liderlik boyutu, ortak bir misyona (görev anlayışına) sahip olmanın önemini vurgulayan davranışları içerir (Karip, 1998: 447).

#### **1.4.2. Bireysel Destek (İlgi)**

*Bireysel destek*; liderin gruptaki her bir üyeye bireysel olarak ilgilenerek, onların ihtiyaçlarını, isteklerini ve yeteneklerini dikkate almasını ifade eder. Aynı zamanda izleyicilerinin kişisel gelişimini sağlamak amacıyla onlara koçluk yapar (Bass, 1990: 22; Avolio ve Bass, 2002: 2; Demir ve Okan, 2008: 76). Dönüşümcü liderlerin takipçilerinin bireysel gelişimine yönelimler vardır. Mevcut görevlerini yerine getirmeleri ve gelecekte daha fazla sorumluluk almaları için takipçilerinin sahip olduğu potansiyeli değerlendirir. Hem örgütün ihtiyaçlarını karşılamak hem de takipçilerinin yeteneklerini ve motivasyonlarını önemli ölçüde geliştirmek için onlara bireysel örnekler ya da görevler verir (Bass, 1985: 35).

Liderlik, örgütün amaçlarını göz önünde bulundurduğu kadar izleyenlerin de sahip olduğu kabiliyet ve özelliklerini ön plana çıkartmasını sağlamakla ilgili bir kavramdır. Dönüşümcü liderler, takipçilerin her birine ayrı bir ilgi göstererek, onların kişisel gelişimlerine yardımcı olur (Acar, 2013: 10).

Dönüşümcü lider; koçluk eder, tavsiyelerde bulunur, astlarının performansını arttırmak için onlara pratik eğitimler verir. Astlarını dikkatli bir şekilde dinler, örgütsel vizyonun gerçekleştirilmesi konusunda kendi yeteneklerine güvenmeleri için onlara güven, cesaret ve destek verir. Yüksek performans ve çaba göstermeleri için onlara pozitif geri bildirimde bulunur, astlarına ilginç ve zorlayıcı görevler vererek kendilerini geliştirmeleri için fırsat verir (Boehnke vd., 2003: 7).

#### **1.4.3. Telkinle Güdüleme**

*Telkinle güdülemede*, lider grup üyeleri tarafından arzu edilen bir vizyon belirler ve bu vizyonun gerçekleşmesi için gereken faaliyetlere yüksek moral, etik standartlar, anlam ve amaç duygusu yükleyerek, grup üyelerini bu vizyon çerçevesinde motive ederek ilham sağlayacaktır (Bass, 1990: 22; Avolio ve Bass, 2002: 2; Demir ve Okan, 2008: 76; Koçel, 2014: 696). Bu vizyon, bireylerin başarmak için ihtiyaç duyduğu sonuçları tanımlar ve lider,

yüksek düzeyde kendine güven ve şevk ile geleceğe yönelik iyimserliği ortaya koyar. Dönüşümcü liderler, vizyonlarına uygun olarak hareket eder, rol model oluştururlar ve astların örneklerle yönetirler. Lider çalışırken genellikle coşkuludur, semboller ve imajlar aracılığıyla diğerlerinin beklentilerini yükseltir. Vizyondan bahsederken astlarını yüksek düzeyde motive edecek bir dil ve anlatım kullanır. Liderler, astların vizyona ve lidere olan inanç ve güvenini artırıcı, yüksek enerji, iyimserlik ve tutku içeren konuşma yaparlar (Boehnke vd., 2003: 7). Başka bir deyişle ilham kaynağı olma, dönüşümcü liderlerin yüksek beklentilerini semboller aracılığıyla izleyenlerine iletmesi ve bunu yaparken önemli amaçlarını basit şekillerle açıkladığı bir durumdur (Acar, 2013: 9).

Dönüşümcü liderlerin oluşturduğu vizyon, takipçilere ilham verme, yenilikçi olma ve risk alabilme gibi özellikler taşır. Dönüşümcü lider tarafından oluşturulan vizyonun örgütün tamamında benimsenmesi, dönüşümcü liderin vizyon oluştururken izleyenleride bu vizyona dâhil etmesiyle gerçekleşebilir. Bu durum, istenilen vizyon için daha istekli olan, örgütle bütünleşen ve sorumluluk üstlenmekten çekinmeyen takipçilerin ortaya çıkmasını sağlayacaktır (Karcıoğlu ve Kaygın, 2013: 105).

#### **1.4.4. Entelektüel Uyarım (Teşvik)**

Entelektüel uyarımda; lider eski geleneklerini, inanışlarını eleştirerek yeni bakış açıları, yeni iş yapma standartları ve yeni iş fikirleri ileri sürme yoluyla takipçilerinin entelektüel yönlerine hitap eder ve bu yeni yöntemlerin ya da fikirlerin grup üyelerince uygulanmasını sağlar (Bass, 1990: 22; Demir ve Okan, 2008: 76; Yukl, 2010: 278; Bakan vd., 2015: 204). Dönüşümcü liderler takipçilerinin bilgi ve yeteneklerini ortaya çıkarabilmeleri ve onları etkili bir biçimde kullanabilecekleri uygun koşulları meydana getirerek, onları yeni yöntem ve teknikleri geliştirmeleri için yaratıcılığı teşvik eder (Acar, 2013: 9). Entelektüel uyarım, takipçilerin karşılaşabilecekleri sorunların farkında olmalarını ve bu sorunların nasıl çözüleceğine dair uyarıların verilmesini ifade eder. Hayal gücünün harekete geçirerek yeni düşünceler ve bakış açıları oluşturur. Entelektüel uyarım bireylerin karşılaşabilecekleri sorunların çözümü için sorunların niteliğinin ve temelinin kavranmasını sağlar (Bass, 1985: 37).

Dönüşümcü liderler; yeni bakış açılarını, farklı fikirleri ve sorunların çözümüne yönelik yeni yolları teşvik eder. Eski yöntemlerin ve düşüncülerin yeniden gözden geçirilmesi hususunda örgüt bireylerini cesaretlendirir. Sorunları çözmek amacıyla ortaya

atılan yaratıcı ve farklı görüşlerin mantık çerçevesinde irdelenerek, uygun olan görüşün bu yolla seçilmesini teşvik eder (Boehnke vd., 2003: 7).

#### 1.4.5. Dönüşümcü Liderliğe Yönelik Olarak Yapılan Çalışmalar

Dönüşümcü liderliğe yönelik olarak yapılan çalışmalar incelendiğinde; etkileşimci liderliğe yönelik olarak yapılan çalışmalarda da olduğu gibi çalışmaların iki temel kategoride toplandığı söylenebilir (Tablo 1.7).

**Tablo 1.7. Dönüşümcü Liderliğe Yönelik Olarak Yapılan Çalışmalar**

Yazarlar	Yıl	Örneklem	Veri Toplama Yöntemi	Sonuç
Fernandes ve Awamleh	2004	141 uluslararası şirket çalışanı	Anket	Dönüşümcü liderliğin çalışanların performansları üzerinde herhangi bir etkisinin olmadığını ortaya koymuşlardır.
Ceylan vd.,	2005	97 öğretim elemanı	Anket	Dönüşümcü liderlik ile örgütsel bağlılık arasında anlamlı ve pozitif yönde bir ilişki tespit etmişlerdir.
Çelik ve Eryılmaz	2006	158 öğretmen	Anket	Öğretmen algılarına göre, okul müdürleri dönüşümcü liderlik özelliklerini “ara sıra” göstermekte, dönüşümcü liderliğin idealleştirilmiş etki boyutundaki davranışları ise “çoğu zaman” göstermektedir.
Shao ve Webber	2006	200 öğrenci	Anket	Kuzey Amerika’da dönüşümcü liderlik davranışı olumlu bir şekilde algılanırken, Çin’de ise olumsuz bir liderlik davranışı olarak algılandığını tespit etmişlerdir.
Şirin ve Yetim	2009	Akademide görev yapan 89 yönetici	Anket	Yöneticilerin idealleştirilmiş etki (davranış) özelliklerini gösterdiğini ancak idealleştirilmiş etki (atfetiden) özelliklerini fazla göstermediklerini tespit etmişlerdir.
Kul ve Güçlü	2010	291 beden eğitimi öğretmeni	Anket	Dönüşümcü liderlik ile uyum arasında negatif yönlü orta düzeyde, özdeşleşme ile pozitif yönde orta düzeyde ilişkiler bulmuşlardır.
Riaz ve Haider	2010	240 özel sektör çalışanı	Anket	Dönüşümcü liderlik ile kariyer tatmini arasında pozitif yönde anlamlı ilişkiler tespit etmişlerdir.
Çetin vd.,	2012	659 öğretmen	Anket	Dönüşümcü liderliğin örgütsel vatandaşlığı güçlü ve pozitif yönde etkilediğini tespit etmişlerdir.

Sundi K	2013	126 hizmet sektörü çalışanı	Anket	Dönüşümcü liderliğin çalışan performansı ve motivasyonu üzerinde olumlu etkilere sahip olduğunu belirlemiştir.
Eren ve Titizoğlu	2014	352 özel sektör çalışanı	Anket	Dönüşümcü liderlik değişkeninin örgütsel özdeşleşme ve iş tatmini değişkenleri üzerinde anlamlı ve pozitif yönde etkileri vardır.
Bateh ve Heyliger	2014	104 fakülte yöneticisi	Anket	Dönüşümcü liderliğin iş tatmini üzerinde pozitif bir etkiye sahip olduğunu tespit etmişlerdir.
Tanrıverdi ve Paşaoğlu	2014	216 okul öncesi öğretmeni	Anket	Dönüşümcü liderliğin öğretmenlerin iş tatmini boyutlarını olumlu yönde etkilediğini ortaya koymuşlardır.
Bakan vd.,	2015	296 öğretmen	Anket	Dönüşümcü liderlik boyutlarından sadece idealleştirilmiş etki boyutu ve serbest bırakıcı liderlik tarzı ile tükenmişlik arasında anlamlı ilişki bulunamamıştır.
Akbar vd.,	2015	244 üniversite personeli	Anket	Dönüşümcü liderliğin çalışanların yaratıcılık ve yenilik düzeylerini olumlu etkilediğini ortaya koymuşlardır.
Babalola	2016	133 medya çalışanı	Anket	Dönüşümcü liderliğin iş performansını negatif yönde etkilediğini belirlemiştir.
Jiang vd.,	2017	389 müteahhit	Anket	Dönüşümcü liderlik davranışının çalışanların sürdürülebilir performansını olumlu yönde etkilediği tespit edilmiştir.

Bunlar dönüşümcü liderliğin farklı değişkenler üzerindeki etkisinin incelendiği çalışmalar ve dönüşümcü liderlik davranışlarının düzeyini belirlemeye yönelik olarak yapılan çalışmalardır. Bu çalışmalarının büyük bir çoğunluğunda bu liderlik türü ile örgütsel bağlılık, örgütsel vatandaşlık, iş tatmini, performans, özdeşleşme, tükenmişlik gibi birçok değişken üzerindeki etkisi araştırılmıştır.

Turizm sektörüne yönelik olarak yapılan dönüşümcü liderlik çalışmalarına bakıldığında, çalışmalarının büyük bir çoğunluğunun konaklama işletmeleri üzerine yapıldığı anlaşılmaktadır. Bu araştırmalardan bazıları şu şekildedir:

Güzel ve Akgündüz'ün (2011: 280) liderlik davranışları ile tükenmişlik arasındaki ilişkileri belirlemek amacıyla Kuşadası'nda bulunan beş yıldızlı otel işletmelerinde çalışan 116 orta düzey yönetici üzerinde yaptıkları araştırmada; entelektüel uyarım davranışı ile duygusal tükenmişlik arasında negatif yönlü ve karizma ilham verme boyutu ile düşük başarı hissi arasında negatif yönlü ilişkiler tespit edilmiştir.

Lee ve arkadaşlarının (2011: 948) liderlik çeşitlerinin duygular üzerindeki etkisini belirlemek amacıyla 178 restoran çalışanı üzerinde yapmış oldukları çalışmada, dönüşümcü liderlik davranışı ile çalışanların olumlu duyguları arasında anlamlı ilişkiler tespit etmişlerdir.

Avcı ve Turunç'un (2012) kariyer memnuniyeti, dönüşümcü liderlik, örgüte güven ve lider-üye etkileşimini inceledikleri çalışmada, 293 otel çalışanına anket uygulanmıştır. Araştırma sonucunda; dönüşümcü liderliğin ve örgüte güvenin, hem kariyer memnuniyeti hem de lider-üye etkileşimi üzerinde doğrudan etkisi olduğu belirlenmiştir.

Kara ve arkadaşları (2013: 9), liderlik çeşitlerinin çalışanların refahı üzerindeki etkisini belirlemek amacıyla 443 otel çalışanına anket yapmışlardır. Araştırma sonucunda dönüşümcü liderlik davranışının çalışanların refahına olumlu etkiler yaptığını tespit etmişlerdir.

Bozkurt ve Göral'ın (2013: 1), modern liderlik tarzlarının yenilik stratejilerine etkisini belirlemeye yönelik olarak otel işletmeleri üzerinde yaptıkları çalışmada; dönüşümcü liderliğin saldırgan ve fırsatçı yenilik stratejisini, karizmatik liderlik tarzının savunmacı ve taklitçi yenilik stratejisini etkilediği sonucuna ulaşılmıştır.

Erol ve Köroğlu (2013: 45), liderlik tarzları ile örgütsel sessizlik arasındaki ilişkiyi belirlemek amacıyla 221 dört ve beş yıldızlı otel çalışanına anket yapmışlardır. Araştırma sonucunda, dönüşümcü liderlik ile örgütsel sessizlik arasında negatif bir ilişki tespit etmişlerdir.

Wang ve arkadaşları (2014: 79), dönüşümcü liderliğin öz etkinlik, üretim kapasitesi, yaratıcılık üzerindeki etkilerini ortaya koymak amacıyla 395 otel çalışanı üzerinde bir araştırma yapmışlardır. Araştırma sonucunda, dönüşümcü liderliğin, çalışanların rol kimliğini, öz etkinliğini ve yaratıcılık düzeyini olumlu yönde etkilediğini tespit etmişlerdir.

Baltacı ve arkadaşları (2014: 59), otellerdeki çalışanların sahip oldukları iş tatmin düzeylerinin yöneticilerin faaliyetlerini yerine getirirken gösterdikleri liderlik davranışlarından nasıl etkilendiğini araştırmışlardır. Bu nedenle 370 otel çalışanına anket yapmışlar ve araştırma sonucunda; çalışanların vizyoner ve dönüşümcü liderlik algılarının yüksek olduğu durumda iş tatmin seviyelerinin de yüksek olduğu belirlemişlerdir.

Çatır ve Ünlüönen (2015: 96), otellerde görev yapan personellerin algıladıkları dönüşümcü liderlik davranışını ve bu algının sahip oldukları eğitim, pozisyon gibi özelliklerine göre değişiklik gösterip göstermediğini tespit etmek amacıyla 391 otel

personeline yönelik olarak bir araştırma yapmışlardır. Araştırma sonucunda ise; çalışanların yöneticilerinde en çok entelektüel uyarım davranışını algıladıkları ve bu algının eğitim durumu, turizm eğitim durumu, pozisyon, toplam çalışma süresi, departman ve yıldız sayısına göre değişiklik gösterdiği tespit etmişlerdir.

Quintana ve arkadaşları (2015: 477) İspanya’da faaliyet gösteren 191 otel çalışanı üzerinde dönüşümcü ve etkileşimci liderliğin iş tatmini, ekstra çaba ve etkinlik üzerindeki etkisini belirlemek amacıyla yaptıkları çalışmada; dönüşümcü liderliğin çalışanların iş tatminini, ekstra çaba göstermelerini ve etkinliklerini olumlu yönde etkilediğini tespit etmişlerdir.

Sandıkçı ve arkadaşlarının (2015: 162), Afyonkarahisar’daki termal otel işletmelerinde dönüşümcü liderlik davranışları ile örgüt sağlığı arasındaki ilişkileri tespit etmek amacıyla 364 otel çalışanı üzerinde yaptıkları çalışmada; dönüşümcü liderlik davranışları ile örgüt sağlığı arasında istatistikî olarak anlamlı bir ilişkinin olduğu belirlenmiştir.

Chen ve arkadaşları (2015: 178) dönüşümcü liderliğin otel çalışanlarının performansına etkisini belirlemek amacıyla 169 turizm çalışanı üzerinde anket yöntemi ile bir araştırma yapmışlardır. Araştırma sonucunda dönüşümcü liderliğin çalışanların performansları üzerinde pozitif bir etkiye sahip olduğunu tespit etmişlerdir. Bu sonuca göre, otel işletmelerinde görev yapan yöneticilerin dönüşümcü liderlik davranışı sergilemesi çalışanların performans düzeylerini artırabileceği söylenebilir.

Salem ve Kattara (2015: 8-9), 327 otel personeli üzerinde dönüşümcü liderliğin iş stresi ve tükenmişlik düzeyi arasındaki ilişkiyi belirlemek amacıyla bir araştırma yapmışlardır. Yapılan araştırma neticesinde, dönüşümcü liderlik ile iş stresi ve tükenmişlik düzeyi arasında negatif yönlü ve anlamlı ilişkiler tespit etmişlerdir. Başka bir deyişle dönüşümcü liderlik davranışı otel personelinin iş stresi ve tükenmişlik düzeyi üzerinde azaltıcı bir etkiye sahip olduğu söylenebilir.

Morçin ve Çarıkçı (2016: 97), otel işletmeleri çalışanlarına yönelik olarak yaptıkları çalışmada, etkileşimci liderlik, dönüşümcü liderlik, örgütsel özdeşleşme ve iş tatmini arasında anlamlı ilişkiler bulunmuştur. Çalışmada, etkileşimci ve dönüşümcü liderliğin iş tatminini ve örgütsel özdeşleşmeyi artırdığı tespit edilmiştir.



Dlamini ve arkadaşları (2017: 15-16), dönüşümcü liderliğin örgütsel bağlılık üzerindeki etkisini belirlemek amacıyla 267 otel personeli ile bir anket çalışması yapmışlardır. Dönüşümcü liderlik ile örgütsel bağlılığın tüm alt boyutları arasında pozitif yönlü ilişkiler tespit etmişlerdir. Başka bir ifade ile otel yöneticilerinin dönüşümcü liderlik tarzını benimsemesi çalışanlarının örgüte olan bağlılığını arttırabilecektir.

Hakim ve İbrahim (2017: 244), dönüşümcü liderlik ile iş tatmini ve işten ayrılma niyeti arasındaki ilişkiyi belirlemeye yönelik olarak 250 otel personeli üzerinde bir araştırma gerçekleştirmişlerdir. Araştırma sonucunda, dönüşümcü liderlik ile iş tatmini arasında pozitif yönlü, işten ayrılma niyeti arasında ise negatif yönlü ilişkiler belirlemişlerdir. Dönüşümcü liderlik davranışı, otel personelinin iş tatmin düzeylerini arttırabilecek ve aynı zamanda da işten ayrılma niyetlerini azaltabilecektir.

Ariyabuddhiphongs ve Kahn (2017), otel yöneticilerinin sergiledikleri dönüşümcü liderlik davranışlarının çalışanların işten ayrılma niyetlerini nasıl etkilediklerini belirlemek amacıyla 187 kafe çalışanı üzerinde bir araştırma yapmışlardır. Araştırma sonucunda dönüşümcü liderlik davranışlarının çalışanların işten ayrılma niyetlerini azalttığını ortaya koymuşlardır.

### **1.5. Hizmetkâr Liderlik ve Boyutları**

Son dönemlerde iyi bir liderlik için belirlenen özellikler birtakım değişimlere uğramıştır. Hiyerarşik yapıya ya da emir komuta düzenine yönelik liderlik tarzları değişime uğramış, bu özelliklerin yerine takipçileri göz önünde bulundurma, örgütsel iletişimin önemini kavrama, etik davranış sergileme ya da hizmet etme gibi özellikler ortaya çıkmıştır. Bu yeni liderlik çeşitlerinden biri de Hizmetkâr Liderlik anlayışıdır (Dierendonck ve Patterson, 2010: 3). Bakan ve Doğan'a göre (2012: 2) hizmetkârlık kavramı, "hizmetkâr liderlikte ön plana çıkan en temel anlayıştır ve bu anlayış, bir kişinin kendisini herhangi bir çıkar ya da fayda gözetmeksizin başkalarına adanması, onların ihtiyaçlarını, isteklerini karşılaması ve onlar için yaşamaları anlamına gelmektedir."

Hizmetkâr liderlik kavramı ilk kez Greenleaf tarafından yapılan üç temel çalışmayla literatüre girmiştir. Bu çalışmalar; 1970 yılındaki "The Servant as Leader", 1972 yılındaki "The Institution as Servant" ve "Trustees as Servants" adlı çalışmalardır (Parris ve Peachey, 2013: 379). Greenleaf (1977: 2) hizmetkâr liderlik kavramını, Hermann Hesse'nin "Doğuya Yolculuk" kitabındaki Leo karakterinden ve onun hizmet etme davranışlarından etkilenerrek

ortaya koymuştur. Muhtemelen Hesse'nin kendisini anlattığı hikâyesinde, bir grup insanın efsanevi bir yolculuğunun anlatıldığı bilinmektedir. Hikâyenin temel kişisi olan Leo, sıradışı bir varlık olarak onların hizmetkârlık işlerini yapmakta ve aynı zamanda onlara ruhuyla ve sözleriyle güç vermekteydi. Her şey Leo'nun ortadan kaybolmasına kadar iyi gitmekteydi. Leo'nun kaybolmasıyla grupta bir kargaşa yaşanmış ve yolculuk ertelenmiştir. Grup üyeleri Leo olmadan yolculuğa devam etmek istememektedir. Hikâyeye göre birkaç yıl sonra Leo bulunur ve onun rehberliğinde yolcuğa devam edilir. Mükemmel liderin öncelikle başlarına hizmet etmesi gerektiğini ve bu basit hizmet olayının liderin mükemmelliğinin temel anahtarı olduğunu sonucuna varmıştır. Greenleaf (1977: 2), hizmetkâr liderin tanımını şöyle yapmaktadır: “Hizmetkâr lider her şeyden önce bir hizmetkârdır. Hizmetkâr liderlik, hizmet etme hissiyle başlar ve daha sonra insanları yönetme arzusuna götüren bilinçli bir tercih haline gelir.” Bu nedenle hizmetkâr liderliği, diğer liderlik türlerinden ayıran özellik, hizmet yönelimli olma tutumudur (Erkutlu ve Chafra, 2015: 30 ). Bass'a (2000: 33) göre hizmetkâr liderin sahip olduğu hizmet etme duygusu doğaldır ancak liderlik yapmaları ise bilinçli bir seçimdir. Hizmet etme ile liderlik etme arasındaki ikilem, aslında hizmetkâr liderlik kavramının anlamını ortaya çıkarmaktadır (Trompenaars ve Voerman, 2009: 46).

Laub'a (1999) göre hizmetkâr liderlik, diğer bireylerin çıkarlarını kişisel ihtiyaç, istek ve çıkarların üstünde tutan bir anlayış ve uygulamadır. Hizmetkâr liderlik, bireyleri önemseme, onların ihtiyaç ve isteklerinin kendilerinininkinden önce gelmesi ve onlara hizmet etme anlamındadır (Brewer, 2010: 4). Hizmetkâr lider, kontrolü altında olan insanların niteliğine odaklanmak yerine onlara hizmet etmeye odaklanır. Hizmetkâr lider, insanları merkeze koyarak onlara nasıl hizmet edebileceğini düşünür (Chung, 2011: 162).

Hizmetkâr liderlik; bir liderin, liderlik yaptığı kişilerin birtakım amaç ve görevleri başarabilmeleri için onları güçlendirme ve geliştirmeye yönelik olarak onlara hizmet eden liderdir (Page ve Wong, 2000: 70). Hizmetkâr liderlik, bir liderin topluma, örgüte ve bireylere tamamen hizmet etme eğiliminde olmasıdır (Reed vd., 2011: 422).

Dince ve Öksüz'e göre (2011: 10) hizmetkâr liderler aslında, “sorumluluklarının farkında olan, örgütteki tüm bireylere değer veren, onların bireysel gelişimini sağlamak için potansiyellerini fark eden, liderlik becerilerini adil bir biçimde kullanan, liderlik gücünü tekeline almayıp bunu diğerleriyle paylaşmakta gönüllü davranabilen ve insan ilişkilerinin temelini oluşturan karşılıklı güven, saygı ve sevginin asıl kazançları olduğunu fark eden, öğrenen ve bilen kişilerdir”.



Boone ve Makhani (2012: 85) hizmetkâr lideri, insanları kendisini takip etmesi için zorlamayan ancak takipçileriyle birlikte yürüyen ve takipçilerini ortak bir vizyon çerçevesinde hareket ettiren kişi, olarak tanımlamaktadır. Hizmetkâr liderlik kavramı; liderin, takipçilerinin kapasitelerini, yeteneklerini, amaçlarını, ihtiyaç ve isteklerini anlamak için onlarla birebir iletişime geçmesi ve onların potansiyelinden tam olarak yararlanabilmek için onları motive etme inancına dayanmaktadır (Bambale, 2014: 3).

Hizmetkâr liderlik, tüm liderlik özelliklerini kapsayan ancak diğer liderlik anlayışlarının daha da ötesine geçerek, “önce insan” ve “insana hizmet odaklılık” felsefesini temel alan bir liderlik anlayıştır (Balay vd., 2014: 230). Hizmetkâr liderlik kavramında önemli olan iki nokta, hizmetkâr liderin “Kim” olduğu ve “Ne Yaptığı”dır. Ne yaptığı konusunda hizmetkâr lider, ilk olarak başkalarını yöneten değil onlara hizmet eden kişidir. Kim konusunda ise hizmetkâr lider, lider ya da sahip değil hizmetkârdır (Sendjeya ve Sarros, 2002: 59).

Hizmetkâr liderlik aslında odaklanmayla ilgilidir (Patterson, 2003: 2), hizmetkâr lider örgütteki takipçilerine odaklanır ve örgütten daha ziyade takipçilerinin ihtiyaçlarına yönelir (Stone ve Patterson, 2005: 11). Hizmetkâr liderlik kavramı, başkalarına saygılı olma ve alçak gönüllülük değerlerine dayanmaktadır. Hizmetkâr liderin sahip olduğu değerler sadece takipçilerini değil aynı zamanda örgütlerini de etkilemektedir. Liderin sahip olduğu dürüstlük ve doğruluk gibi değerler kişiler arasında ve örgütte güven ortamının kurulmasında önemli rol oynamaktadır (Russell, 2001: 81).

Hizmetkâr liderlik, işletmedeki çalışanların gelişimini sağlayıp, takım çalışmasını ve kişisel bağlılığı artırarak amaçlara ulaşır; işletmenin değerlerine odaklanarak hedeflerin gerçekleştirilmesini sağlar. Hizmetkâr liderler, değişime bireysel ve örgütsel gelişmenin bir aracı olarak değer verirler. Bunun yanında temel unsur hizmet etmek olduğundan, işletmedeki çalışanları cesaretlendirerek kendilerini geliştirmelerini sağlar ve işletmeyle bütünleşerek işletmenin performansının artmasını sağlar (Dinçer ve Bitirim, 2007: 68).

Hizmetkâr liderliğin avantajları etkileyici ve yaygındır. Ancak bu avantajların yanında hizmetkâr liderlik davranışlarının birtakım dezavantajları da olabilmektedir (Shekari ve Nikooparvar, 2012: 57). Hizmetkâr liderliğin avantajlarını ve dezavantajlarını Waterman (2011: 26) şu şekilde belirtmektedir:

Hizmetkâr liderliğin avantajları:

- İnsanlara değer verir ve onlara bir araç olarak değil bir amaç olarak davranır.
- İnsanların gelişmesine ve ortaya çıkmasına katkı sağlar.
- Topluma bağlılık gösterir.
- Resmi olmayan ortamlarda daima güler yüzlü davranır
- Koruma kavramını koruma altına alır.
- Güç ve otoriterden daha çok cesaretlendirme ve kolaylaştırma yolunu seçer.
- Takipçilerine yol gösterip, geliştirerek onların performanslarını artırır.

Hizmetkâr liderliğin dezavantajları:

- Dönüşümcü liderlik tarzıyla benzerlik göstermektedir.
- Amaç odaklı sistemlerde başarısızlığa uğrar.
- Hiyerarşi kavramına zarar verir.
- Dini bir kavram olarak algılanabilir.
- Hizmet ifadesi bazı çalışanlar tarafından zararlı olarak algılanabilir.
- Tevazu gösterme insanlar tarafından zayıflık olarak algılanabilir.
- Bazı çalışanlar bu yaklaşıma karşılık vermeyebilir.

Alanyazın incelendiğinde hizmetkâr liderliğin özelliklerine dair birçok kabul görmüş özellik olmasında rağmen, halen bu özellikler ve bu özelliklerin potansiyel etkileriyle ilgili tartışmalar devam etmektedir (Freeman, 2011: 124). Spears, Greenleaf'ın hizmetkâr liderlik ile ilgili çalışmalarını dikkatli bir şekilde inceleyerek, hizmetkâr liderin on önemli temel özelliğini ortaya koymuştur (Spears, 2002: 5-10; Spears, 2005: 3-4; Spears, 2010: 27). Bunlar: dinleme, empati, iyileştirme, farkındalık, ikna, kavramsallaştırma, öngörü, sorumlu yöneticilik, insanların gelişimine bağlılık ve birlik oluşturmaktır (Frick, 2004: 339; Finley, 2012: 137; Katopol, 2015: 4).

Farling, Stone ve Winston (1999: 51) ise hizmetkâr liderliğin özelliklerini Vizyon, Etki, İnanırlılık, Güvenilirlik ve Hizmet Etme olarak belirlemiştir. Ancak daha sonraki süreçte Russell ve Stone (2002: 146), bu beş özelliğe model olma, öncü olma, diğerlerini takdir etme ve güçlendirme özelliklerini de eklemiştir.

Page ve Wong (2000) yaptıkları çalışmada hizmetkâr liderliğin özelliklerini; karakter yönelimi (bütünlük, alçak gönüllülük ve hizmetkârlık), insan yönelimi (önemseme, güçlendirme ve geliştirme), görev yönelimi (vizyon, hedef belirleme ve yönetme) ve süreç yönelimi (modelleme, takım kurma ve alınan kararları paylaşma) olarak ortaya koymuşlardır.

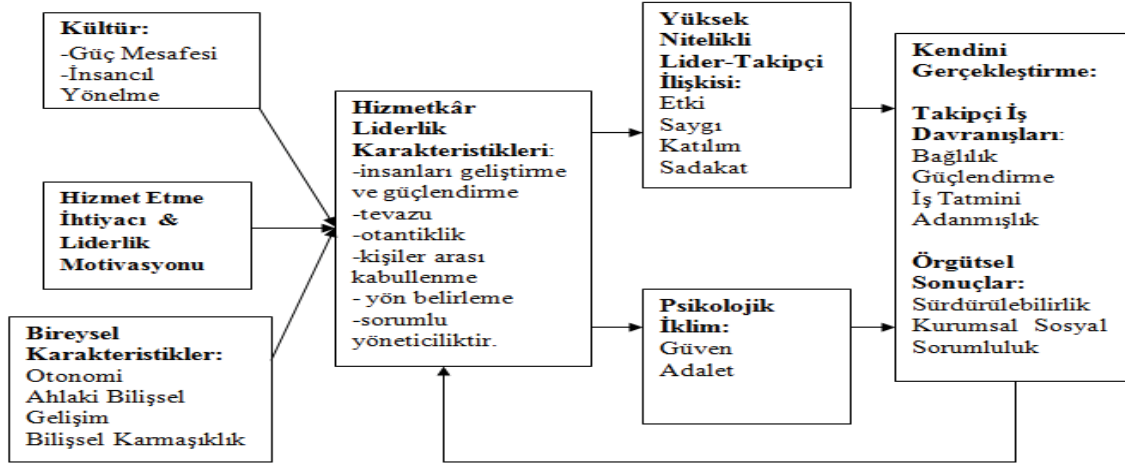
Russell ve Stone (2002: 146-150) hizmetkâr liderliğin özellikleri ile ilgili dokuz fonksiyonel özellik ve bu özelliklere ek olarak da on bir yan özellik belirlemiştir. Dokuz fonksiyonel özellik: *vizyon* (geleceğe yönelik eşsiz ve ideal bir vizyon oluşturma), *dürüstlük ve bütünlük* (liderin kişisel özellikleri içerisinde dürüstlüğe ve bütünlüğe sahip olması) , *güven* (bütünlüğe, kapasiteye ve karaktere güvenmektir), *hizmet* (lider her şeyden önce hizmet etmesi), *modelleme* (liderin disiplin, mükemmellik gibi davranışlarıyla örnek olması), *öncü olma* (liderin sorunların çözümünde yeni yollar ya da yeni yaklaşımlar belirlemesi), *diğerlerini takdir etme* (takipçilerin cesaretlendirilmesi, onarla umut veya ilham vermesi) ve *güçlendirme* (liderin yetki devrinde bulunması veya gücünü paylaşması). Bu özelliklere ek olarak on bir yan özellik ise şöyle sıralanabilir: *iletişim* (liderin vizyonu, iletişim yoluyla açık bir şekilde ifade etmesi), *güvenilirlik* (kalite, kapasite ve gücü ifade eder), *yeterlilik* (liderin konusuyla ilgili yeterli yeteneğe sahip olması), *sorumlu yöneticilik* (önceliğinin her zaman takipçilerde olması), *görünürlük* (liderin takipçilerine olan davranışı ve etkileşimi), *etkileme* (ilham olma, danışmanlık ya da cazibeyle takipçileri etkileme), *ikna* (liderin takipçilerin hükmedebilmesi için baskı veya manipülasyon kullanarak takipçilerini ikna etmesi), *dinleme* (liderin takipçilerini iletişim yoluyla etkili bir şekilde dinlemesi), *cesaretlendirme* (liderin takipçilerine inanması ve onarlı cesaretlendirmesi), *öğretme* (liderin takipçilerini eğitmesi ve geliştirmesi) ve *delege etmedir* (liderin sorumluluğunu devretmesidir).

Sendjaya ve arkadaşları (2008: 409) hizmetkâr liderliğin özelliklerini; gönüllü bağlılık (hizmetkâr olma-hizmet etme), otantik kişilik (bütünlük, sorumluluk, güvenirlilik, tevazu), bağlamsal ilişki (iş birliği, eşitlik, uygunluk), etik sorumluluk (ahlaki muhakeme ve ahlaki eylem), üstün maneviyat (dindarlık, misyon duygusu, bağlılık ve bütünlük) , dönüştürücü etki (vizyon, model olma, güçlendirme, güven, koçluk) şeklinde ifade etmişlerdir.

Van Dierendonck (2011: 1232), hizmetkâr liderlik ile ilgili çalışmalarda kırk dört farklı hizmetkâr liderlik karakteristiğinin ele alındığını belirtmektedir. Bu özelliklerin, güçlü

ve zayıf yanları olduğundan ve genel olarak bu karakteristiklerden çoğunun birbirine benzediğinden ya da örtüştüğünden bahsetmektedir.

**Şekil 1.1. Van Dierendonck'un Hizmetkâr Liderlik Kavramsal Modeli**



**Kaynak:** (Van Dierendonck, 2011: 1228).

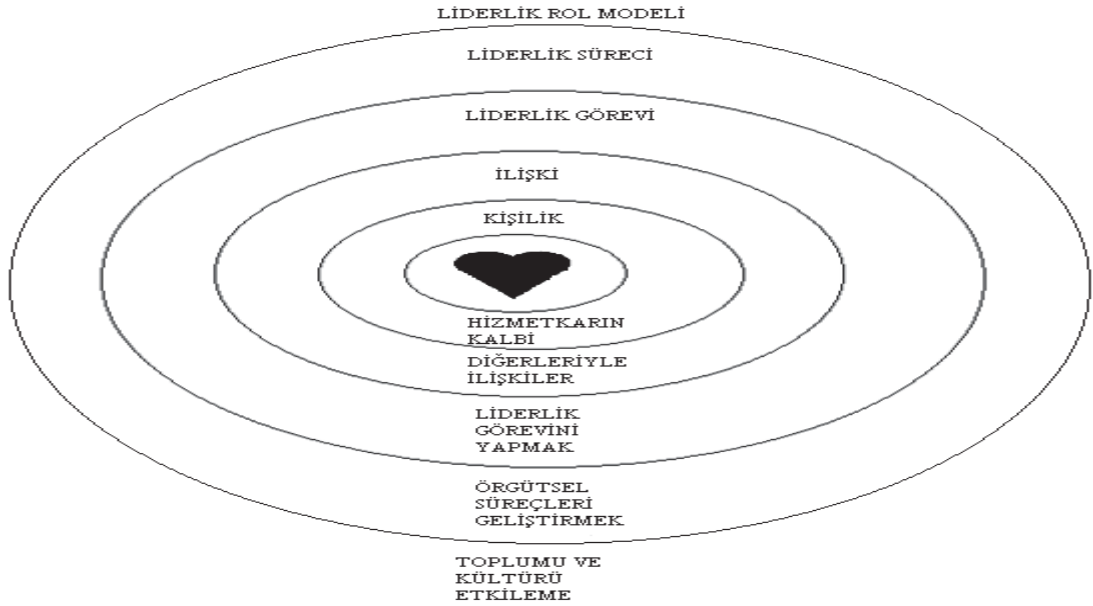
Van Dierendonck (2011), bu çalışmaları göz önünde bulundurarak hizmetkâr liderliğin temel altı karakteristiğinden söz etmektedir. Bunlar: insanları geliştirme ve güçlendirme (empowering and developing people), tevazu (humility), otantiklik (authenticity), kişiler arası kabullenme (interpersonal acceptance), yön belirleme (providing direction) ve sorumlu yöneticiliktir (Dierendonck ve Nuijten, 2011: 251-253). Van Dierendonck'un Hizmetkâr Liderlik Kavramsal Modeli şekil 1.1 de gösterilmektedir.

Focht ve Ponton tarafından 2015 yılında hizmetkâr liderin özelliklerini belirlemek amacıyla bir çalışma yapılmıştır. Bu çalışmada öncelikle hizmetkâr liderlik ile ilgili daha önce yapılan çalışmalar incelenmiş ve hizmetkâr liderliğe yönelik birtakım özellikler belirlenmiştir. Çalışmada daha sonra delphi yöntemi (hizmetkâr liderlik konusunda uzman kişilerden oluşturulmuş) kullanılarak birtakım özellikler belirlenmiştir. Çalışma sonucunda hizmetkâr liderin özelliklerini; insanlara değer verme, tevazu, dinleme, güven, önemseme, dürüstlük, hizmet etme, güçlendirme, diğer insanların ihtiyaçlarının liderinkinden öncelikli olması, işbirlikçi, koşulsuz sevgi ve öğrenme şekline belirlemiştir (Focht ve Ponton, 2015: 44).

Alanyazın incelendiğinde hizmetkâr liderliğe yönelik olarak değişik yazarlar tarafından farklı modeller geliştirilmiştir. Bunlardan başlıcaları Page-Wong'un, Patterson'un ve Winston'un hizmetkâr liderlik modelleridir.

Page ve Wong hizmetkâr liderlik ile ilgili bir kavramsal çerçeve oluşturmuştur. Bu kavramsal çerçeve, dört temel yönelimden oluşmaktadır (Wong ve Page, 2003: 13). Bu yönelimler: karaktere yönelim, insana yönelim, göreve yönelim ve sürece yönelim. **Karaktere yönelim**; liderin sahip olduğu ya da olması gereken özelliklerle ilgilidir. Bu özellikler genellikle, dürüstlük, tevazu ve hizmetkârlıktır. **İnsana yönelim**, liderin diğer insanlara olan davranışını ifade eder. Bu davranış özellikleri, diğer insanları önemseme, onları güçlendirme ve geliştirmeye ilgilidir. **Göreve yönelim** ise liderin ne yaptığıyla ilgilidir. Bunlar liderlik yapma, vizyon oluşturma ve amaç belirleme faaliyetleridir. **Süreç yönelimi**, liderin örgütsel süreci nasıl etkilediğiyle ilgilidir. Bunlar, model oluşturma, karar paylaşımı ve ekip oluşturmadır. Page ve Wong bu yönelimleri genişleterek hizmetkâr liderlik ile ilgili Şekil 1.2'deki gibi dairesel bir model oluşturmuşlardır (Wong ve Page, 2003: 13).

### Şekil 1.2. Page-Wong'un Hizmetkâr Liderlik Modeli



**Kaynak:** (Page ve Wong, 2000).

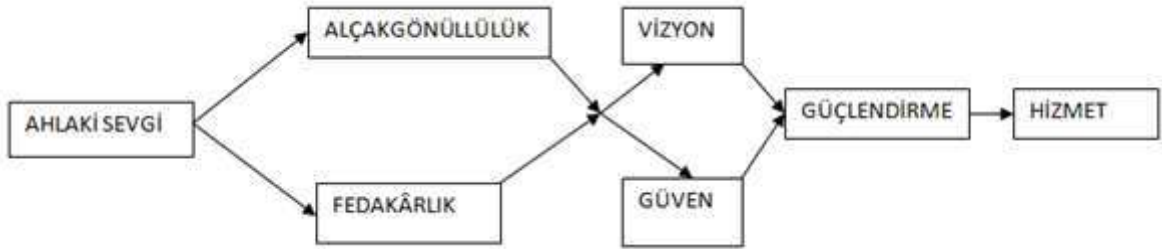
Page ve Wong'un hizmetkâr liderlik modeli temelde dört unsurdan oluşmaktadır. Bunlar: kişilik, ilişki, liderlik görevi ve liderlik sürecidir. Kişilik, ne tür bir insan olduğumuzla ilgilidir ve liderlik kişilik ile başlar. Hizmetkâr liderlikte ise kişilik, temel olarak dürüstlük ve alçak gönüllülikle diğer insanlara temel olarak hizmet etme bağlılığıdır. Modeldeki ilişki kavramı ise, Hizmetkâr liderin diğer insanlarla ilişki kurmasını, ilişki içerisinde olmasını ve onları sahip olduğu sosyal, duygusal zekâları ile geliştirmeye

çalışmasını ifade etmektedir (Page ve Wong, 2000). Liderlik görevi, hizmetkâr liderin görevinin neler olması gerektiğini ve bu görevlerin nasıl başarıyla yerine getirilmesi gerektiğiyle ilgilidir. Genellikle hizmetkâr lider bu görevleri sahip olduğu, geliştirme, yol gösterme, vizyon oluşturma vb. gibi özellikleriyle yerine getirir. Model içerisindeki liderlik süreci, hizmetkâr liderinin örgüt süreçlerini, ekip oluşturma, örnek rol model olma ve kararlara katılma aracılığıyla etkilemesini belirtmektedir (Page ve Wong, 2000).

Patterson'un hizmetkâr liderlik modeli yedi farklı unsurdan oluşmaktadır (Şekil 1.3). Bunlar: ahlaki sevgi, alçakgönüllülük, fedakârlık, vizyon, güven, güçlendirme ve hizmettir (Patterson, 2003: 2).

**Ahlaki Sevgi (Agapao Love):** Patterson'un hizmetkâr liderlik modelindeki ahlaki sevgi olarak nitelendirdiği kavram, Yunanca "Agapao Love" kelimesinden gelmektedir. Ahlaki sevgi kavramsal olarak bütünüyle bağlılığı ifade eden bir özverili bir sevgidir. Ahlaki sevgi, doğru zamanda doğru sebepler için doğru şeyler yapmaktır. Ahlaki sevgi liderlerin, çalışanların fiziksel, zihinsel ve ruhsal yönlerini ele almasıdır (Winston, 2002: 5). Hizmetkâr lider ahlaki sevgisini; iletişim, empati kurma, etkili dinleme, değer verme gibi birçok farklı şekilde gösterir (Patterson, 2003: 3). Bu sevgi, liderin her bir takipçisinin ihtiyaçlarını ve isteklerini dikkate alan ve önemseyen bir sevgidir (Baytok ve Ergen, 2013: 109).

### Şekil 1.3. Patterson'un Hizmetkâr Liderlik Modeli



**Kaynak:** (Patterson, 2003: 7).

**Alçakgönüllülük (Humility):** Liderin tevazu sahibi olarak kendisinden daha fazla takipçilerine odaklanması ve onlara daha fazla önem vermesini ifade etmektedir. Burada lider kendisini diğer insanlardan daha üst bir konumda görmez (Patterson, 2003: 3; Aslan ve Özata, 2011: 142).



**Fedekarlık (Altruism):** Hizmetkâr lider, herhangi bir beklentiye sahip olmadan takipçilerine istekli bir şekilde yardım eder. Fedakârlık, hizmetkâr liderin takipçilerine yardım ederken hiçbir şekilde karşılık beklememesini ifade eder (Kaplan, 2000: 492).

**Vizyon (Visionary):** Lider, içerisinde bulunduğu örgüt için uzun vadede bir vizyon oluşturan ve bu vizyonu başarılı bir şekilde yerine getirmek için takipçilerini yönlendiren kişidir. Patterson'a göre (2003) hizmetkâr lider, örgütteki her bir üyeye bireysel olarak ve örgüt içindeki üyelerin gelecekteki durumlarını kapsayan vizyona odaklanır (Patterson, 2003: 4).

**Güven (Trust):** Hizmetkâr liderlik modelindeki güven; koçluk yapma, ikna etme ve güçlendirme açısından önemlidir. Bu nedenle hizmetkâr liderliğin temel kavramlarından bir tanesidir (Dennis ve Bocernea, 2005: 603).

**Güçlendirme (Empowerment):** İşgörenlerin belirli bir amacı gerçekleştirmek için yaptıkları işlerin sorumluluğunu almalarını, gerekli yetkilerin verilmesini, çalışanların üzerindeki kontrol mekanizmasının bırakılmasını ifade eder (Aslan ve Özata, 2011: 142). Güçlendirme; takım çalışmasını, sevgi ve eşitlik değerlerini yansıtır. Güçlendirmenin sağlanabilmesi için liderler, çalışanlara yetki vermelidir (Russell ve Stone, 2002: 152).

**Hizmet (Servant):** Hizmetkâr liderlik teorisin temelidir. Liderlerin, kendi ihtiyaç ve isteklerinden ziyade takipçilerinin ihtiyaç ve isteklerini ön planda tutması ve buna yönelik davranışlar sergilemesidir (Aslan ve Özata, 2011: 142). Liderlerin, hizmet etmenin hizmetkâr liderlik davranışının temeli olduğunu anlaması gerekmektedir (Russell ve Stone, 2002: 149).

Patterson'ın hizmetkâr liderlik çalışmalarını inceleyen Winston, Patterson'ın yedi boyutunu, izleyen odaklı olarak takipçilerin sevgisi, lidere bağlılık, yeterlilik, içsel motivasyon, liderin ilgisi ve fedakârlığı şeklinde genişletmiştir (Baytok ve Ergen, 2013: 108). Winston'un hizmetkâr liderlik modeli, dairesel bir ilişkiyi göstermektedir (Şekil 1.4). Ancak modeldeki her bir unsurun gücü ve şiddeti birbirine bağlı bir spiral olarak görülmelidir (Winston, 2003: 6).

Örgütsel bağlılık takipçilerin örgüte ve örgütün amaçlarına bağlılığını ifade ederken, lidere olan bağlılık ise, takipçilerin hizmetkâr lidere olan bağlılık seviyesini ifade etmektedir. Öz yeterlilik, takipçilerin kapasitelerine bağlı olarak yapabilecekleri ya da yapamayacakları görevlerin bilincinde olmalarıdır (Winston, 2003: 5). Öz yeterlilik; bireylerin yaşamlarını



etkileyebilecek olaylarla başa çıkabilmek, kontrol altına alabilmek veya belirlenen performans seviyesine ulaşabilmek için sahip oldukları yeteneklerine ilişkin inançları olarak tanımlanabilir (Bandura, 1977: 194). İçsel motivasyon; takipçilerin belirli birtakım görevleri yerine getirmeleri için sahip oldukları motivasyondur. İçsel motivasyon, verilen ödüller, tehditler ya da cezalardan kaynaklanmaz. Motivasyonun kaynağı takipçilerin istekleridir. Bu isteklerin ortaya çıkardığı motivasyon sonucunda gösterilen performans, ödül ya da ceza kaynaklı gösterilen performanstan çok daha fazla düzeydedir. İçsel motivasyon takipçilerin işini memnuniyetle yapmasını sağlar (Winston, 2003: 6).

#### Şekil 1.4. Winston'un Hizmetkâr Liderlik Modeli



**Kaynak:** (Winston, 2003: 6).

Liden ve arkadaşları (2008: 162), daha önce yapılan çalışmalardan yola çıkarak hizmetkâr liderliğin dokuz farklı boyuttan oluştuğunu belirtmişlerdir. Bunlar: duygusal iyileştirme, topluma değer katma, kavramsal yetenekler, güçlendirme, astların gelişimine ve başarısına yardım etme, astlara öncelik verme, etik davranma, ilişkiler ve hizmet etmedir. Ancak bu boyutlara yönelik ölçek geliştirme çalışmalarında ilişkiler ve hizmet etme boyutları hariç diğer tüm boyutlarda yeterli uyum değerlerine sahip olduğu görülmüştür (Kılıç ve Aydın, 2016: 10).

#### 1.5.1. Duygusal İyileştirme

Başkalarının kişisel kaygılarına duyarlılık gösterme davranışıdır (Liden vd., 2008: 162). Hizmetkâr liderin istekleri azalan kişilerin iyileşmelerine destek olması ve izleyenlerinin kişisel ihtiyaçlarına ve isteklerine duyarlı olması olarak tanımlanabilir

(Kaplan ve Uzun, 2017: 16). Hizmetkâr liderlerin kendilerini ve diğerlerini duygusal olarak iyileştirme ve bir bütün yaratma potansiyelleri vardır. (Duyan ve Dierendonck, 2014: 5). Sanı ve diğerlerine göre (2013: 65) duygusal iyileştirme, “hizmetkâr liderin bireylerin kişisel ihtiyaçlarına ve isteklerine duyarlı olması ile insanların tam anlamıyla kişisel bütünlüğe ulaşamayacağını kabul etmekle birlikte, liderin şevkleri kırılan bireylerin duygusal anlamda iyileşmelerine yardım etmesidir”.

### **1.5.2. Topluma Değer Katmak**

Topluma değer katmak için gerçek bir kaygı duymak gerekmektedir. Hizmetkâr liderler, topluma önem vermenin değerini vurgulayan, her zaman toplumdaki insanlara yardım etmeye çalışan, sosyal faaliyetlerle ilgilenen ve astlarını sosyal sorumluluk için teşvik eden liderdir. (Liden vd., 2008: 162-168). Hizmetkâr liderin, toplumsal gelişimin sağlanması için destek olma ve bilinçli olma özelliği gereklidir (Sanı vd., 2013: 65).

### **1.5.3. Kavramsal Yetenekler**

Örgütle ve görevlerle ilgili bilgiye sahip olmak, etkili bir şekilde diğer insanları desteklemek ve yardım etmek anlamındadır (Liden vd., 2008: 162). Hizmetkâr liderin zor problemleri farklı, etkin ve yaratıcı fikirler ile çözebilmesi ve konulara günlük problemlerin ötesinde geleceğe yönelik bakabilmesidir. İleri görüşlülük, liderin daha önceki tecrübelerinden elde ettikleri ve şimdiki veriler ile geleceğe yön vermesidir (Kaplan ve Uzun, 2017: 16). Hizmetkâr liderin geçmiş tecrübelerini kullanarak, birtakım sorunları yeni, etkili ve yaratıcı fikirlerle çözebilme yeteneğidir (Sanı vd., 2013: 65). Hizmetkâr liderler “büyük hayaller kurma” fikirlerini başarmak isterler. Klasik yöneticiler, kısa süreli hedefleri başarmaya çalışırken; hizmetkâr liderler düşüncelerini uzun dönemli ve daha kapsamlı, yaratıcı düzeyde tutarak, kavramsal düşünceyle bağdaştırır (Dince ve Öksüz, 2011: 9).

### **1.5.4. Güçlendirme**

Güçlendirme, problemleri tanımlama ve çözüme konusunda çalışanların işini kolaylaştırma ve onları cesaretlendirmedir (Liden vd., 2008: 162). Hizmetkâr liderin, takipçilerini kontrol etmek yerine onlara yetki vermesini ifade etmektedir (Sanı vd., 2013: 65). Güçlendirmede, bireylerin kabiliyetlerini bilmekten, takdir etmekten, amaçlarını başarmalarını sağlamaktan ve daha neler elde edebileceklerini bilmekten bahsedilebilir. Çalışanların işlerini yerine getirirken sorumluluk üstlenmeleri ve kabiliyetlerini

geliştirmeleri için onları cesaretlendirmekten ibarettir (Greenleaf 1998'den aktaran Duyan ve Dierendonck, 2014: 10).

#### **1.5.5. Astların Gelişimine ve Başarısına Yardım Etme**

Destek ve danışmanlık sağlayarak astların kişisel ve kariyer gelişimine yardımcı olma davranışıdır. Hizmetkâr liderler, astların kariyer gelişimine öncelik veren, astların kişisel hedeflerini başardığından emin olmak isteyen, astlarına yeni yetenekler katabilecek iş tecrübesi sağlayan liderdir. (Liden vd., 2008: 162). Liderin takipçilerinin kişisel, mesleki ve ruhsal gelişimlerinden sorumluluk duyması ve bu konuda mentor gibi davranır (Sanı vd., 2013: 65). Dince ve Öksüz'e göre (2011: 9), hizmetkâr liderler, "astların çalışan olarak somut katkılarının ötesinde, ölçülemeyen değerlere, becerilere ve isteklere de sahip olduğuna inanırlar ve hizmetkâr liderler örgütteki her bir bireyin gelişimine derinden bağlıdırlar, bu doğrultuda kişilerin bireysel, profesyonel ve ruhsal gelişimleri için ellerinden geleni yapmaya çalışırlar".

#### **1.5.6. Astları Her Şeyin Önüne Koyma**

Davranışlarla ya da sözlerle açık bir şekilde astların ihtiyaç ve isteklerinin öncelikli olduğunu belirtmektir. Hizmetkâr lider kendi başarısından daha fazla astlarının başarısıyla ilgilenir, astlarının çıkarlarını kendi çıkarlarının önüne koyar ve astlarının işlerini kolaylaştırmak için elinden ne geliyorsa yapmaya çalışır. (Liden vd., 2008: 162-168). Kendi ihtiyaç ve isteklerinden daha çok astlarının ihtiyaç ve isteklerini ön planda tutmasıdır (Sanı vd., 2013: 65). Hizmetkâr liderin kendi isteklerinden daha çok izleyenlerinin isteklerine öncelik vermesi, astlarının yaptıkları faaliyetlerle ilgili problemleri olduğunda kendi işini bırakıp öncelikli olarak onlara destek vermesidir (Kaplan ve Uzun, 2017: 16).

#### **1.5.7. Etik Davranma**

Diğer insanlara karşı dürüst, açık ve tarafsız davranmayı ifade eder. Hizmetkâr liderler, yüksek etik standartlarına sahip, sürekli olarak dürüst davranan, başarıya ulaşmak için etik değerlerden ödün vermeyen, karlılıktan daha çok dürüstlüğe önem veren liderlerdir (Liden vd., 2008: 163-168).

### 1.5.8. Hizmetkâr Liderliğe Yönelik Yapılan Çalışmalar

Alanyazın incelendiğinde hizmetkâr liderlik ile ilgili ya da hizmetkâr liderliğin diğer değişkenler üzerindeki etkisini belirlemeye yönelik birçok araştırma yapıldığı görülmektedir (Tablo 1.8). Bunlardan bazıları aşağıda tablo halinde sunulmuştur.

**Tablo 1.8. Hizmetkâr Liderliğe Yönelik Olarak Yapılan Çalışmalar**

Yazarlar	Yıl	Örneklem	Veri Toplama Yöntemi	Sonuç
Jaramillo vd.,	2009	501 satış personeli	Anket	Algılanan hizmetkâr liderliğin, çalışanların etik algılarını ve örgütsel bağlılıklarını pozitif yönde, işten ayrılma niyetlerini ise negatif yönde etkilediği ortaya konulmuştur.
Chung vd.,	2010	6648 hizmet personeli	Anket	Hizmetkâr liderlik ile Prosedürel adalet ve iş tatmini arasında pozitif yönde ve anlamlı bir ilişki olduğu tespit edilmiştir.
Vondey	2010	114 farklı endüstri çalışanı	Anket	Hizmetkâr liderliğin, örgütsel vatandaşlık davranışını, çalışan örgüt uyumunu ve örgütsel özdeşleşmeyi olumlu yönde etkilediği belirlenmiştir.
Rezaei vd.,	2012	258 kamu görevlisi	Anket	Hizmetkâr liderlik davranışı ile örgütsel güven arasında pozitif yönde ve anlamlı bir ilişki tespit edilmiştir.
Bambale vd.,	2012	400 enerji sektörü çalışanı	Anket	Hizmetkâr liderliğin çalışan performansını ve örgütsel vatandaşlığı pozitif yönde etkilediği ortaya konulmuştur.
Güçel ve Begeç	2012	67 akademisyen	Anket	Hizmetkâr liderlik ile örgütsel vatandaşlık arasında pozitif yönde bir ilişki belirlenmiştir.
Hunter vd.,	2013	425 perakende çalışanı	Anket	Hizmetkâr liderliğin çalışanların işten ayrılma niyetlerini azalttığını ve işe adanmışlık duygusunu artırdığı sonucuna ulaşılmıştır.
Choudhary vd.,	2013	155 hizmet sektörü çalışanı	Anket	Hizmetkâr liderliğin örgütsel öğrenmeyi pozitif yönde etkilediği tespit edilmiştir.
Winkle vd.,	2014	116 işletme çalışanı	Anket	Hizmetkâr liderlik ile personel güçlendirme arasında pozitif yönlü ilişki tespit edilmiştir.

Mahembe ve Engelbrecht	2014	288 öğretmen	Anket	Hizmetkâr liderliğin hem takım etkinliği hem de örgütsel vatandaşlık üzerinde pozitif etkiye sahip olduğu tespit edilmiştir.
Ateş	2015	191 elektronik firma çalışanı	Anket	Hizmetkâr liderlik, örgütsel özdeşleşme ve örgütsel güvenin birbirleriyle aralarında anlamlı ve pozitif yönlü ilişkilerin bulunduğu ortaya konulmuştur.
Uğurluoğlu vd.,	2015	136 sağlık çalışanı	Anket	Hizmetkâr liderlik özelliklerinin, lider ile takipçi etkileşimini ve genel örgütsel güven düzeyini olumlu yönde ve anlamlı bir şekilde etkilediği tespit edilmiştir.
Khan vd.,	2015	24 kamu çalışanı	Anket	Hizmetkâr liderliğin işyeri maneviyatı (workplace spirituality) üzerinde pozitif yönde bir etkisi olduğu saptanmıştır.
Schwepker ve Schultz	2015	324 satış personeli	Anket	Hizmetkâr liderlik davranışının çalışanların satış performansını olumlu yönde etkilediği ortaya konulmuştur.
Song vd.,	2015	1884 satış personeli	Anket	Hizmetkâr liderliğin örgüt içerisindeki bilgi paylaşımını olumlu yönde etkilediği belirlenmiştir.
Harwiki	2016	40 çalışan	Anket	Hizmetkâr liderliğin örgüt kültürü, örgütsel bağlılık, çalışan performansı ve örgütsel vatandaşlık davranışı üzerinde pozitif etkiye sahip olduğu ortaya konmuştur.
Zhao vd.,	2016	KOBİ'lerde çalışan 293 çalışan	Anket	Hizmetkâr liderliğin, çalışanların yöneticilerine ve örgüte olan özdeşleştirmeyi etkilediği ortaya konmuştur.
Bande vd.,	2016	145 satış personeli	Anket	Hizmetkâr liderliğin çalışanların öz yeterliliklerini ve içe yönelik motivasyonu pozitif yönde etkilediği tespit edilmiştir.
Tuan	2016	562 çalışan ile 197 bölüm yöneticisi	Anket	Algılanan hizmetkâr liderliğin çalışanların bilgi paylaşımını olumlu yönde etkilediği belirlenmiştir.
Al-Mahdy vd.,	2016	356 öğretmen	Anket	Hizmetkâr liderliğinin alt boyutları ile iş tatmini arasında anlamlı ve pozitif yönlü ilişkiler tespit edilmiştir.

Schwepker	2016	279 satış personeli	Anket	Hizmetkâr liderlik ile ödül dağıtımına duyulan güven ve çalışanların görüşlerini açıklaması arasında pozitif yönlü ilişkiler bulunmuştur.
Tang vd.,	2016	309 çalışan	Anket	Hizmetkâr liderliğin duygusal tükenmeyi negatif yönde, kişisel öğrenmeyi ise pozitif yönde etkilediği belirlenmiştir.
Yang vd.,	2017	Farklı sektörden 544 kişiye	Anket	Hizmetkâr liderlik davranışının çalışanların işe adanmışlık düzeyini artırdığı tespit edilmiştir.
Eren ve Yalçıntaş	2017	253 hava yolu çalışanı	Anket	Hizmetkâr liderlik davranışının iş tatminini artırdığı belirlenmiştir.

Tablo 1.8'e bakıldığında hizmetkâr liderliğe yönelik yapılan araştırmalar sonucunda; hizmetkâr liderliğin işletmeler için birçok önemli unsur üzerinde (örgütsel bağlılık, iş tatmini, örgütsel vatandaşlık, personel güçlendirme vb.) etkili olduğu görülmektedir.

Emeğin yoğun olarak kullanıldığı ve fazla personelin görev yaptığı turizm işletmelerinde, sunulan hizmetin kalitesi, çalışanların misafirler ile direkt etkileşimi sonucunda ortaya çıkışı söz konusudur. Bu nedenle, turizm işletmelerinde lider ile ilişkiler sonucu ortaya çıkan çalışan tutum ve davranışları, işletmelerin başarısı için önemlidir (Güzel ve Akgündüz, 2011: 285). Liderlik; hizmet işletmeleri için ortak çalışma, öğrenme, çalışanların motivasyonu, işe yönelik tutumlarının artırılması ve müşteri ilişkileri gibi nedenlerden dolayı önemli bir faktör olarak ifade edilir (Güçel ve Begeç, 2012: 107). Turizm sektörünün emek yoğun yapısı, üretimle tüketimin eş zamanda olması gibi özelliklerinden dolayı turizm sektöründeki yöneticilerin insana yönelik bir liderlik davranışını benimsemeleri önemlidir. Bu nedenle çalışanların ihtiyaçlarını merkeze koyarak diğer liderlik tarzlarından ayrılan hizmetkâr liderlik özellikleri turizm işletmelerine oldukça uygundur (Brownell, 2010: 366). Aynı zamanda hizmetkâr liderlikte görülen çalışanları dinleme, onların ihtiyaç ve isteklerini karşılayabilmek için çaba gösterme, çalışanların kişisel gelişimlerini ve sürekli olarak öğrenmelerini destekleme, empati, bütünlük, güven gibi değerlerin, turizm işletmeleriyle önemli ölçüde örtüştüğü söylenebilir (Baytok ve Ergen, 2013: 111).

Günümüzde turizm işletme yöneticilerinin içerisinde bulunduğu rekabet çevresinde başarılı olmaları, dış çevreyi sürekli olarak takip etmeleri, misyon ve vizyonlarını sürekli olarak bu değişikliklere göre düzenlemeleri, hayatlarını idame ettirebilmeleri için oldukça önemlidir. Olaya bir de turizm işletmelerindeki hizmet etme unsuru eklenince hizmetkâr

liderlik birçok açıdan daha da önemli olmaktadır. Aynı zamanda hizmet sunulan turizm işletmelerinde hizmetin sunulmasında insanın insana hizmet etmesi esastır. Bundan dolayı, çalışanlara karşı özel ilgi gösterilmesi, onların ihtiyaç ve isteklerinin belirlenerek, bunları sağlamak için faaliyetlerde bulunulması, çalışanların ihtiyaçlarının göz önünde bulundurulması ve sürekli tecrübe elde etmelerinin sağlanması gibi faaliyetlerin gerçekleştirilmesi turizm işletmeleri için daha büyük önem taşımaktadır (Çevik ve Kozak, 2010: 85).

Hizmetkâr liderlik, insana yönelik bir liderlik yaklaşımı olması, çalışanların işletmeye olan bağlılığını, iş tatminini ve performanslarını etkileyebilmesi, emek yoğun faaliyet gösteren otel işletmeleri için en uygun liderlik yaklaşımlarından birisinin hizmetkâr liderlik olduğunun bir göstergesidir (Baytok ve Ergen, 2013: 125).

Hizmetkâr lider, kişilik ve duygusal yönleri ağırlık vermektedir. Bireysel özelliklere ve davranışsal yaklaşımlara dayalı ve izleyenleri üzerindeki hizmete dayalı etkiye bağlı olarak şekillenen hizmetkâr liderliğin, özellikle insan ilişkilerinin yoğun bir şekilde yaşandığı turizm işletmeleri açısından önemli faaliyetleri yerine getirebilecektir (Ekinci, 2015: 343).

Hizmetkâr liderlik birçok farklı şekilde turizm işletmeleri için fayda sağlar. En önemli iki faydası; güven ve saygı ile güçlendirilmiş çalışma ortamı ve çalışana yönelik örgüt kültür temelli etik uygulamalardır. Etik olmayan davranışların ve zorlukların yer aldığı ve turizm işletmelerinin de içerisinde yer aldığı iş dünyasında doğru bir yol bulabilmek için, hizmetkâr liderlik bir rehber niteliğindedir (Brownell, 2010: 369-375).

Hizmetkâr liderliğin olduğu iş ortamında, birebir iletişimden dolayı, çalışanlar işletmeyle güçlü bağlar kurmaktadır. Aynı zamanda bu ortamın olduğu turizm işletmelerinde çalışanlar kendi fikirlerine ve davranışlarına değer verildiğini hisseder. Bunlara ek olarak çalışanlar misafirlere kaliteli hizmet verme konusunda kendilerini sorumlu hissederler ve turizm işletmesinin amaçlarını gerçekleştirmesine katkı sağlarlar. Bu nedenle çalışanlar liderlerinin hizmetkâr liderlik davranışını sergilemesini beklerler (Carter ve Baghurst, 2014: 460).

Baytok ve Ergen (2013: 123) otel işletmelerindeki hizmetkâr liderliğin örgütsel vatandaşlık üzerine etkisini belirlemek amacıyla yaptıkları çalışmada hizmetkâr liderliğin çalışanların örgütsel vatandaşlık davranışlarını artırdığı sonucuna ulaşmışlardır.



Han (2014: 35), otel işletmelerinde çalışanların hizmetkâr liderlik algılamalarını ve bu algının örgütsel bağlılığa etkisini ortaya koymak için bir çalışma yapmıştır. Araştırma, çalışanların yöneticilerinde algıladıkları hizmetkâr liderlik davranışının yüksek olduğunu ancak bu algının birtakım demografik özelliklere göre farklılık gösterdiğini ve hizmetkâr liderlik davranışının örgütsel bağlılığı pozitif yönde etkilediğini ortaya koymuştur. Carter ve Baghurst'un (2014: 462) hizmetkâr liderlik davranışının restorandaki çalışanların işe adanmışlık duygusu üzerindeki etkisini belirlemeye yönelik yaptıkları araştırmada, çalışanlar tarafından algılanan hizmetkâr liderlik davranışının çalışanların işe adanmışlık düzeylerini artırdığını belirlemişlerdir.

Demirci'nin (2014: 183), turizm odaklı sivil toplum kuruluşlarında hizmetkâr liderlik davranışı düzeyinin belirlenmesine yönelik yaptığı araştırmasında, hizmetkâr liderlik üzerinde etkili olan faktörleri incelemiş ve hizmetkâr liderlik anlayışı üzerinde en etkili faktörler olarak kişilerin sektör tecrübesi, eğitim ve doğup yaşadığı şehrin etkili olduğunu belirlemiştir. Liden ve arkadaşlarının (2014: 1444), hizmetkâr liderlik ile hizmet kültürü arasındaki ilişkiyi belirlemeye yönelik olarak 71 restorandan 961 çalışan üzerinde yaptıkları çalışmalarında, hizmetkâr liderliğin restoranlardaki hizmet kültürünü pozitif yönde ve anlamlı bir şekilde etkilediğini tespit etmişlerdir.

Kwak ve Kim'in (2015: 1287), otel yöneticilerinin sergilemiş oldukları hizmetkâr liderlik davranışlarının misafirler tarafından algılanan hizmet kalitesi üzerindeki etkisini belirlemeye yönelik olarak yaptıkları araştırmada, hizmetkâr liderlik davranışları ile algılanan hizmet kalitesi arasında pozitif yönde ilişki bulmuşlardır. Birdir ve Dalgıç'ın (2015: 973-974), otel işletmelerindeki çalışanların hizmetkâr liderlik davranışı, duygusal tükenmişlik ve çalışan avukatlığı arasındaki ilişkiyi belirlemeye yönelik olarak yaptıkları çalışmada, hizmetkâr liderlik ile çalışan avukatlığı arasında anlamlı ve pozitif ilişki; duygusal tükenmişlik arasında ise anlamlı ve negatif bir ilişki bulmuşlardır.

Turgut vd., (2017: 300), hizmetkâr liderlik ile iş tatmini ve işten ayrılma niyeti arasındaki ilişkiyi belirlemek amacıyla 191 konaklama sektörü çalışanına bir anket çalışması yapmışlardır. Araştırma sonucunda hizmetkâr liderlik davranışının iş tatmini artırdığı ve işten ayrılma niyeti düzeyini azalttığını tespit etmişlerdir. Kaplan ve Uzun'un (2017: 14) hizmetkâr liderlik algılamalarının tükenmişlik üzerindeki etkisini analiz etmek amacıyla 250 dört ve beş yıldızlı otel çalışanına anket yapmışlardır. Araştırma sonucunda; ahlaki davranmanın duygusal tükenme üzerinde negatif bir etkiye sahip olduğu, duygusal destek ve

iyileştirme ile ahlaki davranmanın duyarsızlaşma üzerinde negatif bir etkiye sahip olduğu, güçlendirmenin ise kişisel başarı üzerinde pozitif bir etkiye sahip olduğu tespit edilmiştir.

Ghosh ve Khatri (2017: 8-9), otel işletmelerinde hizmetkâr liderlik davranışının işe yarayıp yaramayacağını tespit etmek amacıyla 232 otel çalışanı üzerinde bir araştırma gerçekleştirmiştir. Araştırma sonucunda ise hizmetkâr liderlik davranışının misafirlere olan yaklaşımı pozitif yönde, çalışanlar tarafından misafirlere gösterilen hizmet kalitesini pozitif yönde etkilediğini tespit etmişlerdir.

### 1.6. Liderlik Teorilerinin Karşılaştırılması

Page ve Wong (2000) hizmetkâr liderlik ile komuta liderliğini (command leadership) kıyaslayarak aşağıdaki tabloda gösterilen sonuçlara ulaşmışlardır. Tablo 1.9'a bakıldığında hizmetkâr lider ile komuta lideri arasındaki önemli farklılıklar görülmektedir. Komuta liderliği; daha çok hiyerarşik, emir komuta zincirinin keskin olduğu, astların ihtiyaç ya da isteklerinin ve kararlara katılımlarının ikinci planda tutulduğu, işletmenin hedef ve politikalarının her şeyden daha önemli olduğu bir liderlik türü olarak karşımıza çıkmaktadır. Ancak daha önceki bölümlerde de belirtildiği gibi hizmetkâr liderlik her anlamda bireylere yönelik bir liderlik türüdür. Başka bir deyişle komuta liderliğinin daha çok işe ya da göreve yönelik bir liderlik çeşidi olduğu söylenebilir.

**Tablo 1.9. Hizmetkâr Liderlik İle Komuta Liderliğinin Kıyaslanması**

<b>KOMUTA LİDERLİĞİ</b>	<b>HİZMETKÂR LİDERLİK</b>
Kendisine hizmet edilmesi ister.	Başkalarına hizmet etmek ister.
Öncelikli olarak kendi imajı ve gelişimiyle ilgilenir.	Öncelikli olarak astların gelişimiyle ilgilenir.
Sahip olduğu statü, sorumluluklarından daha önemlidir.	Sorumluluk, sahip olduğu statüden daha önemlidir.
Çalışanlar alt seviyelerde görülür ve karar alma faaliyetlerine katılmaz.	Çalışanlara ekibin bir parçası olarak saygı duyulur ve kararlara katılımları sağlanır.
Sadece kurmaylar kolay bir şekilde ulaşır.	Herkese açık kapı politikası uygulanır.
Çalışanları etkilemek için mevki gücünü kullanır.	Sahip olduğu gücü diğer insanları geliştirmek ve cesaretlendirmek için kullanır.
Çalışanların öncelikle kendisini dinlemesini ister.	Karar almadan önce çalışanlarını dinler.
Anlamadan önce anlaşılacak ister.	Önce anlamayı sonra anlaşılmayı ister.
İnsanları hatalarından dolayı ayıplar	Hatalardan ders çıkarılmasının sağlar.

Eleştirileri ret eder ve başarılarından kendine pay çıkarır.	Geribildirim ve katkıyı destekler, başarının getirisini paylaşır ve süreç başarı kadar önemlidir
Diğerlerini etkin olmaları için eğitmez.	Diğerlerini geliştirmek için yatırım yapar.
Takip etme kişilik temellidir.	Takip etme karakter temellidir.
Karar alınırken çıkarlar söz konusudur.	Karar alınırken prensipler önemlidir.
Eleştirileri susturmak için gözdağı verir.	Gelişimi sağlamak için tartışma ortamı sağlar.
Ayartma, güç oyunları veya hileler ile fikirleri için destek toplar.	Akıl ve ikna yoluyla fikirleri için destek toplar.
Soru sormayanları ya da uysal olanları terfi ettirir.	Başarıya katkı sağlayanları terfi ettirir.
Kurallar, yönetmelikle ve kısıtlamalarla otorite sağlamaya çalışır.	Cesaretlendirme, ilham verme ve ikna ile otorite sağlamaya çalışır.
Sadece üstlerine hesap verir.	Tüm örgüte hesap verir.
Güce ve konuma sıkıca sarılır.	Daha yetkin biri gelirse kenara çekilmeye hazırdır.
Yeni bir usta yetiştirmeye çok ilgilenmez.	Liderlik gelişimi diğerlerine hizmet etmede çok önceliklidir.

**Kaynak:** (Page ve Wong, 2000).

Stone ve arkadaşları (2004: 353) hizmetkâr liderlik ile dönüşümcü liderliği karşılaştırdıkları çalışmada şu sonuçlara ulaşmışlardır:

**Tablo 1.10. Hizmetkâr liderlik ile Dönüşümcü liderliğin Kıyaslanması**

DÖNÜŞÜMCÜ LİDER DAVRANIŞLARI	HİZMETKÂR LİDER DAVRANIŞLARI
İdealleştirilmiş (karizmatik) etki	Etki
Vizyon	Vizyon
Güven	Güven
Saygı	Güvenilirlik ve yeterlilik
Riski paylaşma	Yetki Verme
Bütünlük	Dürüstlük ve bütünlük
Modelleme	Modelleme ve Şeffaflık
	Hizmet
İlham verici motivasyon	Hizmetkârlık
Hedeflere bağlılık	İletişim
İletişim	
Coşku	
Entelektüel uyarım	İkna
Rasyonellik	Öncü olma
Sorun çözme	

Kişiselleştirilmiş düşünce	Diğerlerini takdir etme
Kişisel ilgi	Cesaretlendirme
Akıl hocalığı	Öğretme
Dinleme	Dinleme
Güçlendirme	Güçlendirme

**Kaynak:** (Stone vd., 2004: 353).

Tablo 1.10 da hizmetkâr liderlik ile dönüşümcü liderlik arasındaki temel farklılıklar ve benzerlikler görülmektedir. İki liderlik türü arasında vizyon, güven, dinleme, güçlendirme, bütünlük, iletişim vb. özellikler açısından benzerlikler bulunmaktadır. Dönüşümcü liderlikle daha çok vizyon oluşturma, takipçilerin ihtiyaç ve isteklerini vizyon doğrultusunda ya da işletmenin hedefleri doğrultusunda dönüştürme varken, hizmetkâr liderlikte takipçilerin istek ya da ihtiyaçlarını gerçekleştirme vardır.

**Tablo 1.11. Hizmetkâr liderlik ile Dönüşümcü liderliğin ve Lider-Üye Etkileşim Teorisinin Kıyaslanması**

	Hizmetkâr Liderlik Teorisi	Dönüşümcü Liderlik Teorisi	Lider-Üye Etkileşimi Teorisi
Teorinin Doğası	Normatif	Normatif	Tanımlayıcı
Liderin Rolü	Takipçilerine hizmet etmek.	Örgütün amaçlarını gerçekleştirmek için takipçilerine ilham vermek.	Takipçileriyle pozitif yönde ilişkiler geliştirmek.
Takipçinin Rolü	Daha bilge, özgür ve bağımsız olmak.	Örgütsel amaçları başarmak.	Liderleriyle pozitif yönde ilişkiler geliştirmek.
Ahlaki Bileşen	Açık	Belirsiz	Belirsiz
Beklenen Sonuç	Takipçinin tatmini, gelişimi, hizmete bağlılığı, toplumsal iyileşme.	Amaç uygunluğu, çaba artışı, tatmin, verimlilik, örgütsel kazanç	Yüksek lider üye ilişkisi-tatmin, karşılıklı güven, artan çaba
Kişisel Seviye	Hizmet etme isteği.	Liderlik yapma isteği.	İlişkilendirme isteği.
Kişilerarası Seviye	Lider takipçiye hizmet eder.	Lider takipçisine ilham verir.	Lider takipçisiyle etkileşime girer.
Grup Seviyesi	Lider gruptaki bireylerin isteklerini yerine getirmek için gruba hizmet eder.	Lider örgütsel amaçlara ulaşmak için grubu birleştirir	Lider her üyesiyle farklı etkileşimler geliştirir.

Örgütsel Seviye	Lider örgütü topluma hizmet için hazırlar.	Lider örgütsel amaçlara ulaşmak için takipçilere ilham verir.	Belirsiz
Toplumsal Seviye	Lider toplumun daha iyi olması için olumlu bir miras bırakır.	Lider topluma ya da millete belirli amaçlara ulaşmak için ilham verir.	Belirsiz

**Kaynak:** (Barbuto ve Wheeler, 2006: 305).

Barbuto ve Wheeler (2006: 305) hizmetkâr liderlik teorisini, dönüşümcü liderlik ve lider-üye etkileşim teorilerini on farklı açıdan karşılaştırmışlardır. Hizmetkâr liderlik ile lider-üye etkileşimine bakıldığında hizmetkâr liderliğin örgütsel ve toplumsal anlamda daha net olduğu, lider üye etkileşiminde ağırlığın daha çok lider ile takipçi arasındaki ilişkinin güçlendirilmesi ve geliştirilmemesine yönelik olduğu görülmektedir (Tablo 1.11).

Etkileşimci lider ile dönüşümcü lider kıyaslandığında, etkileşimci liderin daha çok kısa dönemli hedeflere odaklandığı, dönüşümcü liderin ise uzun dönemli planlar yaptığı görülmektedir. Etkileşimci liderler çalışanlarla iletişim kurarken yukarıdan aşağı bir iletişim kanalını tercih ederken, dönüşümcü lider çok yönlü bir iletişim kanalı kullanır. Bununla birlikte etkileşimci lider gücünü makamından alır ancak dönüşümcü liderin güç kaynağı izleyenleridir. Etkileşimci lider çalışanlarını maliyet unsuru olarak görür ve çalışanları kazanç doğrultusunda yönlendirir. Dönüşümcü lider ise çalışanları geliştirilebilir bir unsur olarak görür ve onun için kazanç vizyon ve değerlerdir (Çetin 1998:151 'den aktaran Cömert, 2004: 5-6). Burns'a göre etkileşimci liderlik, bir bireyin bazı unsurları karşılıklı olarak değiştirmek için diğerleriyle bağlantı kurmaya giriştiği zaman başlar. Etkileşimci liderlikte, eğer kendilerinin istekleri yerine geldiği takdirde takipçilerinin de kendi isteklerinin yerine getirileceği varsayılır. Dönüşümcü liderler ise işletmenin misyon ve hedeflerini başarmak için, takipçilerin ihtiyaç ve değerlerinin değişimi üzerinde durur (Kuhnert ve Lewis, 1987: 648).

## İKİNCİ BÖLÜM

### İŞ TATMİNİ VE İŞTEN AYRILMA NİYETİ

Araştırmanın ikinci bölümünde iş tatmini kavramı, iş tatmini teorileri ve iş tatminini etkileyen bireysel ve örgütsel faktörler açıklanmıştır. Daha sonra ise son değişken olan işten ayrılma kavramından, işten ayrılma niyetinin nedenlerinden ve sonuçlarından bahsedilmiştir.

#### 2.1. İş Tatmini Kavramı ve Önemi

İş, amaçlar doğrultusunda işletme içerisinde belirli bir sürede meydana gelen, beraberinde kimi ilişkileri getiren ve ücret karşılığı girilen mal ve hizmet üretme çabasıdır (Sevimli ve İşcan 2005: 56). İstenilen bir durumun meydana gelmesi ve gönül tatminliğinin sağlanması anlamlarına gelen tatmin kavramı, istek ve ihtiyaçların gerçekleşmesi sonucu ulaşılan mutluluk durumu olarak ifade edilebilmektedir (Biçkes vd., 2014: 100). Çalışanların işlerine ilişkin duygularının bir yansıması olarak tanımlanan iş tatmini kavramı ise, ilk kez 1900'lerde ortaya atılmış olup ve 1930-1940'lı yıllarda önemi anlaşılmıştır (Arslan ve Acar, 2013: 283; Erşan vd., 2013: 116). Özellikle 1930'lu yıllardan sonra işletmelerdeki çalışanın değeri daha iyi anlaşılmağa başlanmış, çalışan motivasyonu ve iş tatmini gibi kavramlar ortaya çıkmıştır (Pelit ve Öztürk, 2010: 44). Günümüzde ise iç müşteriler olarak adlandırılmaya başlanan işletme personellerine daha fazla önem verilmesiyle iş tatmini kavramının önemi de artmıştır.

İş ile insan arasındaki ilişki neticesinde ortaya çıkan "iş tatmini" kavramıyla ilgili olarak alanyazında çok sayıda ve farklı tanımlar bulunmaktadır (Özaydın ve Özdemir, 2014: 253). Bazı çalışmalarda iş tatmini iş doyumunu olarak geçmektedir. Tanımların her biri, iş tatmini kavramını farklı açılardan değerlendirerek ele aldığı ve incelediği görülmektedir (Gavcar ve Topaloğlu, 2008: 61). İş tatmini tanımı ilk olarak, 1911 yılında Taylor ve Gilbert tarafından "en az stres ve yorgunluk yaratacak bir yöntemle fabrikada çalışmak" olarak ifade edilmiştir (Yazıcıoğlu ve Sökmen, 2007: 74). Locke (1976: 1300), iş tatminini, "birinin işine verdiği değerden kaynaklanan pozitif duygusal durum ya da memnuniyet olarak" tanımlamaktadır. İş tatminini belirleyen temel unsur, çalışanın işinden ne beklediği ile işinden ne elde ettiği arasındaki ilişkidir.

Weiss (2002: 175) iş tatminini” bir kişinin işiyle ya da iş durumuyla ilgili pozitif (veya negatif) olarak verdiği karar” şeklinde tanımlarken; Yılmaz ve Karahan (2009: 198) iş tatminini; bireyin iş ortamına karşı reaksiyonu olarak tanımlamaktadır. Tolay ve arkadaşları ise (2012: 453) iş tatminini, “bireyin işini ya da iş deneyimlerini değerlendirmesiyle ortaya çıkan memnun edici veya olumlu duygusal durum”, şeklinde tanımlamıştır. Başka bir deyişle iş tatmini çalışanların önemli gördükleri şeyleri çalışmalarını sonucunda elde edip edemeyeceğine ilişkin algılamalarının bir sonucudur (Tolay vd., 2012: 453).

Çalışanların yaptıkları iş karşılığında elde ettikleri maddi çıkar ve bu işi yerine getirirken çalışma arkadaşlarıyla çalışmaktan mutluluk duyması şeklinde tanımlanabilen iş tatmini, çalışanların fiziksel ve zihinsel sağlıkları yanında, bireysel fizyolojik ve ruhsal duygularının bir belirtisidir (Şimşek vd., 2014: 164). Güner vd., (2014: 61) göre iş tatmini, çalışanların yaptıkları işlerinden duydukları memnuniyeti ya da memnuniyetsizliği tanımlayan bir kavram iken; Aktaş ve Şimşek’e (2015: 210) göre ise, “genel anlamıyla bireyin işine ve işyerine yönelik genel hoşnutluğu, işe karşı geliştirdiği duygu ve düşüncelerin toplamıdır”. İş tatmini; bireysel ve örgütsel unsurlarla ilişkili olup genellikle ihtiyaç, güdülenme, amaç, adalet, beklenti, başarıya ihtiyacı bağlamında teorik olarak açıklanmaktadır (Aktaş ve Şimşek, 2015: 210).

Bireylerin işlerine veya iş yaşamına yönelik gösterdikleri tepki olarak algılanan iş tatmini (Akkaya ve Akyol, 2016: 71), genel anlamda işletmede çalışan bir personelin, yaptığı işin özelliği, çalışma koşulları elde ettiği maddi kazanç, iş arkadaşları ve yöneticileri değerlendirmesi sonucu ortaya çıkarmaya gelmektedir. İş tatmininin somut bir unsur olmaması, işletmeden işletmeye farklılık göstermesi ve her zaman aynı düzeyde olmamasından ötürü sürekli takip edilmesi gerekmektedir. Böylece yöneticiler, çalıştırdıkları personelin iş tatmini düzeylerinde bir sorun meydana geldiğinde bu sorunu ortadan kaldıracak tedbirleri alabilir (Yeşilyurt ve Koçak, 2014: 305). İş tatmini bugüne kadar birçok farklı açıdan incelenmiştir. Hangi açıdan ele alınırsa alınsın, iş tatmini sonuçta insan tecrübe ve duygularını, bu duygu ve tecrübelerle sahip kişi ile onun işi ve iş çevresi arasındaki etkileşimi ifade etmektedir (Kök, 2006: 293).

Genellikle çalışanların gerçekleşmesini istedikleri arzuları ile iş çevresinden edindikleri izlenimler birbirine uyduğunda tatmin meydana gelir. Kişinin yaptığı işten umut ettiği şey ile elde ettiği unsurun karşılaştırılması da iş tatminini ortaya koyar. Kişinin yaptığı iş sonucu olarak elde ettiği karşılıktan elde ettiği tatmin ile iş sırasında hissettiği tatmin



birbirinden farklıdır. Çalışmanın karşılığında ortaya çıkan tatmin “dışsal tatmin”, çalışma esnasında duyduğu tatmin ise “içsel tatmin” olarak ifade edilmektedir (Şimşek vd., 2014: 167). Başka bir deyişle içsel iş tatmini, çalışanların yeteneklerini kullanma, sorumluluk, yaratıcılık, başkalarına yardım, serbestlik ve başarı gibi merkezî veya içsel yönleri ile ilişkilidir. Dışsal iş tatmin ise, işle ilgili faaliyetlere yönelik dışsal unsurlarla ilgilidir. Dışsal iş tatminine örnek olarak terfi durumu, elde edilen kazanç, işletme politikası ve uygulamaları, çalışma şartları, yönetim kültürü ve iş garantisi verilebilir.

İş tatmini ile ilgili yapılan tanımlamalara bakıldığında, iş tatminin bir anlamda çalışanların algısı sonucunda oluşan duygusal bir tepki olduğu anlaşılmaktadır. İş tatmini kavramı, rekabetin yoğun bir şekilde yaşandığı iş dünyasında işletmeler için önemli bir kavram haline gelmiştir. İşletmelerin bu tarz rekabetin yoğun olduğu çevrede sürdürülebilirliklerini devam ettirebilmeleri için çalışanların, işletmenin amaç ile hedeflerine yönelik etkili ve verimli bir şekilde çalışması gerekmektedir. Bu durumun sağlanması bir bakıma çalışanların yaptığı işten tatmin olması ile mümkün olabilmektedir (Tanrıverdi ve Paşaoğlu, 2014: 278).

İş tatmini, örgütsel davranış çalışmalarında en çok önemsenen ve araştırılan konulardan bir tanesidir (Yılmaz ve Karahan, 2009: 198). İş tatminine yönelik olarak yapılan ilk sistematik çalışmalar 1930’lu yıllarda başlamıştır. 1970’lerde ise iş tatmini düzeyi yüksek olan çalışanların daha verimli olduğu fikri benimsenmeye başlanmıştır (Christen vd., 2006: 138). Günümüze kadar bu konuda 3000’in üzerinde çalışma yapılmıştır. İş tatminine yönelik yapılan çalışmalara gerekçe olarak iki neden öne sürülmektedir (Gürsel vd., 2012: 115). Bunlardan ilki, işletmeler açısından iş tatminin, birçok işe yönelik önemli davranışı etkileme olasılığı yüzünden araştırılması gerekir. İkinci sebep ise, iş tatmini birey açısından verimi artırıcı bir özellik taşımaktadır.

İş tatmini, işletmenin performansı, örgütsel vatandaşlık, misafirlerin tatmin düzeyi, personel devamsızlığı, işgücü devir oranı, çatışmalar, örgütten uzaklaşma gibi birçok unsurla yakından ilgilidir. Bu unsurlar sadece çalışanı değil, işletmeyi de doğrudan etkilemekte ve iş tatmininin ne kadar önemli olduğunu ortaya koymaktadır. Taşlıyan’a göre (2007: 187), iş tatmininin üç önemli boyutu vardır: “İş tatmini, bir iş durumuna duygusal bir cevap; genellikle ihtiyaçların ne derece karşılandığı veya beklentilerin ne kadar aşıldığının belirlenmesi ve çalışanların birbirleriyle ilişkili çeşitli tutumları ve yönetim tarzları ile ilgilidir”.

İş tatmini konusu, örgütsel psikoloji alanında büyük bir araştırma konusudur (Goldstein ve Rockart 1984: 103). Çalışanların yaptıkları iş karşılığında elde ettikleri haz olarak ifade edilebilen “iş tatmini” kavramı, son dönemlerde insan unsurunun önem kazanmasıyla birlikte bir gelişme göstermiştir. Gerçekleşen teknolojik gelişimlerle birlikte bilginin dağılımı daha basit hale gelmiştir bu nedenle, çalışanlar ve işletme yöneticileri açısından iş tatmininin artırılması önemli bir konu haline gelmiştir (Özaydın ve Özdemir, 2014: 274). İş tatmini çalışmalarının; çalışan kişilerin sorunlarının belirlenmesi, yaptıkları iş ile ilgili genel tutumun geliştirilmesi, örgütteki iletişim kanallarının geliştirilmesi, ihtiyaç duyulan eğitimin ortaya konulması, değişime yönelik planların yapılması ve yönetimi gibi unsurlara yön göstermesi açısından çok önemli faydaları bulunmaktadır (Sencan vd., 2013: 106).

Turizm işletmelerinde, müşteri bağlılığı ve memnuniyeti, hizmet kalitesi, rekabet avantajı ve örgütsel performans gibi unsurları etkileyen en önemli faktörlerden biri insan kaynaklarıdır (Kaplan vd., 2013: 118). Daha önceleri üretim faktörleri içerisinde değerlendirilen insan, sosyal ve ekonomik yapıdaki değişimlerden dolayı, işletmelerde insan kaynakları adı altında uzmanlaşan bir departmanın ortaya çıkmasına neden olmuştur. İşletmenin amaçlarına ulaşabilmesi için, önemi gittikçe artan insan unsurunun, kişisel amaçlarını işletmenin amaçları ile uzlaştırma gereği ortaya çıkmıştır (Gürsel vd., 2012: 98). İşletmede çalışan personelin işletmeye olan maliyetinin fazlalığı ve bu personellerin işletmenin etkinliği için oldukça önemli olması, işletme sahiplerinin ve yöneticilerinin, iş tatmini hususunda daha hassas olmasına neden olmuştur (Özaydın ve Özdemir, 2014: 253).

Yöneticilerin çalışan personelinin ihtiyaçlarını ve isteklerini tespit ederek bu yönde faaliyetlerde bulunmaları, işletmelerin amaçlarını gerçekleştirmesinde önemli bir role sahiptir. Aynı zamanda çalışanların yaptıkları işten tatmin olmaları, personel devir hızını azaltarak ya da oryantasyon süresinin uzunluğu ve bu süredeki düşük verimlilik gibi işletmelerin birçok maliyet kaleminin azalmasında neden olacaktır (Kaya, 2010: 220).

Müşteri ile ilişkilerin yoğun bir şekilde yaşandığı yiyecek içecek işletmelerinde, çalışanların yaptığı işten duyduğu tatminin az olması durumunda müşterilere istenilen seviyede hizmet sunması beklenemez. Bu nedenle işletme yöneticilerinden ve liderlerden, çalıştırdıkları personelin iş tatmin düzeyinin gerçekleştirilmesi ve bu düzeyinin artırılması için gerekli faaliyetleri yerine getirmeleri beklenmektedir. Çalışanların sadece maliyet unsuru olmadığı, bununla birlikte sosyal bir varlık olduğu ve bu nedenle ekonomik

beklentilerinin yanında, sosyal ve duygusal ihtiyaçlarının da olabileceği göz önünde bulundurulmalıdır (Akçadağ ve zdemir, 2005: 168). Yiyecek içecek işletmelerinde fiziksel unsurların yanında, işletmelerin başarısında insan unsuru önemli rol oynamaktadır. Bu nedenle, misafirlerle sürekli olarak yüz yüze iletişimin meydana geldiği bir ortamda, çalışanların sürekli güler yüzlü ve sempatik olma mecburiyeti, hizmet sektöründe çalışanın iş tatmin düzeyini daha da önemli kılmaktadır (Akçadağ ve zdemir, 2005: 191). Çalışanları için iş tatminini sağlayacak bir ortam yaratamayan işletmelerde çalışan devrinde yükseklik, yüksek devamsızlık, düşük örgütsel bağlılık, yabancılaşma, stres, çatışma ve kırgınlıkların artması, daha düşük zihinsel ve bedensel sağlık gibi birçok sorun ortaya çıkabilecektir (şimşek vd., 2014: 165).

İş tatmini, yöneticiler ve işletme sahipleri için çalışanların işlerine karşı tutumlarının performanslarını ve verimliliklerini etkileyebileceğinden, üzerinde durulması gereken önemli bir konudur. İş tatminsizliği sonucunda ortaya çıkan unsurlar; işten ayrılma, devamsızlık, performans düşüklüğü, ruhsal ve fiziksel sağlıkta bozulma şeklinde gözlenebilmektedir (Güner vd., 2014: 61). İş tatmininin örgütsel açıdan önemi, iş tatmini ile örgütler için önemli olan verimlilik, yabancılaşma, işten ayrılma, çatışmalar, iş kazaları vb. unsurlarla yakından ilgilidir (Kök, 2006: 294). Tüm bu nedenlerden dolayı işletme yöneticilerinin çalışanların iş tatmin düzeyini artıracak birtakım faaliyetlerde bulunmaları gerekmektedir. Bu faaliyetlerden bazıları: işi daha eğlenceli hale getirmek, adaletli ücret ve terfi imknları sağlamak, personele sahip olduğu kapasite ve yetenekleri doğrultusunda göre görev vermektir (Luthans, 2011: 145-146).

### **2.1.1. İş Tatmini İle İlgili Teoriler**

İş tatminiyle ilgili araştırmaların temelinde, güdülenme ile ilgili yapılan çalışmalar yer almaktadır. Kişilerin gdlmesine yönelik ilk bulguların kaynağı ise Frederick Winslow Taylor'un ve Henry Fayol'un 1900'l yılların başlarında yapmış oldukları bilimsel çalışmalardır. Taylor, alışanların ekonomik unsurlarla gdlendiklerini belirtmiştir. Ekonomik unsurlardan ziyade insan davranışlarını sosyal açıdan ele alan Elton Mayo'nun Chicago Western Elektrik İşletmesi'nde yaptığı Hawthorne Araştırmalarında, yöneticilerle ve iş arkadaşlarıyla yapılan iyi yöndeki ilişkilerin bireyleri etkilediğini belirlenmiştir. Örgütsel davranış araştırmalarında yer verilen iş tatmini, motivasyon teorileri ile literatüre girmiş, 1930'lardan bu yana birçok çalışmaya temel oluşturmuştur (zaydın ve zdemir,

2014: 254). Motivasyon teorileri ile iş tatmini teorileri iç içe konular olup birbirini destekler niteliktedir (Akçadağ ve Özdemir, 2005: 172).

Alanyazındaki motivasyon kuramlarına bakıldığında genel anlamda bu kuramların iki ana grupta toplandığı söylenebilir. Birinci gruptaki kuramlar “Kapsam Kuramları” olarak adlandırılmakta ve içsel faktörlere ağırlık vermektedir. İkinci gruptaki kuramlar ise “ Süreç Kuramları” olarak ifade edilmekte ve dışsal faktörlere ağırlık vermektedir (Yaylacı vd., 2013: 171). Kapsam kuramları grubunda; Maslow’un İhtiyaçlar Hiyerarşisi Teorisi, Frederick Herzberg’in Çift Faktör Teorisi, McClelland’ın Başarma İhtiyacı Teorisi, Clayton Alderfer’in ERG Teorisi yer almaktadır. Süreç kuramlarında ise; Skinner’ın Davranış Koşullandırma teorisi, Victor Vroom’un Bekleyiş Teorisi, Lawler ve Porter Modeli, J.Stacy Adams’ın Eşitlik Teorisi ve Locke’un Amaç Teorisi yer almaktadır (Koçel, 2014: 732-733).

***Maslow’un İhtiyaçlar Hiyerarşisi Teorisinde*** iki temel varsayım vardır. Bunlardan ilki, bireylerin sergilediği her davranış belirli birtakım ihtiyaçlarını gidermeye yönelik olduğudur. İkinci varsayım ise bireyin ihtiyaçlarının belirli bir sıralaması vardır. Alt kademedeki ihtiyaç giderilmeden, üst kademedeki ihtiyaçlar kişiyi davranışa sevk etmez. Bu ihtiyaçların kişiyi davranışa yönlendirmesi ise bunların tatmin olma düzeyi ile ilgilidir. Tatmin edilen bir ihtiyaç bireyi bir davranışı sergilemesini sağlamaz ve birey üst seviyedeki ihtiyaçlar için davranış sergilemeye başlar. Burada önemli olan çalışanın hangi ihtiyaçlarını tatmin etmek istediğinin anlaşılması ve bu tatmini sağlayacak ortamın oluşturulmasıdır (Koçel 2014: 734). Maslow’un İhtiyaçlar Hiyerarşisi Yaklaşımı, alt seviyeden üst seviyeye doğru hiyerarşik olarak sıralanan beş ihtiyaç grubundan oluşmaktadır. Bunlar, şöyle sıralanabilir: temel fizyolojik ihtiyaçlar, güvenlik ihtiyaçları, sosyal ihtiyaçlar, itibar ve saygı görme ihtiyacı, kendini gerçekleştirme ihtiyacı (Şimşek vd., 2014: 152).

***Frederick Herzberg’in Çift Faktör Teorisine göre***, iş yerinde bazı etmenler tatminle, bazı etmenler ise tatminsizlikle ilgilidir. Herzberg, bu faktörleri içsel ve dışsal faktörler olarak iki kısımda incelemiştir (Ertürk ve Keçecioğlu, 2012: 40). Başka bir deyişle, kişiyi tatmin eden ya da motive eden iki temel faktör vardır. Bunlar; işin kendisi, sorumluluk, ilerleme gibi faktörleri kapsayan motive edici faktörler, diğeri ise; ücret, maaş, çalışma koşulları gibi faktörleri içeren hijyen faktörleridir. Hijyen faktörleri, işletmede bulunması gereken asgari koşullardır. Bunlar yoksa çalışanı motive etmek mümkün değildir, bu faktörlerin varlığı motivasyon için gerekli ortamı sağlar ancak asıl motive edici faktörler çalışanın motivasyonunu sağlar (Yaylacı vd., 2013: 174; Koçel, 2014: 738). Herzberg'e göre,

tatmin olmanın karşıtı düşünöldüğü gibi tatminsizlik değıldir. Tersine yaptığı araştırmaya göre tatminin karşıtı, tatminin ortadan kalkması; tatminsizliğin karşıtı ise tatminsizliğin ortadan kalkmasıdır. Bu nedenle tatminsizliği yaratan nedenleri ortadan kaldıran bir yönetici çalışanları güdülemiş olmaz, yalnızca sakin bir ortam oluşturabilir. Bireyleri güdülemek için yapılan işin bizzat kendinden veya onun doğrudan sonuçlarından kaynaklanan etmenlere önem vermek gerekir (Aşan ve Aydın, 2006: 106).

**McClelland'ın Başarma İhtiyacı Teorisine** göre bir birey üç grup ihtiyacın etkisi altında davranış sergiler. Bunlar; ilişki kurma ihtiyacı, güç kazanma ihtiyacı ve başarma ihtiyacıdır. Buradaki temel unsur bireyin bu ihtiyaçlardan hangisine sahip olmak istediğinin belirlenmesi ve iş ortamının bu ihtiyaca göre düzenlenmesidir. Kişi böyle bir ortamda işinden daha fazla tatmin olabilecektir (Yaylacı vd., 2013: 175-176; Koçel, 2014: 739). McClelland'a göre, birçok insanda başarı ihtiyacı potansiyel olarak mevcuttur ancak bu ihtiyacın oluşmasını sağlayacak ortam ve fırsat her zaman bulunamayabilir. Bireyin kendi ilgi alanlarında en iyi olma isteği veya mükemmelliğe erişme duygusu "başarı güdüsü" ile tanımlanabilir (Şimşek vd., 2014: 156).

İlişki kurma ihtiyacında olan bireyler; başkalarıyla arkadaşlık ve duygusal ilişkiler içine girmek isterler, diğerleri tarafından seilmeyi önemserler, bir grupla özdeşleşerek kimlik duygusuna kavuşmak isterler. Güç kazanma ihtiyacı duyan bireyler ise; diğer bireyler üzerinde güç ya da etki sahibi olmayı isterler, kendilerine bu gücü sağlayacak durumlarda diğerleriyle rekabet halinde olmayı severler, sorumluluk alanlarının geniş olmasına ve içinde bulunulan konumdan gelen statüye önem verirler. Başarı Güdüsü olan bireyler; problemleri çözmeye kişisel sorumluluk almak isterler, amaca yönelirler, orta güçlük düzeyinde, gerçekçi ve gerçekleştirilebilecek hedefler belirleyerek belli bir dereceye kadar risk alırlar, yaptıkları işin sonuçlarını almak isterler, yüksek enerji ve istekle zorlu çalışmalara girerler (Aşan ve Aydın, 2006: 107).

**Clayton Alderfer'in ERG (Existence, Relatedness ve Growth) Teorisi**, Maslow'un teorisine benzemektedir. Bu teoriye göre kişiyi davranışa sevk eden üç farklı ihtiyaç vardır. Bunlar; var olma ihtiyacı, aidiyet-ilişki kurma ihtiyacı ve gelişme ihtiyacıdır. Buradaki temel ilke ise; önce alt düzeydeki ihtiyaçlar tatmin edilmeli, daha sonra üst düzeydeki ihtiyaçlar tatmin edilmelidir (Yaylacı vd., 2013: 178; Koçel, 2014: 739). Var olma ihtiyacı; Maslow'un fizyolojik ve güvenlik gereksinimlerini kapsayan ihtiyaçlardır. Bu teoriye göre bu ihtiyaçlar çoğunlukla yapılan iş karşılığında elde edilen gelir ile giderilir. Aidiyet-ilişki kurma ihtiyacı;

kişinin önemli olarak gördüğü başka kişilerle ilişkide bulunma isteklerini belirtir. Maslow'un toplumsal ihtiyaçlarıyla saygınlık ihtiyaçlarının başkalarından saygı görme kısmı bu bölümdedir. Bu ihtiyaç genellikle birlikte çalıştığı kişiler tarafından karşılanır. Gelişme ihtiyacı; Bireyin kendisi ya da çevresi üstünde yaratıcı, üretici etkiler oluşturması, kabiliyetlerini kullanması, yeni kabiliyetler geliştirmesi isteklerini içerir. Maslow'un öz saygınlık ile kendini gerçekleştirme isteği bu bölüme girmektedir (Aşan ve Aydın, 2006: 105).

*Skinner'in Davranış Koşullandırma teorisine* göre; bireyler, sergiledikleri davranışları karşılığında alacakları sonuca ilişkin geçmiş deneyimlerine göre davranışı tekrarlayıp tekrarlamamaya karar vermektedirler. Başka bir deyişle bireyin içinde bulunduğu koşullar onun davranışlarını şekillendirmektedir. Eğer bireyin davranışları, kişi tarafından memnun edici olarak nitelendirilirse, kişi büyük bir olasılıkla aynı davranışı tekrar sergileyecektir. Çalışanın sergilediği performans, işletme tarafından takdir edilen bir davranış ise işletme çalışanından aynı davranışı tekrarlamasını isteyecektir ve bunu sağlamak için çalışanını ödüllendirebilecektir (Yaylacı vd., 2013: 182; Koçel, 2014: 741-742).

Süreç kuramcılarının *Victor Vroom'un geliştirmiş olduğu beklenti kuramının* temeli, 1930 ve 1940'lı yıllardaki Kurt Lewin ve Edward Tolman'ın çalışmalarına dayanmaktadır. Beklenti kuramına göre, bireyler düşünen ve akıl yürüten varlıklardır. Bireyler mevcut ve ileriki dönemde oluşabilecek davranışları ile ilgili olarak bilinçli seçimler yaparlar. Vroom'un modeline göre bir bireyin motivasyon gücü, "belirli bir sonuca ulaşma beklentisi ile onun bu sonuca verdiği değer çarpımına eşit" olmaktadır. Bu nedenle bir insanın faaliyette bulunma gücü, bütün sonuç veya amaçların valensleri (değerleri) ile bu sonuç veya amaçların gerçekleşebilme olasılıklarının çarpımlarının toplamına eşittir (Ertürk ve Keçecioğlu, 2012: 41; Şimşek vd., 2014: 159). Victor Vroom'un Bekleyiş Teorisine göre; kişinin belirli bir iş için çaba sarf etmesi, kişinin ödülü arzulama derecesine ve ödüllendirme olasılığına bağlıdır. Eğer kişi belirli bir çaba sarf ettiğinde bu çabanın sonucu olarak bir ödülle karşılaşacağına inanıyorsa ve elde edeceği bu ödül farklı amaçların elde edilmesine de katkı sağlıyorsa kişi tatmin olacaktır (Koçel, 2014: 745).

*Lawler ve Porter Modeli*, Vroom'un teorisini esas almaktadır. Porter ve Lawler'un kuramı, Vroom'un Kuramına ek olarak; gayret, bilgi, yetenek ve algıların rol değişikliklerine göre performans ödüllendirmesinin olabileceği savına dayanmaktadır (Şimşek vd., 2014:



160). Bu teoriye göre; gayret, bilgi, yetenek ve algılanan rol değişkenine göre bireyin gösterdiği performans, algıladıkları eşit düzeydeki (diğer personellerin performansına istinaden) içsel ya da dışsal bir ödül ile ödüllendirilse kişi o zaman tatmin olur (Koçel, 2014: 746). İçsel ödüller, çalışanların işyerinde çalışırken sergiledikleri üst düzey performans sebebiyle işin kendisince verilir ve üst düzey ihtiyaçların giderilmesini sağlar. Dışsal ödüller, işletme tarafından verilen ve alt düzey ihtiyaçları karşılayan ödüllerdir. Bu kuramda bir unsurun ödül olarak değerlendirilmesi için ödülü alanın o ödüle olumlu değer vermesi gerekir (Çakmur, 2011: 760).

**J.Stacy Adams'ın Eşitlik Teorisine göre;** bir çalışanın işinden tatmin olmasının temel ölçütü; çalıştığı iş ortamıyla ilgili olarak algıladığı eşitlik ya da eşitsizliktir (Çelik, 2011: 10). Çalışan, gösterdiği performansı ve bu performans sonucunda elde ettiği sonucu, diğer çalışanların performansı ve elde ettikleri sonuçlarla kıyaslar ve eğer bir eşitsizlik algılsa çalışanın tatmin düzeyi düşer (Koçel, 2014: 748). Çalışan kendi çabaları ile diğer çalışanların çabalarını karşılaştırma sürecinde tespit ettiği eşitsizlikler doğrultusunda bazı olumsuz davranışlar ortaya koymaktadır. Bu davranışlardan bazıları işten ayrılma veya devamsızlık gibi sert tepkiler olabilirken, bazıları da karşılaştırma kriterlerinin değiştirilmesi ya da işinde sergilediği çabanın azalması şeklinde daha tolere edici olabilir (Aktaş ve Şimşek, 2015: 211). Eşitlik Kuramı, kişilerin işe yönelik olarak sergiledikleri davranışlarının anlaşılmasına yönelik olarak önemli katkılar sağlamıştır. Hissedilen eşitlik durumları, çalışanların işe ilişkin davranışları ile ilgili planlarını ve iş çevresine ilişkin tepkilerini yakından etkileyebilmektedir (Şimşek vd., 2014: 161).

**Locke'un Amaç Teorisine göre;** bireylerin kendileri için belirlemiş oldukları amaçların düzeyi bireyin motivasyonunu etkileyecektir. Kişi eğer kendisi için yüksek ve zor bir amaç belirlemişse, kendisine göre daha kolay ya da alt seviyede bir amaç belirleyen bir bireye göre daha fazla motive olacaktır (Koçel, 2014: 750). Bu teori performans temeline dayanan motivasyon programlarından (Amaçlara Göre Yönetim, vd.) kaynaklanır. Teoriye göre kişisel hedeflerin belirlenmesi, motivasyonu dört farklı açıdan etkilemektedir. Birincisinde çalışanın belirlediği amaç, belirli bir iş üzerinde dikkatinin odaklaşmasını sağlar; ikincisinde çalışanın faaliyetlerinin düzenlenmesini ve artırılmasını sağlar; üçüncü olarak belirlenen bu amaçlar, rekabet çevresinde görevi başarma anlamında kararlılığı artırır ve son olarak da örgütsel amaçlar benimsenmiş ise, örgüt bireyleri o hedeflere ulaşmanın yollarını ararlar (Şimşek vd., 2014: 162).



İş tatmini ile motivasyon arasında ikili bir ilişki vardır. Genellikle çalışanların istekleri ile iş çevresinden elde ettikleri unsurlar birbiriyle örtüştüğünde tatmin ortaya çıkar. Çalışanın ortaya koyduğu performans sonucunda işten beklediği kazanım ile elde ettiği kazanımın karşılaştırılması da iş tatminini ortaya koyar. Ancak çalışanın performansı sonucu olarak elde ettiği tatmin ile çalışması sırasında hissettiği tatmin farklıdır. Çalışmanın karşılığı sonucu elde edilen tatmin “dışsal tatmin”, yaptığı iş esnasında hissedilen tatmin ise “içsel tatmin” dir (Şimşek vd., 2014: 166). Dışsal tatmini dışsal ödüller sağlarken, içsel tatmini de içsel ödüller sağlamaktadır. Böylece beklentileri karşılanan çalışanlar, kazançları oranında tatmin olurlar ve bu da kişilerin motivasyonunu ve performansını artırır (Şimşek vd., 2014:166).

### **2.1.2. İş Tatminini Etkileyen Faktörler**

İş tatminini etkileyen çeşitli faktörler bulunmaktadır. Bu faktörler genellikle bireysel ya da örgütsel faktörler olabilir (Yılmaz ve Karahan, 2009: 199; Ay vd., 2015: 808). İş tatmini kişiden kişiye farklılık gösterir. Bu farklılık kişinin değerlerine ve değerlerinin önem düzeyine göre değişir (Özaydın ve Özdemir, 2014: 253; Saranya, 2016: 43; Sia ve Tan, 2016: 19).

#### **2.1.2.1. İş Tatminini Etkileyen Bireysel Faktörler**

İş tatmininin oluşmasında oldukça önemli bir etkiye sahip olan bireysel faktörler, bireyin doğuştan sahip olduğu çeşitli özellikler ile birlikte yaşamı boyunca elde ettiği deneyimlerle ilgilidir (Aşık, 2010: 38). Bireysel faktörler ya da kişisel faktörler, bireylerin farklı düzeyde doyum elde etmelerini sağlayan etkenlerdir (Özaydın ve Özdemir, 2014: 253).

İş tatmini ile *cinsiyet* arasındaki ilişkilere yönelik olarak yapılan çalışmaların birbiriyle tutarlı sonuçlar göstermediği görülmektedir. İş tatmini ile cinsiyet arasındaki ilişkilerle ilgili olarak yapılan çalışmalarda erkek ve kadınlar için ortaya çıkan iş tatmini düzey farklılığının birçok başka unsurlarla da ilişkisi olabileceği göz ardı edilmemelidir (Özaydın ve Özdemir, 2014: 255). Bir kadına ya da bir erkeğe toplumun uygun gördüğü misyon, iş hayatında kadın ve erkeğin davranışları üzerinde önemli bir etkiye neden olmakta, iş hayatına ve işe bakışta önemli bir ayrımı teşkil etmektedir (Gürsel vd., 2012: 117).

Bireyin sahip olduğu yaş; bireyin tutumları, hareketleri, davranışları ve verdiği kararlar üzerinde önemli bir etkiye sahiptir. Bundan dolayı bireyin iş ile ilgili duygu, düşünce

ve tutumunda da sahip olduğu yaşa göre bazı farklılıkların görülmesi olasıdır (Aşık, 2010: 38). İş hayatına yeni girmiş genç bir bireyin iş tatmin düzeyi düşükken, aynı işte uzun yıllardır çalışan bireylerin iş tatmin seviyeleri yüksektir. Bu kişilerin sahip oldukları yaş beraberinde sahip oldukları tecrübenin de artmasına neden olarak iş tatmin düzeylerinin de artmasını sağlayabilecektir (Baltacı vd., 2014: 66). Genç çalışanların iş alışkanlıkları ve işlerine bağlılık seviyeleri çok fazla olmayabilir, çünkü iş hayatı dışında daha ilgi çekici işler bulabilirler. Orta yaş düzeyindeki bireyler, iş çevrelerini tanımış ve işe belli bir oranda alışmış kimselerdir. Yaptıkları iş sonucunda elde ettikleri tatmini anlamak genç çalışanlara göre daha kolay olabilmektedir. Orta yaş düzeyindeki bireylerin farklı işlerde çalışmış olmaları da mevcut işleri ile daha önceki işlerini karşılaştırma olanağı sağlamakta ve bu durumda onların işe olan tutumunu etkileyen bir unsur olarak karşımıza çıkmaktadır. Yaşlı bireyler, yaşları ilerledikçe değişime daha fazla direnç gösterebilmektedir. Yeni teknolojileri kullanmaya daha az isteklidirler; daha az hırslı, daha sağlıksız ve stresli ortamlara daha az dayanıklıdırlar (Gürsel vd., 2012: 116-117).

*Eğitim durumu*, iş tatmini ile ilişkilendirilen diğer bir faktördür. Yüksek bir eğitim seviyesine sahip olan bireylerin genel iş tatmin düzeylerinin, eğitim seviyesi daha düşük bireylere göre daha fazla olduğu görülmektedir (Aşık, 2010: 40). Genellikle kişiler sahip oldukları eğitim seviyesine uygun olmayan işlerde çalıştıkları zaman kendilerini mutsuz hissetmekte ve bu durum onların iş tatmin düzeylerini olumsuz etkilemektedir. Bunun tam tersi bir durumda, yani kişilerin yaptıkları iş eğitim seviyelerine göre daha üst bir pozisyondaydı, bu sefer de kişide endişe ya da stres oluşmakta ve böylece kişinin iş tatmin düzeyi düşmektedir (Aşık, 2010: 40). Aynı zamanda insanlar kendilerini çevreleyen sosyoekonomik şartların ve aile yapısının etkisiyle, eğitimlerini bir mesleğe yönelik olarak gerçekleştirmektedirler. Bundan dolayı, sosyal ve ekonomik şartların imkan tanıdığı ölçüde eğitimini sürdürmüş ve yüksek eğitim almış kişilerin işe bakış açıları, eğitim düzeyi düşük kişilere göre çok farklı olmaktadır (Gürsel vd., 2012: 117). Bu da iş tatminini etkileyebilmektedir.

Bir çalışanın organizasyon yapısı içerisindeki yeri, yaptığı iş sonucunda elde ettiği *statü*, hem iş yaşamında hem de iş yaşamı dışında önemli bir unsurdur (Özaydın ve Özdemir 2014: 255). Bir işletmedeki çalışma süresi aynı zamanda iş tecrübesinin bir göstergesi olarak görülebilir. Özellikle aynı işletmede uzun yıllar görev yapan çalışanların iş tatmin seviyesi yüksek olabilmektedir. Aslında iş tatmin seviyesinin yüksek olması, kişinin işletmesini ve

işini iyi bir şekilde tanınması, tecrübeleri ve beklentileri ile uyum içerisinde olmasından kaynaklanabilmektedir. Ancak, işe yeni başlayan çalışanların iş tatmin düzeyleri uzun süre çalışanlara göre daha düşük olabilmektedir. Bu durum, işe yeni başlayan kişilerin işletmeden ya da yaptığı işten beklentilerinin çok fazla olması ve bazen de gerçekçi olmayan beklentilere sahip olabilmeleri ile ilişkilendirilmektedir (Aşık, 2010: 42).

### **2.1.2.2. İş Tatminini Etkileyen Örgütsel Faktörler**

Örgütün başarısı, çalışanların başarısından ayrı düşünülemez. İkisinin de birbiri üzerinde önemli etkileri vardır. Örgütsel faktörler çalışanın iş tatmini üzerinde önemli bir etkiye sahiptir (Park ve Cho, 2016: 68) Çalışanın beklentilerinin karşılanmasında ve iş tatmininin sağlanmasında örgütün çalışana sunduğu örgütsel olanaklar belirleyici rol oynamaktadırlar (Akıncı, 2002: 5). İş ile ilgili yapılacak olan birtakım düzenlemeler, çalışanların daha fazla verimli olabilmesi için belirlenecek programların geliştirilmesinde fayda sağlayabilir. Bu noktada, işe yönelik görevler, işin getirdiği sorumluluklar, bu işi yapabilecek kişinin taşıması gereken nitelikler belirlenir. İş analizi, iş tanımı, iş gerekleri ve iş değerlemesi gibi örgütsel düzenlemelerle şeffaf bir örgüt kültürü oluşturulabilir. Yapılan bu düzenlemeler çerçevesinde işe yönelik olarak görevlerin belirlenmesi ve kimin neyden sorumlu olacağına açık bir şekilde ortaya konulmasıyla örgüt yapısı içindeki belirsizlik ortadan kaldırılabilir. Açık ve standart düzenlemelerin çalışanların iş tatmin düzeyi üzerinde olumlu etkisinin olduğu genel kabul gören bir anlayıştır (Akıncı, 2002: 5).

Çalışanlar tarafından yapılan işin niteliği, çalışanların iş tatmini düzeylerini etkileyebilen bir unsurdur. Çalışanın işe en kısa sürede uyum sağlaması isteniyorsa, yapılan işin niteliğine bağlı olarak, iş ortamının ve işi etkileyen koşulların iyi bir şekilde düzenlenmesi gerekmektedir. Bu amaçla yapılacak her türlü faaliyet işletmenin kendisinden çok çalışana üzerine odaklandığından, onları memnun edecek ve bu sayede tatmin olmasını sağlayabilecektir (Özler ve Ünver, 2012: 333). İşin niteliği, çalışanların ilgilerini çeken, hoşlarına giden bir işte çalışıyor olmalarını ve işlerinden dolayı sorumluluk alabilecekleri bir iş ortamının bulunmasını ifade etmektedir (Aşan ve Erenler, 2008: 206).

İş tatminini etkileyen örgütsel faktörlerin en önemlilerinden biri ücrettir. Genellikle kişinin yaptığı iş karşılığında aldığı ücret sahip oldukları motivasyonu da etkiler. Çünkü alınan ücret, işletme yöneticilerinin çalışanları değerlendirdiği bir araç olarak görülür. Yaptığı iş karşılığında yüksek düzeyde bir ücret alan kişi, işverenin kendisinden memnun olduğunun; daha alt düzeyde bir ücret alması ise memnuniyetsizliğinin birer göstergedir.

Çalışanın işe karşı tutumunu, aldığı ücretin yeterliliği ve ihtiyaçlarını karşılama derecesi belirlemektedir. (Aşık, 2010: 41; Luthans, 2011: 142; Özyayın ve Özdemir, 2014: 257). Başka bir deyişle, kişiler eğer yaptıkları iş sonucunda elde ettikleri ücretin hak ettiklerinden daha az olduğunu düşünüyorlarsa, iş tatmin düzeyleri bu durumdan olumsuz etkilenmektedir (Baltacı vd., 2014: 66).

İşletmedeki çalışanların yükselme olanaklarının iş tatmini üzerinde etkili olduğu bilinmektedir. Ancak yükselmenin adil olması ve belli ölçütlere dayanması çalışanlar açısından önemlidir (Aşık, 2010: 41). Yükselme kavramından kasıt, çalışanın örgütün hiyerarşik yapısı içerisinde ilerleme olanağının mevcudiyetidir. Eğer çalışan, verilen görevi başarılı bir şekilde yerine getirmesi sonucunda daha yüksek bir pozisyona getirilebileceğini bilirse bu olumlu sonuç, kişinin iş tatminine de olumlu yansıtacaktır (Aşık ve Erenler, 2008: 205; Luthans, 2011: 142). Özellikle iş imkânlarının sınırlı olduğu kriz ve kriz sonrası dönemlerde çalışanların mevcut çalıştıkları işletmelerde terfi etme potansiyeli iş tatminini etkilemektedir (Kuşluyan ve Kuşluyan, 2005: 195).

Çalışanlara yönelik olarak yapılan ödüllendirmelerin adil bir şekilde olması iş tatminini pozitif yönde etkileyebilmektedir. Adil ve performansa dayalı bir değerlendirme sistemi sonucu başarılı olanların ödüllendirilmesi kişinin iş tatmin düzeyini arttırmakta iken, bu ödüllendirmenin olmaması ya da hatalı olması ise başarılı olduğuna inanan çalışanların iş tatminini olumsuz yönde etkilemektedir (Aşık, 2010: 41).

Kişilerin sahip olduğu çalışma şartları ve onu etkileyen fiziksel koşullar da iş tatminini etkileyen önemli faktörler arasında sayılabilir. Mevcut çalışma şartlarının istenilen bir seviyeye çıkarılması, çalışanların motivasyonunu etkileyebileceği gibi örgüte bağlılığı ya da adanmışlığı ve dolayısıyla iş tatminini de artırabilecektir (Luthans, 2011: 142; Özyayın ve Özdemir, 2014: 256). Fiziksel çalışma koşullarının kötü ya da olumsuz olması çalışanların iş tatmin düzeyini düşürebilmektedir. Örneğin aşırı gürültülü, sıcak ya da soğuk bir iş ortamında çalışan kişilerin hissettiği fiziksel baskılar nedeniyle gerilim yaşamaları, iş tatmin düzeyinin düşmesine neden olabilmektedir (Aşık, 2010: 40).

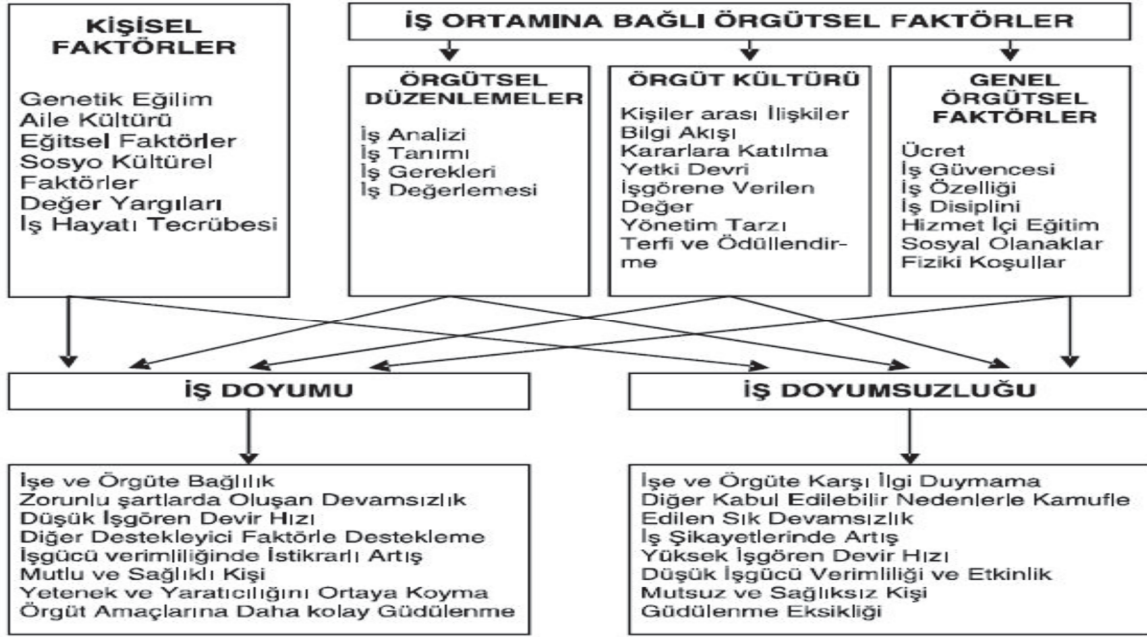
Çalışanları sürekli ve sıkı bir şekilde denetlemek çalışanlara özgürlüklerinin kısıtlandığını hissettirmekte ve bu durum işletme yöneticileri ile çalışanlar arasındaki ilişkilere zarar vererek iş tatminini olumsuz yönde etkileyebilmektedir. Tam tersi bir denetim mekanizmasında ise yöneticiler ile çalışanlar arasında oluşabilecek olumlu ilişkiler tatmin düzeyini artırabilecektir (Özler ve Ünver, 2012: 331).

İş tatminini etkileyen örgütsel faktörlerden bir diğeri de çalışanların çalışma arkadaşlarıdır. Farklı değer yargılarına, tutumlara ve amaçlara sahip çalışanlar işletme içinde birtakım gerginliklerin yaşanmasına ve bu durumda işletme içerisinde çatışma ortamına neden olabilecektir. Bu şekildeki bir işletme çevresinde görev yapan çalışanların işlerinden duyacakları tatmin düzeyi azalabilecektir (Luthans, 2011: 142; Özler ve Ünver, 2012: 332). Arkadaş canlısı, birbirlerini destekleyen bir iş ortamının, çalışanların tatmin düzeyi üzerinde orta düzeyde bir etkisi vardır. Çalışanın içinde bulunduğu grup çalışana bir destek, rahatlama, tavsiye ve iş konusunda çeşitli yardımlarda bulunuyorsa bu tür bir ortam iş tatminini olumlu yönde etkiler (Özaydın ve Özdemir, 2014: 257). Aynı zamanda çalışanlar çalışma arkadaşlarının işin gerektirdiği bilgi ve beceriye sahip, deneyimli, yetenek ve kişilikleri işe uygun insanlar olmasını istemektedir. Dolayısıyla işin gerektirdiği niteliğe ve kabiliyete sahip, tecrübeli, işe uygun kişilerin adil, tarafsız ve profesyonel bir personel seçim süreci ile işe alınması da mevcut çalışanların iş tatminini etkilemektedir (Kuşluyan ve Kuşluyan, 2005: 195).

Çalışanların iş tatminini etkileyebilecek diğer bir unsur da çalışanlar ile yöneticiler arasındaki ilişkililerdir. Özellikle içe dönük, yeteri kadar iletişim içinde olmayan çalışanlarla iletişim konusunda yöneticilere çok önemli roller düşeceği için, yöneticinin çalışanına ulaşabilmesi veya onunla iletişime girebilmesi önemlidir. Çalışanı ile mesafeli diyalog kuran yönetici, çalışanı anlamakta zorluk çekecek, çalışanın da gereken zamanlarda yöneticisine ulaşması zorlaşacaktır. Gerek otoriter yaklaşım gerek mesafeli yaklaşım, çalışanı yöneticisinden uzaklaştırabilecektir (Özaydın ve Özdemir, 2014: 256). Yöneticinin sergilediği davranış tarzı, çalışanların bekledikleri yöneticilik tarzı ile uyumlu olmadığında, çalışanların tatminsizlik yaşamalarına neden olabilmektedir (Aşan ve Erenler, 2008: 205).

Şekilde 2.1 de görüleceği üzere, çalışanların sahip olduğu kişisel özellikler veya örgütsel düzenlemelerin, örgüt kültürünün ve genel örgütsel faktörlerin dahil olduğu iş ortamına bağlı örgütsel faktörler nedeniyle, çalışanlarda iş tatmini ya da iş tatminsizliği ortaya çıkabilecektir.

Şekil 2.1. İş Tatmini ile İlgili Neden – Sonuç İlişkisi



*Kaynak: (Akıncı, 2002: 6).*

### 2.1.3. İş Tatminin Sonuçları

İş tatmininin sonuçları, çalışanların fiziksel ve ruhsal sağlığını, işletmenin çalışma başarısını ve verimliliğini, toplumun gelişme ve huzurunu etkilemesi bakımından göz ardı edilemeyecek kadar önemlidir. Bu nedenle, iş tatmini sonuçları itibariyle sadece bireysel değil aynı zamanda örgütsel ve toplumsaldır (Kök, 2006: 296). İş tatminini etkileyen kişisel nedenler ve iş ortamına bağlı örgütsel nedenler çalışanlar üzerinde iş tatmini ya da iş tatminsizliği sonucunu ortaya çıkarabilir. Bu faktörler çalışandan çalışana farklılık göstereceği için, iş tatmininin sonuçları da çalışandan çalışana farklılık gösterebilecektir. Farklı bireysel özelliklere sahip çalışanların işten algıladıkları iş tatmini duygusu da farklı olmaktadır (Akıncı, 2002: 6).

İş tatminsizliği sebebiyle işten ayrılan çalışanların yerine yeni çalışanların bulunması ve yeni çalışanların tecrübeli olsalar dahi, yeni örgütün iş sistemleri, örgütsel politikaları konusunda eğitilmesi zorunluluğu, örgüt işgücü başarımındaki düşüş, işletme masraflarındaki artışlar ve müşteri tatminsizliği göz önüne alındığında, çalışan iş tatmininin sağlanmasının önemi ortaya çıkmaktadır (Akıncı, 2002: 9).

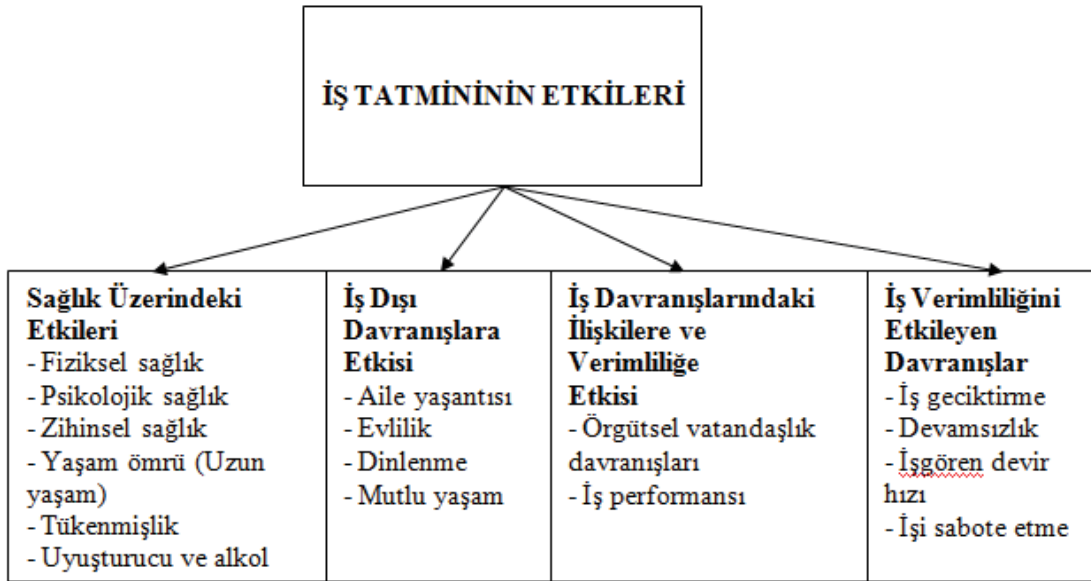
Yaptığı işten dolayı tatmin düzeyi yüksek olan çalışanlar, işletmelerinde daha yüksek düzeyde performans sergileyebilir. Başka bir deyişle çalışanların sahip olduğu iş tatmini



düzeyi ile iş performansları arasında genellikle pozitif yönlü bir ilişki söz konusudur (Luthans, 2011: 143).

İş tatminine sahip olan çalışanlar görev yaptıkları örgüte bağlı olabilecektir. İş tatmin düzeyi yüksek olan kişilerin işletmelerini daha fazla sahiplendiği, işe olan bağlılıklarının daha iyi olduğu ve isteğe bağlı çalışan işgücü devir hızı oranının azaldığı saptanmıştır (Akıncı, 2002: 8; Luthans, 2011: 142-143; Sanı vd., 2016: 39). İş tatmininin yüksek olduğu çalışanlarda tam tersi bir durum söz konusu olduğunda yani iş tatmini düşük olduğunda, çalışanların işe bağlılığı düşük olabilir. Ancak birçok nedenden dolayı çalışmak zorunda olan kişiler, örgüt içinde olumsuz davranışlar ortaya koymaya başlarlar. Bu tür çalışanlarda sürekli şikâyette bulunmalar, işletmeye yönelik olumsuz eleştiriler, görev yapan diğer personelin morallerini bozma, işi yavaşlatma, işe devamsızlık ve sonuçta da işten ayrılma gibi nihai davranışlar sergileyebilirler (Akıncı, 2002: 8; Luthans, 2011: 142-143).

## Şekil 2.2. İş Tatmininin Etkileri



**Kaynak:** (Ezzedeem, 2003'den aktaran Pelit ve Öztürk, 2010: 51).

Yukarıdaki şekle bakıldığında, işletmelerde görev yapan çalışanların sahip olduğu iş tatmin düzeyinin birçok unsuru etkilediği görülmektedir. İş tatmin düzeyi çalışanların, sağlıkları ile iş içerisindeki ve iş dışındaki davranışlarını etkilemektedir. İş tatmin düzeyi yüksek ise bu etkiler olumlu yönde gerçekleşebilecektir.



Yaşamının önemli bir kısmını çalıştığı işyerinde geçiren bir çalışanın tatmin düzeyi özel yaşamını ve sağlığını olumlu ya da olumsuz bir şekilde etkileyebilmektedir. İş tatmininin yüksek olmasının çalışan mutluluğuna katkıda bulunduğu, düşük olmasının ise, çalışanın işine yabancılaşmasına neden olduğu, buna bağlı olarak da ilgisizliğin ve uyumsuzluğun ortaya çıktığı genel kabul gören bir anlayıştır (Akıncı, 2002: 7). İş tatminsizliğinin çalışanlar üzerinde devamsızlık, işten ayrılma, yabancılaşma, psikofizyolojik ve psikosomatik rahatsızlıklar ve zarar verici davranışlarda bulunma gibi olumsuz etkiler yaratabilecektir. Bu sonuçların hepsi çalışanları ve işletmeleri derinden etkilediği için, iş tatmininin ve tatminsizliğinin dikkate alınması, ölçülmesi ve sorunların giderilme çabasının devamlılığı gerekir (Sencan vd., 2013: 106).

Kişilerin sahip olduğu tatmin düzeyleri, tamamen ihtiyaçları ve bu yöndeki beklentileri ile ilgili olup söz konusu ihtiyaçlar fizyolojik ve psikolojik ihtiyaçlar olarak sınıflandırılmaktadır. Fizyolojik ihtiyaçlarda tatmin oldukça düşme yaşanırken, psikolojik ihtiyaçlar tatmin edildikçe artmaktadır (Poyraz ve Kama, 2008: 148).

Alanyazın incelendiğinde iş tatmininin işletmeler için çok önemli sayılabilecek unsurlar üzerinde etkisini belirlemek amacıyla birçok çalışmanın yapıldığı görülmektedir. Bu çalışmalardan bazıları şu şekildedir: Hancer ve George (2003: 85), restoran çalışanlarının iş tatmin düzeyini belirlemek amacıyla restoranlarda yönetici pozisyonunda olmayan 798 çalışan üzerinde bir araştırma yapmıştır. Katılımcıların yaklaşık yarısının düşük diğer yarısının ise orta ve yüksek düzeyde iş tatmin düzeyine sahip olduğunu belirlemiştir. Aynı zamanda çalışanların iş tatmin düzeylerinin sahip oldukları yaş, cinsiyet, görev süresi ve iş türüne göre anlamlı farklılıklar gösterdiği tespit edilmiştir.

Kuşlvan ve Kuşlvan (2005: 193), otel işletmelerinde iş ve işletme ile ilgili faktörlerin çalışan tatmini üzerindeki görece etkisini belirlemek amacıyla 340 otel çalışanı üzerinde bir araştırma yapmıştır. Araştırma sonucunda; genel iş tatmini ile işin özellikleri, amirden destek, çalışma arkadaşlarından destek, seçici işe alma, eğitim, yeterli ücret, sosyal haklar, terfi fırsatları, kararlara katılım, performans değerlendirme, iş güvencesi, kariyer yönetimi, fiziksel çalışma ortamı ve personel kullanım alanları arasında istatistiki olarak anlamlı pozitif korelasyon tespit etmişken; rol çatışması, iş yükü, kaynak yetersizliği, roller arası çatışma arasında ise negatif korelasyon bulmuşlardır.

Christen ve arkadaşları ise (2006: 144), 177 çalışan üzerinde iş tatmini ile iş performansı arasındaki ilişkiyi belirlemeye çalışmıştır. Araştırma sonucunda ise iş tatmini

ile iş performansı arasında pozitif yönlü anlamlı ilişki tespit edilmiştir. Başka bir deyişle çalışanların iş tatmin düzeyi arttıkça iş performansları da artabilecektir.

Taşlıyan'ın (2007: 194) turizm ve seyahat sektörü çalışanlarına yönelik olarak iş tatmini ile müşterilerin memnuniyeti arasındaki ilişkiyi belirlemek amacıyla yaptığı çalışmada; çalışanların iş tatmin düzeyinin müşteri memnuniyetini olumlu yönde etkilediği ortaya konmuştur. İş tatminini olumsuz etkileyen uygulama ve faktörlerin azaltılması durumunda hem çalışanların iş tatmininin artacağı hem de bunun sonuçlarının müşteri memnuniyetine olumlu katkılar yapabileceği söylenebilir.

Gazzoli ve arkadaşları (2010: 56), 474 restoran çalışanı ve 1259 müşteri üzerinde güçlendirme ve iş tatmininin müşterilerin hizmet kalite algısı üzerindeki etkisini belirlemek amacıyla bir araştırma gerçekleştirmişlerdir. Araştırma sonucunda güçlendirme ve iş tatmininin müşterilerin hizmet kalite algısı üzerinde anlamlı etkilere sahip olduğunu ortaya koymuşlardır. Nur'un (2011: 230), 412 kamu hastanesi çalışanları üzerinde iş tatmini ile stres arasındaki ilişkiyi ortaya koymak amacıyla yaptığı çalışmasında, iş tatmini ile stres arasında negatif yönde güçlü bir ilişki bulunmuştur. Çalışanların iş tatmin düzeyleri arttıkça stres belirtilerinin azalabileceği, iş tatmin düzeyi azaldıkça stres belirtilerinin artabileceği söylenebilir.

Yelboğa'nın (2012: 178) Otomotiv sektöründeki 310 beyaz yakalı çalışan üzerinde iş tatmini ile örgütsel adalet arasındaki ilişkiyi tespit etmek amacıyla yaptığı çalışmasında; iş tatmini ile işlemsel adalet, dağıtım adaleti, kişiler arası adalet ve bilgisel adalet arasında pozitif yönlü ilişkiler tespit edilmiştir.

Arsan ve Acar'ın (2013: 293), 170 akademisyen üzerinde iş tatmini, yaşam tatmini ve tükenmişlik arasındaki ilişkileri ortaya koymak amacıyla yaptıkları çalışmada; iş tatmini ile yaşam tatmini arasında pozitif yönlü, tükenmişlik arasında ise negatif yönlü ilişkiler olduğu tespit edilmiştir. Başka bir deyişle iş tatmin düzeyi yüksek olan çalışanların yaşam tatmin düzeyi yüksek, tükenmişlik düzeyi ise düşük olabilecektir.

Erşan ve arkadaşları (2013: 119), iş tatmini ve algılanan iş stresi ile aralarındaki ilişkinin incelenmesi amacıyla 180 sağlık çalışanı üzerinde yaptıkları çalışmada; iş tatmini ile iş stresi arasında negatif yönlü ilişki tespit etmişlerdir. Bu sonuca göre iş tatmin düzeyinin yüksek olması iş stresini azaltabilecektir.

Güner ve arkadaşları (2014: 59), mesleki stres ve tükenmişlik düzeylerinin iş tatmini ve yaşam doyumu düzeyleri ile ilişkisini belirlemek amacıyla 159 kamu ve özel sektör banka çalışanı üzerinde bir araştırma gerçekleştirmiştir. Araştırma sonucunda, mesleki stres ile iş tatmini arasında negatif yönlü, tükenmişlik ile iş tatmini arasında negatif yönlü, iş tatmini ile yaşam doyumu arasında ise pozitif yönlü ilişkiler bulunmuştur. Bu sonuçlara bağlı olarak, iş tatminin mesleki stresi ve tükenmişliği azalttığı, yaşam doyumunu ise artırdığı söylenebilir.

Aktaş ve Şimşek (2015: 215-216), 202 kamu çalışanınin örgütsel sessizlik tutumlarında iş tatmini ve duygusal tükenmişlik algılarının rolünü belirlemek amacıyla yaptıkları çalışmada; iş tatmini ile duygusal tükenmişlik algıları arasında negatif yönlü, örgütsel sessizlik tutumları ile iş tatmini algıları arasında ters yönlü ilişkiler tespit etmişlerdir. Başka bir deyişle iş tatmininin duygusal tükenmişliği ve örgütsel sessizliği azaltıcı bir etkiye sahip olduğu söylenebilir.

Ülker ve Özdemir'in (2016: 345) 140 kooperatif çalışanı üzerinde iş tatmini ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişkiyi belirlemek amacıyla yaptıkları çalışmada; çalışanların örgütsel bağlılık düzeyleri ile içsel iş tatmini düzeyleri arasında pozitif yönde anlamlı, dışsal iş tatmini düzeyleri arasında ise pozitif yönde anlamlı bir ilişki olduğu görülmüştür. Bu nedenle, çalışanlardaki örgütsel bağlılık düzeyini (özellikle de duygusal bağlılık) artırmak isteyen işletme yöneticilerinin çalışanların iş tatmin düzeyini artırabilecek faaliyetleri yapmalarının gerekli olduğu söylenebilir.

## **2.2. İşten Ayrılma Niyeti Kavramı**

İşten ayrılma niyeti, bir çalışanın işinden ayrılma isteği, işini bırakmayı planlaması ya da düşünmesi sürecidir (Mobley vd.,1979'den aktaran Lambert and Hogan, 2009: 98). İşten ayrılma niyeti çalışanların istihdam koşullarından tatminsiz olmaları durumunda gösterdikleri yıkıcı ve aktif bir eylemdir (Rusbelt ve diğerleri, 1988: 599). İşten ayrılma, çalışanın işi fiilen bırakması anlamına gelirken, işten ayrılma niyeti ise çalışanın işten ayrılma isteğinin davranışsal bir tutumu olarak ifade edilir (Menişa 2006'dan aktaran Telli vd., 2012: 138). Gaertner'a göre işten ayrılma niyeti bir bireyin kendi inisiyatifi ile sosyal bir sistemden çıkma eğilimidir (Gaertner, 1999: 479).

Çalışanların işten ayrılma niyeti, bu niyetin ortaya çıkmasına neden olan davranışlar ve işletmelere etkileri, işletmeler için önemli bir sorun teşkil etmekte ve konuyla ilgili birçok

araştırma yapılmasını neden olmaktadır (Porter vd., 1973; Hwang ve Kuo, 2006, Taştan, 2012).

Genellikle işten ayrılma niyeti ile ilgili yapılan çalışmalar, işlerinden memnun olmayan çalışanların mevcut işlerinden ayrılıp farklı işler bulma eğiliminde olduklarını göstermiştir. Ancak eğer çalışanların yeni bir iş bulma fırsatları yoksa bu durumda duygusal ve zihinsel olarak işletmeden uzaklaşmaktadırlar (Salleh vd., 2012: 3430).

İşten ayrılma, gönüllü ya da gönülsüz olmak üzere iki şekilde meydana gelebilir. Çalışanın kendi isteği ile işi bırakmaya karar vermesi gönüllü işten ayrılma, işten ayrılmasına işletme tarafından karar verilmesi durumunda ise gönülsüz işten ayrılma söz konusu olmaktadır (Aslan ve Etyemez, 2015: 485-486). Mobley (1977) çalışanların işten ayrılma niyetini on farklı süreçte açıklamaktadır (Mobley 1977 'den aktaran Gürpınar, 2006: 53).

1. Mevcut işin değerlendirilmesi,
2. İş tatmini / iş tatminsizliği deneyimi,
3. Ayrılma düşüncesi,
4. Ayrılmanın fayda ve maliyetinin düşünülmesi,
5. Alternatifleri araştırma niyetinin oluşması,
6. Alternatifleri araştırma,
7. Alternatifleri değerlendirme,
8. Alternatif işler ile mevcut işin karşılaştırılması,
9. İşten Ayrılma / Kalma niyeti,
10. Ayrılma / Kalma.

Öncelikle çalışan mevcut işini birçok açıdan değerlendirir ve bu değerlendirme sonucunda işinden duyduğu iş tatmin düzeyini belirlemiştir olur. Eğer sonuç iş tatminsizliği ise çalışanda işten ayrılma düşüncesi oluşur. Bu düşüncenin oluşmasından sonra çalışan işten ayrılmanın fayda maliyet analizini yapar. İşten ayrılmasının kendisi için ortaya çıkarabileceği avantaj ve dezavantajları belirler. Daha sonraki süreçte ise yeni işler için seçenekler araştırılır ve değerlendirilir. Bulunan seçenek işletme çalışanın mevcut işiyle karşılaştırılır ve bu karşılaştırma sonucunda eğer çalışan alternatif işin mevcut işinden daha iyi olduğuna karar verirse işten ayrılır. Tam tersi durumda ise mevcut işine devam eder.

Micheals ve Sprector'a (1982: 57) göre, iş öncesi beklentiler, kabul edilmiş iş özellikleri, liderlik, yaş, ücret seviyesi, iş seviyesi ve kıdem, iş tatmini ile örgütsel bağlılığı etkileyerek işten ayrılma niyetinin oluşmasına ve daha sonraki süreçte bu niyetin ayrılma ile sonuçlanmasına neden olabilmektedir ve işten ayrılma süreci bu şekilde ortaya çıkabilecektir.

## **2.2.1. İşten Ayrılma Niyetinin Nedenleri**

Çalışanlarda işten ayrılma düşüncesinin oluşmasına neden olan faktörler bireysel, örgütsel ve çevresel faktörler olarak ele alınabilir (Aslan ve Etyemez, 2015: 485-486).

### **2.2.1.1. Bireysel Faktörler**

Ghapanchi ve Aurum (2011: 242-243), çalışanların işten ayrılma niyetini etkileyen bireysel faktörleri dört temel alt kategoride değerlendirmiştir. Bunlar demografik özellikler (yaş, cinsiyet, medeni durum), beşeri sermaye (eğitim), motive edici yapılar (başarı ve kariyer yönelimi ihtiyacı) ve mesleki davranış (iş performansı ve diğerleri ile ilişkiler) yapılarıdır. Aynı zamanda çalışanın sahip olduğu iş tatmini, örgütsel bağlılık, duygusal tükenmişlik, iş endişesi, geleceğe yönelik belirsizlikler gibi psikolojik faktörler de işten ayrılma niyetini etkileyebilmektedir (Ghapanchi ve Aurum, 2011: 242-243). Örneğin eğitim düzeyi yüksek olan çalışanlar, ilk başlarda yeni iş fırsatlarını takip etmek ya da yeteneklerini güncellemek için yarı zamanlı işlere ağırlık verebilirler. İşten ayrılma niyetine örgütsel bağlılık açısından baktığımızda, örgütsel bağlılığın en fazla beklenen sonucu olarak işgücü devrinin azalması görülebilir. Buna göre, örgütsel bağlılığı düşük olan bireylerin örgütten ayrılma niyetlerinin ve arzularının daha yüksek olabileceği ifade edilebilir (Çarıkcı ve Çelikkol, 2009:159). Bireyin işine yüklediği anlam da işten ayrılma niyetini etkileyebilmektedir. Bir çalışanın yaptığı işi anlamlı bulması işten ayrılma niyeti azaltabilmektedir. Kişinin sektör farklı olmaksızın yaptığı işi anlamsız olarak nitelendirmesi, işten ayrılma niyetini artırıcı bir unsur olabilecektir. Özellikle sahip olduğu değerler ve inancı ile ters düşen işlerde çalışan ve örgütün amaçlarının gerçekleştirilmesine katkı sağlayamadığını düşünen bireylerin işten ayrılmaya niyetinde olmaları muhtemeldir (Kitapçı vd., 2013: 65). İşten ayrılma niyetine cinsiyet açısından baktığımızda, kadın çalışanların evlendikten sonra ya da çocuk sahibi olduktan sonra daha fazla işten ayrılma niyetinde olabileceği söylenebilir.

### **2.2.1.2. Örgütsel Faktörler**

Ghapanchi ve Aurum (2011: 242) çalışanların işten ayrılma niyetini etkileyen örgütsel faktörleri üç farklı kategoride ele almıştır: maaş ve kariyer gelişimi gibi ücret ve fayda kategorisi, örgüt olanakları ve dağıtımsal adalet gibi insan kaynakları faaliyetleri, sosyalleşme stratejileri ve takım çalışması eksikliği gibi örgütsel kültür. Bu faktörlerin yanında iş zorlukları, iş stresi, iş güvencesi, işletmedeki rol belirsizlikleri ve işin çekiciliği de işten ayrılma niyetini etkileyebilmektedir. Örneğin, iş güvencesinin olmayışının veya iş güvencesizliğinin çalışan üzerinde yarattığı gerginlikler, işten ayrılma niyeti üzerindeki etkileri nedeniyle önemlidir. İş güvencesinin olmayışı veya düşük düzeyli iş güvencesi algısı ile işten ayrılma niyeti pozitif, başka bir ifade ile iş güvencesi ile ayrılma niyeti negatif yönde ilişkilidir (Poyraz ve Kama, 2008: 148). Bunun yanında örgütlerinden yeterli destek alarak işlerinden daha fazla tatmin sağlayan çalışanların düşük düzeyde işten ayrılma niyetine sahip olabilecekleri ifade edilebilir (Anafarta, 2015: 102). Aynı zamanda çalışanların işletmelerinde aldıkları hizmet içi eğitimler de işten ayrılma niyetini etkileyebilmektedir. Amir ve çalışma arkadaşlarının eğitim faaliyetlerine katılmaları ve eğitimlerde öğrendikleri bilgi ve becerileri yapmış olduğu işlerde kullanmaları konusunda kendilerini desteklediğini hisseden bireylerin işten ayrılma niyetleri doğrudan azalabilmektedir (Sabuncuoğlu, 2007: 625). Çalışanlar tarafından kaynakların paylaşılması olarak algılanan dağıtımsal adaletin yüksekliği çalışanların performansını artıracak ve işten ayrılma niyetlerini azaltabilecektir (Örücü ve Özafşarlıoğlu, 2013: 355). Tam tersi bir durumda, çalışanların ödüllerin dağıtımını karar ve yöntemlerinin adaletsiz olarak algıladığı örgütlerde, iş memnuniyetinde bir azalma yaşanacağını ve bunun sonucu olarak da işten ayrılma eğiliminin artabileceği söylenebilir (Özer ve Günlük, 2010: 471). Yapılan işin niteliğine göre ortaya çıkabilecek olumsuz faktörler işten ayrılma niyeti üzerinde etkili olabilir. Çalışanların hayatlarını olumsuz bir biçimde etkileyebilecek şekilde ağır yorgunluk yaratan veya çalışanları monotonluğa ya da yalnızlığa iten işler bu kapsamda değerlendirilebilir. İş tatmin düzeyini de büyük ölçüde azaltabilecek olan bu tarz iş grupları, oluşturduğu iş tatminsizliği nedeniyle işten ayrılma niyetini artırabilir (Yanık, 2014: 122).

### **2.2.1.3. Çevresel Faktörler**

Çalışanlar işyerlerinde herhangi bir problem yaşamasa bile, ekonomik ve sosyal kaynaklı birtakım çevresel faktörler çalışanların işten ayrılma niyetlerini etkileyebilmektedir (Aslan ve Etyemez, 2015: 486). Çalışanların işten ayrılma niyetini etkileyebilecek çevresel



faktörlerden bazıları, aile bireylerinin ve arkadaşların desteği, iş aile çatışması ve algılanan iş seçiciliğidir (Ghapanchi ve Aurum, 2011: 243). Örneğin, iş ve aile rolleri arasında denge kuramama sorunu çalışmada yabancılaşma sorununa neden olmakta, dolayısıyla işten ayrılma niyeti artabilmektedir (Çarıkcı ve Çelikkol, 2009: 165). İşin yapısından kaynaklanan nedenlerle bireyin çalışma hayatında kişiler arasındaki ilişkilere cevap veremediğinde (işin yapısı gereği sosyal ilişkiler kurulması zor ise) işten ayrılma niyeti ortaya çıkabilmektedir (Yanık, 2014: 122). Belirli bir sektörde yaşanan teknolojik gelişmeler o sektördeki üretim faaliyetlerini azaltabilir, iş hacminde daralmalara neden olabilir ve buna bağlı olarak işten ayrılmalar ortaya çıkabilir. İşletmede uygulanmaya başlanan otomasyon faaliyetleri zaman içerisinde ihtiyaç duyulan personel sayısını azaltabilir ve gönülsüz işten çıkarmalar olabilir. Aynı zamanda ülkede ya da sektör bazında ortaya çıkabilecek ekonomik krizler işten çıkarmayı veya ayrılmayı zorunlu kılabilir.

Alanyazın incelendiğinde çalışanların işten ayrılma niyetlerine neden olan unsurları inceleyen birçok çalışmanın olduğu görülmektedir. Çekmecelioğlu (2005: 23), kimya sektöründe görev yapan 130 çalışan ile örgüt iklimi ile işten ayrılma niyeti arasındaki ilişkiyi belirlemeye çalışmıştır. Çalışmasında; örgütsel cesaretlendirme, yönetimin desteği, takım desteği, işin iddialı olması değişkenlerinin işten ayrılma niyetini negatif yönde etkilediği sonucuna ulaşmıştır. Bu tarz bir örgüt iklimi oluşturamayan işletmelerde, çalışanların işten ayrılma niyetlerinin artması kaçınılmazdır.

Sabuncuoğlu (2007: 623), eğitim, örgütsel bağlılık ve işten ayrılma niyeti arasındaki ilişkileri araştırmıştır. 637 çalışanla yapmış olduğu çalışmada, öğrenme motivasyonunun, amir desteğinin, çalışma arkadaşlarının desteğinin ve çalışanlara sağlanan eğitim olanaklarının işten ayrılma niyetini negatif yönde etkilediği tespit edilmiştir. Çalışanlar, işletmelerin kendilerine sağladığı eğitim olanaklarının kazandıracığı avantajlar nedeniyle, örgütlerine karşı bir yükümlülük duygusu beklemekte ve kendilerini örgütlerine borçlu hissettikleri için işten ayrılma niyetleri azalmaktadır.

Poyraz ve Kama (2008: 157), kamu ve özel sektör çalışanlarındaki iş tatmini, iş güvencesi ve işten ayrılma niyeti arasındaki ilişkileri belirlemeye çalışmıştır 211 kişilik örnekleme yapılan araştırma sonucunda, işten ayrılma niyeti ile iş tatmini ve iş güvencesi arasında negatif yönlü ilişkiler olduğu tespit edilmiştir. Bu sonuç ışığında, iş tatmini ve iş güvencesi düşük olan çalışanlarda işten ayrılma niyetinin ortaya çıkabileceği söylenebilir.



Çarıkçı ve Çelikkol (2009: 153) iş ile aile arası çatışmanın işten ayrılma niyeti üzerindeki etkisini belirlemek amacıyla 100 çalışana anket uygulamıştır. Anket sonucunda iş ile aile arası çatışmanın işten ayrılma niyetini pozitif yönde etkilediğini tespit etmişlerdir. Bu nedenle iş ile aile arası çatışma yaşayan çalışanların işten ayrılma niyetleri, çatışma yaşamayan çalışanlara göre daha yüksek olabilecektir.

Polat ve Meydan (2010: 157), özel sektörde çalışan 176 çalışan örneğinde sinizm, örgütsel özdeşleşme ve işten ayrılma niyeti değişkenleri arasındaki ilişkileri belirlemek amacıyla yaptıkları çalışmada; örgütsel özdeşleşme ile işten ayrılma niyeti arasında negatif, örgütsel sinizm ile işten ayrılma niyeti arasında pozitif yönlü ilişkiler tespit edilmiştir. Örgütsel özdeşleşme düzeyi yüksek olan çalışanlarda işten ayrılma niyeti az olurken, sinizm düzeyi yüksek olan çalışanlarda işten ayrılma niyeti de yüksek olabilecektir.

Şahin (2011: 277), lider-üye etkileşimi ile işten ayrılma niyeti arasındaki ilişkiyi belirlemek amacıyla turizm, gıda ve taşımacılık alanlarında faaliyette bulunan işletmelerde çalışan 203 kişiye bir anket çalışması yapmıştır. Araştırma sonucunda lider-üye etkileşimi ile işten ayrılma niyeti arasında anlamlı ve negatif yönde bir ilişki tespit etmiştir. Başka bir deyişle işletme yöneticilerinin lider-üye etkileşimi göstermemesi işten ayrılma niyetini beraberinde getirebilecektir.

Yıldız ve arkadaşlarının (2013: 160) yaptıkları çalışmada, tükenmişlik ve örgütsel bağlılığın işten ayrılma niyeti üzerindeki etkisi incelenmiş; Gümrük ve Ticaret Bakanlığı Mensubu 190 çalışana anket uygulanmış; tükenmişlik ile işten ayrılma niyeti arasında pozitif yönlü, örgütsel bağlılık arasında ise negatif yönlü ilişkiler tespit edilmiştir. Başka bir deyişle tükenmişlik düzeyi yüksek ya da örgütsel bağlılık düzeyi düşük olan çalışanlarda işten ayrılma niyeti ortaya çıkabilmektedir.

Örücü ve Özafşarlıoğlu (2013: 335), örgütsel adalet ile işten ayrılma niyeti arasındaki ilişkiyi belirlemek amacıyla 100 tekstil çalışanı ile anket uygulanmıştır. Araştırmada; çalışanların örgütsel adalet faktörlerinin işten ayrılma niyetini azalttığı sonucuna ulaşılmıştır. Bu bakımdan işletme yönetimi nitelikli çalışanları kaybetmek istemiyorsa, çalışanlarının dağıtımsal ve prosedürel adalet algılarına odaklanmak durumundadır.

Iqbal ve arkadaşlarının (2014: 181) örgütsel bağlılık, iş tatmini, iş stresi ve liderlik desteğinin çalışanların işten ayrılma niyetini nasıl etkileyebileceğini ortaya koymak amacıyla yapmış oldukları çalışmada, tüm değişkenlerin işten ayrılma niyetini etkilediği sonucuna ulaşmışlardır. Araştırma sonucunda; işten ayrılma niyeti ile örgütsel bağlılık ve iş

tatmini arasından negatif yönlü, iş stresi ile pozitif yönlü ilişkiler tespit etmişlerdir. Başka bir deyişle örgütsel bağlılık ve iş tatmin düzeyi yüksek olan çalışanlarda işten ayrılma niyeti fazla olmazken, iş stresine sahip çalışanlarda işten ayrılma niyeti olabilecektir.

Anafarta (2015: 112), algılanan örgütsel desteğin işten ayrılma niyetini nasıl etkilediğini ortaya koymak amacıyla 245 hemşire üzerinde bir çalışma yapmıştır. Çalışma sonucunda örgütsel özdeşleşmenin işten ayrılma niyetini negatif yönde etkilediğini tespit etmiştir. Bu sonuca göre, örgütsel özdeşleşme düzeyi arttıkça işten ayrılma niyetinin azalabileceği söylenebilir.

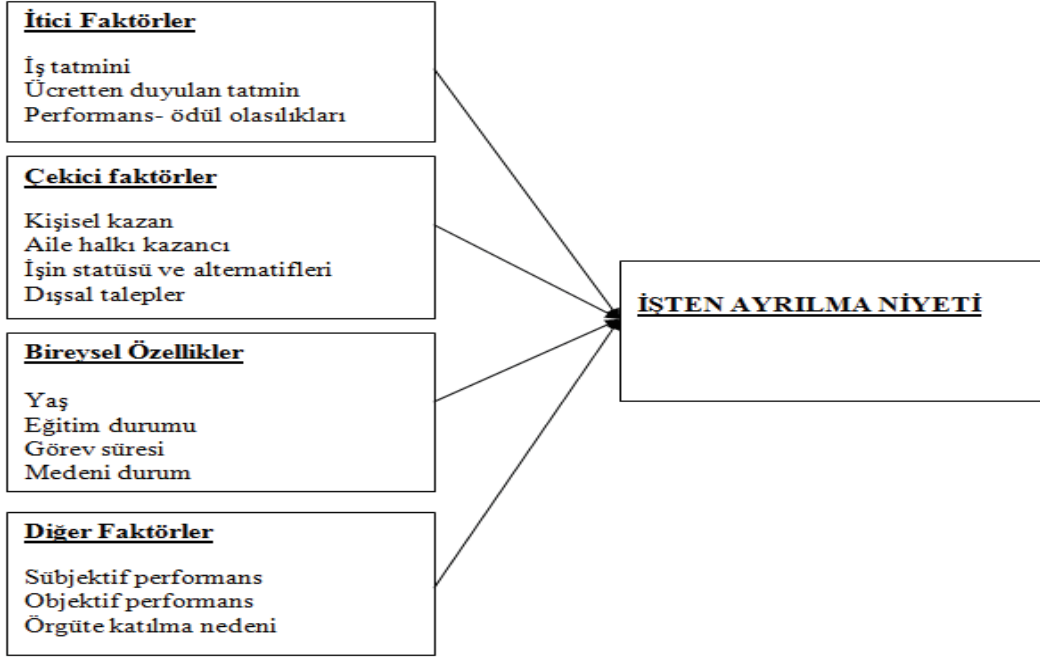
Erdirençelebi ve Filizöz (2016: 127), 194 banka çalışanı üzerinde mobbing ve etik iklimin işten ayrılma niyeti üzerindeki etkisini ortaya koymak amacıyla yaptıkları çalışmada; mobbing ile işten ayrılma niyeti arasında pozitif yönlü, etik iklim ile işten ayrılma niyeti arasında ise negatif yönlü ilişkiler tespit etmişlerdir. İşletmelerde uygulanan mobbing davranışları çalışanların işten ayrılma niyetlerini artırırken, işletme yöneticilerinin oluşturduğu etik iklim ise çalışanların işten ayrılma niyetlerini azaltabilecektir.

Karakaş (2017: 90) duygusal emek, tükenmişlik ve işten ayrılma niyeti arasındaki ilişkiyi belirlemek amacıyla dört ve beş yıldızlı oteldeki 536 çalışana yönelik bir araştırma yapmıştır. Araştırma sonucunda duygusal emek düzeyi ile işten ayrılma niyeti arasında anlamlı ve negatif bir ilişki, tükenmişlik düzeyi ile işten ayrılma niyeti arasında ise anlamlı ve pozitif yönlü orta düzeyde bir ilişki olduğu görülmüştür.

Seyrek ve İnal (2017: 63), işten ayrılma niyeti ile ilişkili faktörleri incelemiştir. 153 bilgi teknolojisi çalışanı ile yapılan araştırma sonucunda, örgütsel bağlılık değişkeninin işten ayrılma niyetini olumsuz yönde etkilediği, iş seçeneklerinin artmasının işten ayrılma niyetini artırdığı, diğer yandan, işte özerklik ve ücret memnuniyeti değişkenlerinin işten ayrılma niyetine istatistiksel olarak anlamlı bir etkilerinin olmadığı tespit edilmiştir.

McBey ve Karakowsky ise (2001: 40) çalışanların işten ayrılma niyetlerini etkileyebilecek faktörleri şekil 2.3'te görüldüğü gibi dört temel kategoride değerlendirmektedir.

**Şekil 2.3. İşten Ayrılma Niyeti Üzerindeki Etkili Faktörler**

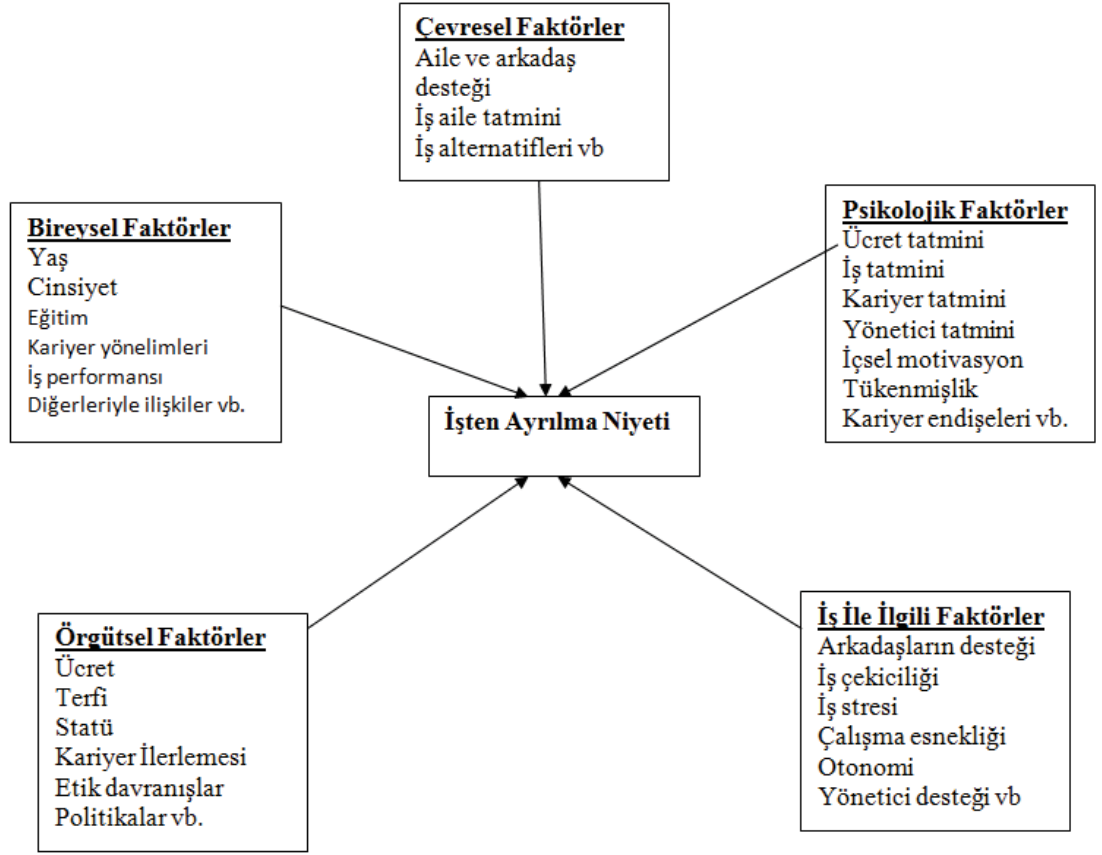


**Kaynak:** (McBey ve Karakowsky, 2001: 40).

Çalışanları işten ayrılma niyetine iten faktörler örgüt yaşamının kendisiyle ilgili olup, iş tatminin etkileyen önemli faktörleri içermektedir. İşten ayrılma niyetini etkileyebilecek olan çekici faktörler ise çalışanlar için önem arz eden bireysel kazanç, aileye bağlılık ve aile kazancı ile alternatif diğer iş imkânlarından oluşmaktadır. Çalışanların sahip olduğu yaş, eğitim durumu ya da medeni durumu da işten ayrılma niyetini etkileyebilen bireysel faktörlerdir. Aynı zamanda çalışanın kendi performansı veya yöneticiler tarafından değerlendirilen performansı da kişinin işten ayrılma niyetini olumlu ya da olumsuz yönde etkileyebilmektedir.

Ghapanchi ve Aurum (2011: 242) yapmış oldukları literatür taraması sonucunda işten ayrılma niyetini etkileyen faktörleri şekil 2.4' teki gibi beş temel faktör altında toplamıştır. Bu temel faktörler: bireysel, örgütsel, çevresel, psikolojik ve iş ile ilgili faktörler. Bu faktörlerin birçoğu çalışanların işten ayrılma niyeti üzerinde etkili olan faktörlerdendir.

**Şekil 2.4. İşten Ayrılma Niyetini Etkileyen Faktörler**



**Kaynak:** (Ghapanchi ve Aurum, 2011: 242).

### 2.2.2. İşten Ayrılma Niyetinin Sonuçları

Çalışanların yetiştirilmesi işletmeler için çok zor olmakta, işletmeler bu amaçla para ve zaman harcamaktadır. Dolayısıyla işten ayrılma, işletmeler için önemli bir maliyet unsuru oluşturmaktadır (Gül vd., 2008: 3; Kitapçı vd., 2013: 53). İşten ayrılma niyetinin artması sonucunda bu niyetin işten ayrılma ile sonuçlanmasının işletmeye önemli maliyetleri söz konusudur. Şenatalar (1978) bu maliyet unsurlarını şu şekilde açıklamaktadır:

“Yeni işe alınacak personele harcanacak işe alma işlem ve zaman maliyetleri, yeni alınan personele yönelik hizmet içi eğitim maliyetleri, yeni işe alınan çalışanın, işinde tam olarak verimli bir şekilde çalışana kadarki aldığı ücrete göre daha az iş yapmasının yarattığı maliyet artışı ve bu personelin işi iyi bilmemesi nedeniyle işteki hatalardan ve kazalardan kaynaklanan maliyettir. Bunlarla birlikte; yeni alınan personelin tam olarak zaman açısından işe başlayamaması ve işe geç başlamasından doğan boş kapasite üretim kaybı gibi maliyetler,

işe yeni başlayan personelin kullandığı araçlara uyum sağlayamaması nedeniyle belirli bir dönem kullanılmayışının üretimde doğurabileceği kaybın maliyeti, işten ayrılmada meydana gelen artışın fazla olması durumunda yapılacak işlerin yetiştirilebilmesi için ödenen fazla mesailerin artması veya siparişleri zamanında karşılayabilme güçlüğü gibi maliyetlerdir” (Şenatalar 1978’den aktaran Kılıç, 2004: 85-86).

İşten ayrılma niyetinin olası olumsuz sonuçları işletmeler açısından, işten ayrılan çalışan açısından ve işletmede kalan çalışanlar açısından ele alınmaktadır (Moblely, 1982: 113).

İşletmeler açısından olası olumsuz etkiler:

- Yeniden işe alma, oryantasyon ve eğitim maliyetleri,
- Ayrılan çalışanın yüksek performansa sahip olması,
- Verimlilik ve üretim kaybı,
- İşten ayrılanların işletmeye yönelik olumsuz propagandaları,
- Mevcut çalışanların iş tatmin düzeyinin azalması,
- İşletmedeki sosyal ve iletişim yapısının zarar görmesi.

İşten ayrılan çalışanlar açısından olası olumsuz etkiler:

- Mevcut iş nedeniyle kazanılan itibarın yitirilmesi,
- Aile ve sosyal yaşamın olumsuz etkilenmesi,
- Daha iyi bir işin hayal edilmesi ve ardından yaşanabilecek hayal kırıklığı,
- İş değiştirmenin meydana getirebileceği stres,
- Mevcut giderlerin ödenmesindeki olumsuzluklar,
- Kariyerde yaşanabilecek gerilemeler.

İşletmede kalan çalışanlar açısından olası olumsuz etkiler:

- Sosyal yaşam ve iletişimin olumsuz etkilenmesi,
- İşlevsel değeri olan iş arkadaşının kaybı,
- İş tatmin düzeyinin ve bağlılığın azalması,
- Yeni çalışanın işe alımına kadar geçen sürede oluşacak iş yükü.

İşten ayrılma niyetinin olası olumsuz etkilerini açıklayan Mobley, bu niyetin olası olumlu etkilerinin olabileceğini de ifade etmiştir. Mobley' göre (1982: 113) olası bu pozitif etkiler; düşük performansa sahip çalışanların yerine yenilerinin alınması, değişmeler yoluyla yeni bilgi ve iletişim teknolojilerinin gelmesi, yapısal esnekliğin artması, maliyet düşürme fırsatını sağlaması, işletmede kalanlar arasında artabilecek iş tatmin düzeyi ve diğer çalışanlar için kariyer ilerlemeleri olarak sıralanmaktadır.



# ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

## YIYECEK İÇECEK İŞLETMELERİ ÜZERİNDE BİR ARAŞTIRMA

Bu bölümde çalışmanın temel amacı, önemi, kapsam ve sınırlılıkları, araştırmanın evren ve örnekleme, çalışmanın problemi, amaç ve problem kapsamında oluşturulan hipotezler ve bu hipotezlere yönelik olarak oluşturulan araştırmanın modeli ortaya konulacaktır. Aynı zamanda araştırmada oluşturulan hipotezlerin test edilmesi ve araştırma kapsamında ele alınan değişkenler arası ilişkilere ait analizler yapılarak elde edilen veriler yorumlanacaktır.

### 3.1. Araştırmanın Amacı ve Önemi

Yiyecek içecek işletmelerinde görev yapan çalışanların mutluluğu, refahı ve çalışma ortamı gibi faktörler hizmetleri doğrudan etkileyeceğinden, çalışanların ihtiyaç ve isteklerine odaklanılması başarı için büyük önem taşımaktadır. Müşterilerin ve çalışanların ihtiyaç ve isteklerinin önemli olduğu turizm işletmelerinde, artık insan odaklı yönetim yaklaşımları kabul görmektedir. Bu yönetim yaklaşımlarının başarılı bir şekilde uygulanması ve sonuçlanmasında yöneticilerin birer lider olması önemlidir (Kozak, 2008: 505). Yönetim alanında yapılan güncel çalışmalar liderlik tarzlarındaki geleneksel modellerin liderlik davranışlarını açıklamada yeterli olmadığı sonucunu ortaya çıkarmış ve yeni liderlik teorileri geliştirilmiştir. Bu yeni veya modern teoriler; daha önce üzerinde çok fazla durulmayan liderlik sürecinin farklı yönlerini ele almıştır. Öne çıkan en önemli farklılık, lider ile takipçileri arasındaki ilişkilerin boyutlarının çalışmaların ana temasını oluşturmasıdır (Bozkurt ve Göral 2013: 5). Günümüz rekabet dünyasında hayati varlıklarını devam ettiren işletmelerde, klasik liderlik yaklaşımlarından ziyade dönüşümcü liderlik, etkileşimci liderlik ve hizmetkâr liderlik gibi modern liderlik yaklaşımları ele alınmakta ve bu liderlik türlerinin işletmelere olan etkisi oldukça önemli olmaktadır.

İşletmelerde çalışan yöneticilerin dönüşümcü liderlik davranışı göstermesi işletmelerde, örgütsel vatandaşlığı (Çetin vd., 2012: 27), örgüt sağlığını (Cemaloğlu, 2007:186), örgütsel bağlılığı (Buluç, 2009: 5; Alamir 2010: 405; Tekingündüz ve Kurtuldu, 2015: 1508; Stander ve Rothman, 2008: 10), örgütsel adaleti (Tanrıverdi ve Paşaoğlu, 2014: 291), öğrenen örgüt olma düzeyini (Akan ve Sezer, 2014: 140), yetki devrini (Baloğlu vd.,



2009: 458), çalışanların yaratıcılık düzeylerini (Akbar vd., 2015: 3489), performansı ve iş motivasyonunu (Sundi, 2013: 50), örgüt içi bilgi paylaşımını (Rawung vd., 2015:123) olumlu yönde etkileyebilecektir. Bu pozitif etkininin yanında ise duygusal tükenmişliği (Güzel ve Akgündüz, 2011: 280), örgütsel sessizliği (Erol ve Köroğlu, 2013: 60), yıldırma (mobbing) davranışını (Cemaloğlu ve Okçu, 2012: 228) azaltabilecektir. Etkileşimci liderlik davranışı ise işletmelerde, örgütsel bağlılığı (Buluç, 2009: 5; Alamir, 2010: 405), çalışanların yaratıcılık düzeylerini (Akbar vd. 2015: 3489), performansı ve iş motivasyonunu (Sundi, 2013: 50) artırabilecekken; çalışanların düşük başarı hissini (Güzel ve Akgündüz, 2011: 280) azaltabilecektir.

İşletmelerdeki yöneticilerin hizmetkâr liderlik davranışı göstermesi ise; iş tatminini (Guillaume vd., 2013: 447; Lisbijanto ve Budiyanto 2014: 5; Charles, 2015: 56; Sepahvand vd., 2015: 49; Tischer vd., 2016: 13) personel güçlendirmeyi (Winkle vd., 2014: 79), örgütsel adaleti (Chung vd., 2010: 12), örgütsel güveni (Rezaei vd., 2012: 75), çalışan performansını (Bambale vd., 2012: 16-17), örgütsel vatandaşlığı (Mahembe ve Engelbrecht, 2014: 9; Vondey, 2010: 23-24; Baytok ve Ergen, 2013: 123), müşteri hizmet kalitesini (Kwak ve Kim, 2015: 1295), işe adanmışlığı (Carter ve Baghurst, 2014: 462), çalışanların psikolojik sağlıklarını (Rivkin vd., 2014: 67), psikolojik sermayeyi (Coggins ve Bocarnea 2015: 135) pozitif yönde, işten ayrılma niyetini (Jaramillo vd., 2009: 359) negatif yönde etkileyerek işletmelerin amaçlarını gerçekleştirmesinde ve başarılı olmasında önemli rol oynayabilmektedir.

Görüldüğü gibi işletmede hizmetkâr liderlik, dönüşümcü ve etkileşimci liderlik davranışı göstermenin işletmeler açısından birçok önemli sonucu bulunmaktadır. Ancak bunun yanında işletmelerdeki çalışanların niteliği veya gösterdiği davranışlarda işletmelerin başarıya ulaşmasında çok önemli rol oynayabilmektedir. Özellikle yiyecek içecek işletmelerinin emek yoğun yapısı, üretimle tüketimin eş zamanda gerçekleşmesi ve üretim aşamasında müşterilerin de yer alması, konuklarla birebir iletişim içinde olunması (Yazıcıoğlu ve Sökmen, 2007: 18; Kozak vd., 2015: 67-69) gibi özelliklerinden dolayı çalışanların niteliği yiyecek içecek sektöründe daha da önemli olmaktadır. Müşteriye sunulan hizmetin kalitesini ve dolayısıyla müşteri memnuniyetini doğrudan etkileyebilecek olan çalışanların iş tatmini, işe adanmışlık duygusu ve işletmeye bağlılık gibi unsurlarla yakından ilgilidir. Yiyecek içecek işletmelerinde görev yapan çalışanların iş tatmin düzeylerinin yüksek olması, performans artışı, üretkenlik, verimlilik, personel devir hızının

azalması gibi hem işletme için hem de çalışanların için bu tarz yararlar yanında (Köroğlu, 2012: 275-276), çalışanlar arasında dayanışmayı (Ulusoy ve Alpar 2013: 162), iş performansını (Christen vd., 2006: 144), işletmedeki etik iklimi (Çevirgen ve Üngüren, 2009: 280), mesleki motivasyon ve örgütsel bağlılığı (Zeynel ve Çarıkçı, 2015: 235), kişisel başarıyı (Arı, 2015: 549), işe adanmışlığı (Yeh, 2013: 2014) artırırken; tükenmişliği (Gündüz vd., 2013: 41) ve duyarsızlaşmayı (Arı, 2015: 549) azaltabilmektedir.

Bu nedenle söz konusu işletmelerin öncelikle çalışan tatminini sağlaması gerekmektedir. Çünkü yiyecek içecek işletmelerinin temel amaçlarından biri olan müşteri tatmininin sağlanması bir bakıma bu işletmelerde görev yapan çalışanların tatmin düzeyleri ile doğru orantılıdır. Buna bağlı olarak, müşteriyle birebir ilişkilerin yoğun olarak yaşandığı yiyecek içecek işletmelerinde, çalışanların sürekli güler yüzlü ve sempatik davranma zorunluluğu, iş tatminini daha önemli hale getirmektedir. İşletmeler açısından çalışan tatmini, çalışanların işe ve işyerine bağlılığını artırmakta, iş devir hızının azalmasını sağlamakta ve iş barışının sağlanmasına yardımcı olmaktadır (Akçadağ ve Özdemir 2005:191). İşletmelerin belirlemiş oldukları vizyona ulaşabilmeleri, çalışanların iş tatmin düzeyinin yüksek olmasına bağlı olabilmektedir. Bundan dolayı, liderlerin çalışanların iş tatmin düzeylerini etkileyebilecek unsurları tespit edip gerekli önlemleri alması önem arz etmektedir (Eren ve Titizoğlu, 2014: 277).

Bununla birlikte, çalışanların iş koşullarından tatmin olmadıkları zaman ortaya çıkabilecek olan birçok olumsuz sonuç da söz konusudur. Bu olumsuz sonuçların başında ise işten ayrılma niyeti gelmektedir. Çünkü iş tatmin düzeyi düşük olan çalışanlar, kendilerini daha fazla tatmin edebilecek yeni işletme arayışı içerisine girebilmektedir. İşten ayrılma niyetinin oluşması ya da bu niyetin işten ayrılma ile sonuçlanması birçok maliyet unsurunu ortaya çıkarabileceğinden, işletmeler açısından istenmeyen bir durumdur. Hizmet sektörünün önemli bir dalı olan yiyecek içecek işletmeleri, emeğin yoğun olarak kullanıldığı bir işletmecilik alanıdır. Bu tarz özelliğe sahip işletmelerde, insan unsurunun yani çalışanların önemi tartışılmazdır. Bu nedenle, yiyecek içecek işletmelerinde işten ayrılma niyetlerinin ya da ayrılmaların artması, yani personel devir oranının yükselmesi, istenmeyen bir durumdur. İşten ayrılma niyetinin ve buna bağlı olarak personel devir oranının yüksek olması, hem işletmeye maddi zarar verir hem de müşteriler üzerinde olumsuz etkilerde bulunur. İşten ayrılma niyetini ya da bu niyetin işten ayrılma ile sonuçlanması işletmeler için yeni alınacak personelin işe alma, oryantasyon, eğitim, verimlilik gibi zaman ve işlem

maliyetleri (Davidson vd., 2010: 455) ile hizmet kalitesinin düşmesi (Kaya vd., 2015: 405) gibi olumsuzlukları ortaya çıkarabilecektir. Bu nedenle, işten ayrılmalar kontrol altında tutulmalı ve personel devir oranının yüksek seviyelere çıkması önlenmelidir. İşten ayrılmaların artması birçok faktörden kaynaklanabilir. İşten ayrılmaların önlenmesi, yöneticilerin söz konusu nedenler hakkında bilgi sahibi olmasıyla mümkündür (Tuna, 2007: 47). Dolayısıyla, personellerin işten ayrılmalarına neden olan risk faktörlerinin bilinmesi, personel devir hızının azaltılması ve işletmenin başarıya ulaşması açısından önem arz etmektedir (Akova vd., 2015: 88).

Çalışanların iş tatmin düzeyi ve bu düzeyden dolayı oluşabilecek işten ayrılma niyeti işletmedeki yöneticilerin sergilemiş oldukları liderlik davranışından etkilenebilmektedir. Çalışanların iş tatmin düzeyinin yüksek tutulması çalışanları ortak bir hedef etrafında toplamakla, onların ihtiyaç ve istekleriyle yakından ilgilenmekle mümkündür. Çalışanların işten duydukları tatmin düzeyini artıracak, işten ayrılma niyetlerini azaltabilecek çalışma koşullarının sağlanması ya da başka bir deyişle bu tarz bir örgüt kültürünün oluşturulması liderlik vasfı taşıyan yöneticiler aracılığıyla sağlanabilir (Baltacı vd., 2014: 60-61).

Ancak burada üzerinde durulması gereken önemli bir husus işletme yöneticilerinin ne tür bir liderlik davranışı sergilemesi gerektiğidir. Çünkü çalışanlar tarafından yöneticilerde algılanan farklı liderlik tarzları çalışanların iş tatmin ve işten ayrılma düzeylerini değişik şekillerde etkileyebilecektir. Burada ortaya çıkan temel sorun hangi liderlik tarzının çalışanların iş tatmin düzeylerini ve işten ayrılma niyetlerini ne yönde etkileyebileceğidir. Yiyecek içecek işletmelerindeki yöneticilerinin hizmetkâr liderlik, dönüşümcü ve etkileşimci liderlik davranışları sergilemesi, çalışanların iş tatmini düzeylerini artırarak, personel açısından işten ayrılma niyetini azaltabilmesi ve bunun yanında işletmeler için yukarıda belirtilen birçok önemli sonucu ortaya çıkarması açısından önem taşımaktadır. Bu nedenle çalışma kapsamında ele alınan konuların birbiriyle ilişkilerinin değerlendirilmesi konunun önemini ortaya koymaktadır.

Literatür incelendiğinde hizmetkâr liderlik, dönüşümcü ve etkileşimci liderliğe yönelik yerli ve yabancı literatürde farklı sektörleri kapsayan birçok araştırma bulunurken (Cemaloğlu, 2007; Stander ve Rothman, 2008; Baloğlu vd., 2009; Buluç, 2009; Alamir, 2010; Chungvd., 2010; Vondey, 2010; Bambale vd., 2012; Cemaloğlu ve Okçu, 2012; Çetin vd., 2012; Rezaei vd., 2012; Baytok ve Ergen, 2013; Guillaume vd., 2013; Erol ve Köroğlu, 2013; Sundi, 2013; Han 2014; Carter ve Baghurst, 2014; Demirci, 2014; Lisbijanto ve

Budiyanto, 2014; Akbar vd., 2015; Birdir ve Dalgıç, 2015; Coggins ve Bocarnea, 2015; Kwak ve Kim, 2015; Rawung vd., 2015; Tischer vd., 2016) yiyecek içecek işletmelerine yönelik fazla çalışmanın olmadığı görülmektedir.

Yiyecek içecek işletmelerinin emek yoğun yapısından dolayı çok fazla sayıda, farklı yeteneklerde, farklı kültür ve eğitim seviyelerinde çalışanların bir arada olması liderlere olan ihtiyacı artırmaktadır (İlban vd., 2016: 401). Bu ihtiyaç ve alanyazındaki eksiklik ise, işletmeleri birçok açıdan etkileyebilecek olan modern liderlik türlerinin yiyecek içecek işletmeleri açısından incelenmesi gerekliliğini ve önemini ortaya çıkarmaktadır. Çalışmada incelenen değişkenlerin turizm literatüründe ve özellikle yiyecek içecek alanında daha önce fazla araştırılmamış olması ve bulunacak sonuçların literatüre katkı sağlayabilecek olması önem arz etmektedir.

Bu nedenle araştırmanın temel amacı; yiyecek içecek işletmelerinde çalışanların algıladıkları modern liderlik davranışlarından hizmetkâr liderlik, dönüşümcü ve etkileşimci liderlik davranışları, iş tatmini düzeyi ve işten ayrılma niyetleri arasındaki ilişkilerin araştırılmasıdır. Yöneticiler açısından ise; ortaya çıkması beklenen sonuçlarla, algılanan hizmetkâr liderlik davranışı, dönüşümcü ve etkileşimci liderlik, iş tatmini ve işten ayrılma niyeti ilişkilerini ortaya koyarak bu unsurlara yönelik hangi müdahalelerin yapılması yönünde, araştırmanın sınırları kapsamında öneriler geliştirilerek katkı sağlanması amaçlanmaktadır. Bu temel amaca bağlı kalarak araştırmada bazı alt amaçlar da belirlenmiştir. Bunlar: çalışanların algıladıkları hizmetkâr liderlik, dönüşümcü ve etkileşimci liderlik düzeyini belirlemek, çalışanların iş tatmin düzeylerini ve işten ayrılma niyetleri tespit etmek.

### **3.2. Araştırmanın Yöntemi**

Bu bölümde araştırmanın evren ve örnekleme, kapsam ve sınırlılıkları, modeli, veri toplama ve analizine ilişkin bilgiler verilmiştir.

#### **3.2.1. Araştırmanın Veri Toplama Yöntemi ve Aracı**

Bu araştırmada; hizmetkâr liderlik, dönüşümcü liderlik, etkileşimci liderlik, iş tatmini ve işten ayrılma niyeti ile ilgili literatür taraması sonucunda konu ile ilgili ikincil kaynaklardan bilgi edinilerek tezin kuramsal çerçevesi oluşturulmuştur. Araştırmada veri toplama tekniklerinden anket yöntemi kullanılmıştır. Literatürden hareketle; hizmetkâr

liderlik, dönüşümcü ve etkileşimci liderlik, iş tatmini ve işten ayrılma niyeti düzeylerini belirlemek üzere kullanılan geçerliliği ve güvenilirliği sağlanmış ölçekler ile çalışanların demografik özelliklerini belirlemek amacıyla hazırlanan kişisel bilgi formunun bir araya getirilmesiyle oluşturulmuş bir anket formu kullanılmıştır. Anket yöntemi ile elde edilen veriler kodlanarak sosyal bilimlerde kullanılan istatistiksel paket programlarıyla analiz edilmiştir.

### **3.2.1.1. Hizmetkâr Liderlik Ölçeği**

Çalışanların yöneticilerinde algıladıkları hizmetkâr liderlik davranışını belirlemek için daha önceki çalışmalarda da (Vondey, 2010; Freeman, 2011; Bambale vd., 2012; Samı vd., 2013; Demirci, 2014; Liden vd., 2014; Hun, 2014; Schwepker ve Schultz, 2015; Kwak vd., 2015; Kaplan ve Uzun, 2017) güvenilirliği ve geçerliliği sağlanmış olan Liden ve arkadaşlarının (2008) geliştirmiş olduğu hizmetkâr liderlik ölçeği kullanılmıştır. Ölçeğin orijinali 28 ifadeden ve 7 faktörden oluşmaktadır. Bu faktörler; etik davranma, kavramsal yetenekler, güçlendirme, topluma değer yaratma, duygusal iyileştirme, astları her şeyin önüne koyma, astların gelişimine ve başarısına yardım etme şeklindedir. Ancak bu araştırmaya, etik davranma ve güçlendirme alt boyutları dahil edilmemiştir. Bunun temel nedeni, hizmetkâr liderliğin etik davranma alt boyutunun dönüşümcü liderlik alt boyutlarından idealleştirilmiş etki (davranış) alt boyutuyla; güçlendirme alt boyutunun ise dönüşümcü liderlik alt boyutlarından bireysel destek alt boyutuyla benzerlik göstermesidir. Ankette kullanılan hizmetkâr liderlik ölçeği 5'li Likert tipinde (1-kesinlikle katılmıyorum ile 5-kesinlikle katılıyorum) derecelendirilmiştir.

### **3.2.1.2. Dönüşümcü ve Etkileşimci Liderlik Ölçeği:**

Çalışmada dönüşümcü ve etkileşimci liderlik türlerini ölçmek için daha önce birçok çalışmada (Antonakis vd., 2003; Fernandes ve Awamleh, 2004; Şirin ve Yetim, 2009; Buluç, 2009; Çetin vd., 2012; Seyal ve Rahman, 2014; Akgündüz vd., 2015; Babalola, 2016) güvenilirliği ve geçerliliği sağlanmış, 1995'te Bass ve Avolio tarafından geliştirilen çok faktörlü liderlik ölçeği (Multifactor Leadership Questionnaire – MLQ-5X Short) kullanılmıştır. Ölçek, dönüşümcü liderliği belirleyen 20, etkileşimci liderliği belirleyen 16 ifade olmak üzere toplam 36 ifadeden oluşmaktadır. Dönüşümcü liderlik, kendi içerisinde her biri 4 maddeden oluşan; idealleştirilmiş etki (davranış), idealleştirilmiş etki (atfedilen), telkinle güdüleme, entelektüel uyarım ve bireysel destek alt boyutlarından oluşmaktadır. Etkileşimsel liderlik ise, aynı şekilde kendi içerisinde her biri 4 maddeden oluşan koşullu

ödül, istisnalarla yönetim aktif, istisnalarla yönetim pasif ve özgür bırakıcı liderlik (laissez-faire liderlik) alt boyutlarından oluşmaktadır. Anket maddeleri; Hiçbir zaman (1), Seyrek olarak (2), Bazen (3), Sıklıkla (4) ve Her zaman (5) şeklinde derecelendirilmiştir.

### **3.2.1.3. İş Tatmini Ölçeği**

Çalışanların iş tatmin düzeylerini ölçmek için daha önce birçok çalışmada (Yazıcıoğlu ve Sökmen, 2007; Pelit ve Öztürk, 2010; Akpınar ve Taş, 2011; Köroğlu, 2012; Kaplan vd., 2013; Yeh, 2013; Akyurt vd., 2014; McCann vd., 2014; Ay vd., 2015; Zeynel ve Çarıkçı, 2015; Yang, 2016; Long vd., 2016; Sanı vd., 2016) güvenilirliği ve geçerliliği sağlanmış, orijinali 100 ifadeden oluşan Minnesota İş Tatmin Ölçeğinin 20 ifadelik kısa versiyonu kullanılmıştır. Minnesota İş Tatmin Ölçeği Weiss, Dawis, England ve Lofquist (1967) tarafından geliştirilmiş ve Baycan tarafından (1985) Türkçeye uyarlanmıştır. Minnesota İş Tatmin Ölçeği (Minnesota Satisfaction Questionary-MSQ) 12 ifadeden oluşan içsel kaynak, 8 ifadeden oluşan dışsal kaynak olmak üzere iki alt boyuttan ve genel tatmin düzeyini belirlemeye yönelik 20 ifadeden oluşmaktadır. Minnesota İş Tatmin Ölçeği 1-5 arasında puanlanan beşli likert tipi bir ölçektir. Ölçek puanlamasında, 1=Hiç memnun değilim, 5=Çok memnunum olarak değerlendirilmiştir.

### **3.2.1.4. İşten Ayrılma Niyeti Ölçeği**

Çalışanların işten ayrılma niyetlerini ölçmek için birçok çalışmada (Hwang vd., 2006; Gül vd., 2008; Şahin, 2011; Yürür ve Ünlü, 2011; Kitapçı vd., 2013; Iqbal vd., 2014; Tekingündüz ve Kurtuldu, 2015) güvenilirliği ve geçerliliği sağlanmış olan, Cammann ve diğerleri (1979) tarafından geliştirilmiş ve üç ifadeden oluşan işten ayrılma niyeti ölçeği kullanılmıştır.

## **3.2.2. Araştırma Evreni, Örneklemi, Varsayımları ve Sınırlılıkları**

Çalışanların yöneticilerinde algıladıkları hizmetkâr liderlik, dönüştürücü ve etkileşimci liderlik davranışları ile iş tatmini düzeyi ve işten ayrılma niyetleri arasındaki ilişkileri belirlemek amacıyla yapılan araştırmanın evrenini turizm işletme belgeli yiyecek ve içecek işletmeleri oluşturmaktadır. Araştırmanın örneklemini ise İstanbul ilindeki turizm işletme belgeli 1. Sınıf yiyecek içecek işletmeleri oluşturmaktadır. Araştırmanın yürütülmesi için seçilen bölge olarak, söz konusu yiyecek içecek işletme sayısının en fazla olduğu illerden biri olması, turizm açısından önemli bir yere sahip olması ve araştırmacı açısından zaman ve maliyet kısıtlarının minimum seviyede olması nedeniyle İstanbul ili tercih



edilmiştir. Araştırmada örneklem grubu olarak 1. sınıf yiyecek içecek işletmelerinin seçilmesinin nedeni, bu işletmelerin gelişmiş ve sistemli bir örgüt yapısına sahip olabileceği düşünüldüğünden, yiyecek içecek işletmelerinde çalışanlarla müşteriler arasında yüz yüze iletişimin gerçekleşmesinden, çalışma saatlerinin uzun ve esnek olmasından ve yiyecek içecek işletmelerine yönelik daha önce böyle bir araştırmanın olmamasından kaynaklanmaktadır

T.C. Kültür ve Turizm Bakanlığı İstanbul İl Kültür ve Turizm Müdürlüğü'nün 2017 Ocak kayıtlarına göre İstanbul ilinde İşletme Belgeli 1.sınıf yiyecek içecek işletme sayısı 162'dir (Web 1). Bu nedenle araştırmanın örneklemini 162 tane 1.sınıf yiyecek içecek işletmeleri çalışanları oluşturmaktadır. Araştırma evreninin geniş bir alanı kapsamaması, bu alanın tamamına ulaşmada, maliyet, mesafe ve zaman sorununu ortaya çıkarmakta olduğundan araştırmada belirlenen evren üzerinden örneklem alma yoluna gidilmiştir. Ancak bu işletmelerde çalışan sayısı net olarak bilinmemektedir. Bu nedenle araştırmada evren büyüklüklerine karşılık örneklem büyüklüğü tablosundan yararlanılarak, evreninin yüz binden büyük olduğu varsayılarak örneklem büyüklüğü 384 kişi olarak belirlenmiştir (Ural ve Kılıç, 2013: 43).

Araştırmada örneklem grubuna giren işletmeleri belirlemek için T.C. Kültür ve Turizm Bakanlığı Yatırım ve İşletmeler Genel Müdürlüğü'nün güncel Turizm İşletmesi Belgeli Tesisler listesinden faydalanılmıştır. Listede İstanbul ilinde bulunan 1. Sınıf yiyecek içecek işletmelerinin adı, ili, ilçesi, tesis sınıfı ve tesis türü gibi bilgiler bulunmaktadır. Ancak bu işletmelerin hangilerinin gerçekten kurumsal bir yapıya sahip olup olmadığı, işletme yöneticilerinin liderlik davranışı sergileyip sergilemediği ya da turizm işletme belgesine sahip olmasına rağmen gerçek anlamda turizm sektörüne hizmet edip etmediği ile ilgili birtakım sorunlar ortaya çıkabilmektedir. Bu sorunlar araştırmada örneklem sayısına ulaşmak için 162 işletmeden hangilerinin çalışanlarına anket uygulanması gerektiğini de beraberinde getirmektedir. Bu nedenle araştırmacı tarafından işletmelerin belirlenmesi amacıyla işletmelerle ilgili yapısal ve işleyişe yönelik olarak güvenilir bilgilerin yer aldığı TripAdvisor sitesinden faydalanılmıştır. Alanyazın incelendiğinde TripAdvisor sitesindeki bilgileri temel alarak yapılan birçok bilimsel çalışmanın (Miguens vd., 2008; Chua ve Banerjee, 2013; Otamış, 2015; Aydın, 2016; Dalgıç vd., 2016; Eren ve Çelik, 2017) olduğu görülmektedir. Bu bağlamda araştırmada amaçlı örneklem yöntemi kullanılmıştır. Bu



yöntemde örnekleme dahil edilecek birimleri araştırmacı; bilgi, deneyim ve gözlemlerinden hareketle araştırmanın amacına uygun olarak seçer (Ural ve Kılıç, 2013: 39).

TripAdvisor, genellikle turizm ve hizmet sektörüne yönelik olarak kullanılmaktadır. Turizmin bir hizmet sektörü olması ve sunulan hizmetlerin soyut olması, tüketicilerin bu ürünleri görebilme ya da test etme olanağını imkânsız kılmaktadır. Turizm işletmeleri arasında bulunan yiyecek içecek işletmelerinin de daha önce o ürünleri kullanan kişilerin yaptıkları paylaşımlardan etkilendikleri düşünülmektedir (Aydın, 2016: 1-16). TripAdvisor markalı siteler, 6,8 milyon konaklama yeri, restoran ve gezilecek yeri kapsayan ve aylık 390 milyona yaklaşan tekil ziyaretçi, yaklaşık 435 milyon yorum ve görüşün yer aldığı, dünyanın en büyük seyahat topluluğunu oluşturmaktadır (Web 2). Siteler, tüm dünyada 49 ülkede faaliyet göstermektedir. Araştırmacı tarafından öncelikle TripAdvisor sitesinden, İstanbul ilinde yer alan yiyecek içecek işletmelerine gelen misafirler tarafından yapılan yorum ve değerlendirmeler sonucunda oluşturulan en iyi işletmeler listelenmiştir. Daha sonra oluşturulan bu liste ile Turizm Bakanlığı Yatırım ve İşletmeler Genel Müdürlüğü'nün güncel Turizm İşletmesi Belgeli Tesisler listesi karşılaştırılmış ve iki listede de yer alan yiyecek içecek işletmeleri tespit edilmiştir. Anket çalışması 01 Ocak-15 Mart 2018 tarihleri arasında uygulanmıştır. Toplamda 550 anket dağıtılmış, bunlardan 522 tanesinde geri dönüş sağlanmış ancak eksik ve hatalı anketler çıkarılarak 491 adet anket veri analizine tabi tutulmuştur.

Araştırma, yiyecek içecek işletmelerinde uygulanan modern liderlik tarzlarına bağlı davranışları ile iş tatmini ve işten ayrılma niyeti değişkenleri arasındaki ilişkileri belirlemeye yönelik teorik ve ampirik bir çalışmadır. Bu araştırma gerçekleştirilirken birtakım varsayımlarda bulunulmuştur. Araştırmada veri toplama yöntemi olarak kullanılan ölçeklerin kendi konusuna yönelik tüm detayları kapsadığı varsayılmıştır. Aynı zamanda anketi dolduran çalışanların, ölçekteki tüm ifadelere yönelik olarak gerçek durumlarını ya da düşüncelerini yansıtacak şekilde cevap verdikleri varsayılmıştır. Bu varsayımlara ek olarak araştırma yönteminin bir alan araştırması olması ve bu tarz araştırmalarda zaman ya da maliyet gibi zorlukların olması nedeniyle araştırmada bazı sınırlılıklar belirlenmiştir.

Araştırmada *sektörel sınırlılık* kapsamında ağırlama endüstrisi içerisindeki yiyecek içecek sektörü seçilmiştir. *İşletme türü kapsamında* bu çalışma, Kültür ve Turizm Bakanlığı'na bağlı olarak İstanbul'da faaliyet gösteren işletme belgeli 1. sınıf yiyecek içecek işletmeleriyle sınırlıdır. 1. Sınıf yiyecek içecek işletmelerinin gelişmiş ve sistemli bir örgüt

yapısına sahip olabileceğinden, yiyecek içecek işletmelerinde çalışanlar ile müşteriler arasında yüz yüze iletişimin gerçekleşmesinden, çalışma saatlerinin uzun ve esnek olmasından ve yiyecek içecek işletmelerine yönelik daha önce böyle bir araştırmanın olmaması gibi nedenlerden dolayı araştırma 1. Sınıf yiyecek içecek işletmeleri ile sınırlandırılmıştır. *Organizasyon anlamında ise*, araştırmanın amacına yönelik olarak araştırma sadece yiyecek içecek işletmelerinde çalışan personel ile sınırlandırılmıştır, işletme yöneticileri araştırma kapsamının dışında tutulmuştur. *Coğrafi bölge olarak* araştırmanın İstanbul ili ile sınırlandırılmasının nedeni, söz konusu yiyecek içecek işletme sayısının en fazla olduğu illerden biri olması, turizm açısından önemli bir yere sahip olması ve araştırmacı açısından zaman ve maliyet kısıtlarının minimum seviyede olmasından kaynaklanmaktadır. *Zamansal sınırlılık* açısından ise bu çalışma 2018 yılındaki araştırma kapsamında ankete katılan yiyecek içecek işletmeleri çalışanlarının görüşleriyle sınırlıdır.

### 3.2.3. Araştırmanın Modeli ve Hipotezleri

Hayati varlıklarını devam ettirdikleri çevrede küreselleşme, bilgi ve iletişim teknolojilerinde meydana gelen değişim ve gelişimler gibi nedenlerle sürekli rekabet içerisinde olan işletmeler, rakiplerine karşı üstün duruma geçebilmek veya amaç ve hedeflerini gerçekleştirmek için sürekli yeni stratejilere başvurabilmektedir. Bu stratejilerin başında işletmeler için çok önemli olan insan kaynakları stratejileri, işletmeler için başarının vazgeçilmez unsurları arasında yer almaktadır. Özellikle emek yoğun bir yapıya sahip, üretim ile tüketimin eş zamanlı gerçekleştiği hizmet sektöründe insan kaynakları daha fazla öneme sahip olabilmektedir. Bu nedenle hizmet işletmeleri insan kaynağını etkili ve verimli bir şekilde kullanmalı; onların örgüte bağlılığını, performanslarını, işe bağlılıklarını vb. unsurları artırıcı faaliyetlerde bulunmalıdır. Hizmet işletmelerinde görev yapan çalışanların etkin ve verimli bir şekilde görevlerini yerine getirebilmesi sahip olduğu iş tatmin düzeyine de bağlı olabilmektedir. Yoğun bir rekabetin yaşandığı günümüz iş dünyasında işletmelerinin sürdürülebilirliğini sağlamaları, amaç ve hedeflerine ulaşabilmeleri için çalışanların işletmenin amaç ve hedeflerine yönelik olarak etkin, verimli, yüksek performanslı bir şekilde çalışması, işletmenin amaçlarını benimsemesi, işe adanmışlıklarının sağlanması gerekmektedir. Bu gereklilik ise çalışanların yüksek iş tatmin düzeyine sahip olmasıyla gerçekleşebilir.

Araştırmanın kuramsal çerçevesinde de belirtildiği gibi iş tatmini etkileyen ya da iş tatminin etkilediği ve işletmeler için önemli olan birçok değişken mevcuttur. Bu nedenle

işletme yöneticileri çalışanların iş tatmin düzeylerini yakından takip etmeli ve bu düzeyi sürekli artıracak faaliyetlerde bulunmalıdır. İş tatmini düşük olan çalışanlar zaman içerisinde etkinliğini, verimliliğini kaybedip örgüte veya işe bağlılığını yitirip işten ayrılabilirler. Özellikle hizmet sektöründe faaliyet gösteren ve personel devir hızının yüksek olduğu yiyecek içecek işletmelerinde işten ayrılmaların meydana gelmesi, işletmeleri birçok açıdan olumsuz yönde etkileyebilecektir. Bu yüzden işletme sahipleri ya da yöneticileri işletmelerinde istihdam ettirdikleri personelin iş tatmini ya da işten ayrılma niyetlerini etkileyebilecek faktörleri bilmeli ve buna göre gerekli önlemleri ya da faaliyetleri yerine getirmelidir. Yöneticiler, çalışanların iş tatmini düzeyini artıracak ya da işten ayrılma niyetleri azaltabilecek bir örgüt kültürü oluşturmalıdır. İşletmelerde oluşturulan örgüt kültürleri, yöneticilerin benimsedikleri liderlik davranışlarından etkilenebilmektedir. Günümüzde liderler, bazen işe yönelik liderlik davranışı sergileyebildikleri gibi bazen de kişiye yönelik liderlik davranışını benimseyebilirler. Bu farklılık örgüt kültürünü ve buna bağlı olarak işletmelerde görev yapan çalışanları da etkileyebilmektedir. Özellikle emek yoğun bir yapıya sahip olan yiyecek içecek işletmelerinde yöneticiler tarafından sergilenen liderlik davranışları, çalışanların iş tatmini ya da işten ayrılma niyetlerini doğrudan etkileyebilecektir. Ancak burada önemli olan çalışanların yöneticilerinden bekledikleri liderlik davranışının sergilenmesidir. Çünkü yöneticilerinin sergilediği liderlik tarzı ile çalışanların beklediği liderlik tarzı arasındaki farkın fazla olması, çalışanlar arasında iş tatminsizliğine yol açmaktadır. Bu nedenle yöneticilerin genellikle destekleyici, katılımcı ve iletişimde açıklığın olduğu bir liderlik tarzı sergilemesi çalışanların pozitif performanslarını, işe adanmışlığı ya da örgütsel bağlılığı artırıcı bir çevre oluşmasını sağlayacaktır. Böylece çalışanların iş tatmin düzeyleri artmakta ve işten ayrılma niyetleri azalmaktadır.

Günümüzde artık klasik liderlik teorileri yerini modern liderlik teorilerine bırakmaktadır. Dönüşümcü, etkileşimci ve hizmetkâr liderlik modern liderlik teorileri kapsamında ele alınmaktadır. Burada ortaya çıkan temel unsur modern liderlik davranışlarının çalışanları ne ölçüde etkilediğidir. Bu bağlamda araştırmanın temel problemi şu şekilde belirlenmiştir: Yiyecek içecek işletmelerindeki çalışanların yöneticilerinde algıladıkları dönüşümcü, etkileşimci ve hizmetkâr liderlik davranışları ile iş tatmini ve işten ayrılma niyetlerini arasında bir ilişki var mıdır?

Drury (2004: 60), 225 fakülte çalışanı üzerinde, çalışanların yöneticilerinde algıladıkları hizmetkâr liderlik davranışının iş tatmini üzerindeki etkisini belirlemeye

çalışmıştır. Araştırma sonucunda ise, çalışanların yöneticilerinde algıladıkları hizmetkâr liderlik davranışının iş tatmin düzeylerini pozitif yönde etkilediğini tespit etmiştir. Bu sonuca göre çalışanların iş tatmini düzeyini artırmak isteyen yöneticilerin hizmetkâr liderlik davranışını sergilemesi gerekmektedir.

Caffey (2012: 70), hizmetkâr liderlik davranışının prensiplerini ve bu davranışların iş tatmini üzerindeki etkisini belirlemek amacıyla öğretmenler üzerinde yapmış olduğu çalışmada, hizmetkâr liderlik davranışı ile iş tatmini arasında pozitif yönlü ilişki tespit etmiştir. Başka bir deyişle hizmetkâr liderlik davranışı iş tatmin düzeyini artırmaktadır.

Guillaume ve arkadaşları (2013: 444), hizmetkâr liderliğin iş tatmini üzerindeki etkisini belirlemek amacıyla akademisyenler üzerinde bir araştırma yapmıştır. Araştırmanın sonucunda, hizmetkâr liderlik davranışının iş tatmin düzeyini artırdığı tespit edilmiştir. Dolayısıyla, kurumlarındaki çalışanlarının iş tatmin düzeyini artırmak isteyen yöneticilerin hizmetkâr liderlik davranışını sergilemeleri gerekmektedir.

McCann ve arkadaşlarının (2014: 289) 219 hastane çalışanı üzerinde hizmetkâr liderlik davranışın iş tatminine etkisini belirlemek amacıyla yaptıkları çalışmalarında, hizmetkâr liderlik davranışının iş tatmin düzeyini artırdığı ortaya konulmuştur. Yöneticilerin iş odaklı liderlik davranışı yerine çalışan odaklı liderlik davranışı göstermesi çalışanların iş tatmin düzeyini artırabilecektir.

Lisbijanto ve Budiyanto (2014: 1), hizmetkâr liderliğin iş tatmini üzerindeki etkisini ortaya koymak amacıyla 396 çalışan üzerinde bir anket çalışması yapmıştır. Yapılan analizler neticesinde hizmetkâr liderlik davranışının iş tatminini olumlu yönde etkilediği belirlenmiştir. Yöneticilerin çalışanlara hizmetkâr liderlik yönünü göstermesi, çalışanlara önem vermesi ve iyi örnek oluşturabilecek davranışlar sergilemesi çalışanların işlerini yapmaktan duydukları tatmin düzeyi üzerinde olumlu etki yapabilecektir.

Charles'in (2015: 53) küçük işletmelerde çalışan 123 çalışan üzerinde algılanan hizmetkâr liderlik davranışının iş tatminine etkisini belirlemek amacıyla yapmış olduğu çalışmada ise; hizmetkâr liderliğin iş tatminini pozitif yönde etkilediği tespit edilmiştir. Hizmetkâr liderin örgüte değil de, çalışanların ihtiyaç ve isteklerine odaklanması doğal olarak çalışanların iş tatmin düzeylerini artırabilecektir.

Sepahvand ve arkadaşları (2015: 45), hizmetkâr liderlik davranışı ile iş tatmini arasındaki ilişkiyi belirlemek amacıyla iletişim sektöründe çalışan personele yönelik olarak

anket çalışması yapmıştır. Yapılan analizler neticesinde, çalışanların algıladıkları hizmetkâr liderlik davranışı ile iş tatmini arasında pozitif yönde ilişki olduğu görülmüştür. Bu araştırma sonucuna göre hizmetkâr liderlik davranışı arttıkça iş tatmin düzeyi de artacaktır.

Kaminska (2016: 50), hizmetkâr liderliğin iş tatmini üzerindeki etkisini belirlemek amacıyla, görüşme yöntemini kullanarak farklı işletmelerde görev yapan çalışanlar üzerinde araştırma yapmıştır. Elde ettiği sonuçlara göre yöneticilerin hizmetkâr liderlik davranışlarını sergilemesi çalışanların iş tatmin düzeylerini artırabilecektir. Çalışanların ihtiyaç ve isteklerini ön planda tutan yöneticiler, çalışanlarının iş tatmin düzeyini artırabilecektir.

Tischler ve arkadaşları (2016: 12), 512 beyaz yakalı çalışan üzerinde hizmetkâr liderliğin iş tatmini üzerindeki etkisini belirlemek amacıyla yaptıkları çalışmada, iki değişken arasında pozitif yönlü ilişki tespit etmişlerdir. Bu sonuca göre hizmetkâr liderlik davranışı arttıkça çalışanların iş tatmin düzeyi de artabilecektir.

Eren ve Yalçıntaş (2017: 851), hizmetkâr liderlik ile iş tatmini arasındaki ilişkiyi belirlemek amacıyla 253 havayolu çalışanına bir anket uygulamıştır. Araştırma sonucunda hizmetkâr liderlik ile iş tatmini arasında pozitif yönlü bir ilişki tespit edilmiştir. Örgütlerdeki liderlerin hizmetkâr liderlik davranışı göstermesi, çalışanların iş tatmin düzeylerini artırabilecektir.

Turgut ve arkadaşları (2017: 300), Antalya da faaliyet gösteren otel işletmelerindeki çalışanların hizmetkâr liderlik algısı ile iş tatmini arasındaki ilişkiyi belirlemek amacıyla yaptıkları çalışmada, hizmetkâr liderlik algısı ile iş tatmini arasında pozitif yönlü ve anlamlı ilişkiler tespit etmiştir. Bu sonuca göre, otel yöneticilerinin hizmetkâr liderlik davranışı sergilemesi otel çalışanlarının iş tatmini düzeylerini yükseltebilecektir.

Bu bilgiler ışığında hizmetkâr liderlik ile iş tatminine yönelik olarak şu hipotez geliştirilmiştir:

**Hipotez 1: Yiyecek ve içecek işletmelerinde hizmetkâr liderlik ile iş tatmini arasında istatistiksel açıdan anlamlı bir ilişki vardır.**

Riaz ve Haider (2010: 35) etkileşimci liderliğin iş tatmini üzerindeki etkisini belirlemek amacıyla farklı işletmelerdeki çalışanlar üzerinde yaptıkları çalışmada, etkileşimci liderliğin iş tatminini olumlu yönde etkilediğini ortaya koymuşlardır. Bu sonuca bağlı olarak çalışanların iş tatmin düzeyini artırmak isteyen yöneticilerin etkileşimci liderlik davranışı göstermesi gerektiği söylenebilir.

Alamir (2010: 412), etkileşimci liderliğin iş tatmini düzeyi üzerindeki etkisini belirlemek amacıyla 502 çalışan üzerinde bir araştırma yapmıştır. Yaptığı araştırma göstermiştir ki etkileşimci liderlik davranışı iş tatmin düzeyini pozitif yönde etkilemektedir. Başka bir deyişle, etkileşimci liderlik davranışı arttıkça iş tatmini de artmaktadır.

Eren ve Titizoğlu (2014: 275) tarafından, 352 işletme çalışanı üzerinde etkileşimci liderlik ile iş tatmini arasındaki ilişkiyi belirlemek amacıyla yapılan çalışmada, etkileşimci liderlik ile iş tatmini arasında anlamlı ve pozitif yönde ilişki tespit edilmiştir. İş tatmini dinamik bir yapıya sahiptir. İş tatmini yöneticiler tarafından sağlandıktan sonra, unutulup üzerinde durulmazsa çok kolay ve hızlı bir şekilde yok olur. Bu nedenle yazarlar, personelin iş tatmin düzeyinin yöneticiler tarafından sürekli takip edilmesi ve gereken önlemlerin vakit geçirmeksizin alınması gerektiğini vurgulamaktadırlar.

Bateh ve Heyliger'in (2014: 34) 104 akademisyen üzerinde algılanan etkileşimci liderlik tarzı ile iş tatmini arasındaki ilişkiyi belirlemek amacıyla yaptığı çalışmada, algılanan etkileşimci liderliğin iş tatminini artırdığı tespit edilmiştir. Bu sonuca göre akademideki yöneticilerin etkileşimci liderlik davranışlarını göstermesi akademik personelin iş tatminini olumlu yönde etkileyebilecektir.

Morçin ve Çarıkçı'nın (2016: 106) otel çalışanlarının algıladıkları etkileşimci liderlik davranışının iş tatminine etkisini belirlemek için yaptıkları çalışmada; etkileşimci liderlik davranışının iş tatminini olumlu yönde etkilediği belirlenmiştir. Bir işletmede, etkileşimci liderliğe özgü davranışların gösterilmesi ne kadar azalırsa, ödüllendirme sistemlerinin önceden açık bir şekilde ifade edilmesi davranışı gibi, iş tatminsizliğinin görülme sıklığının da aynı oranda artacağı söylenebilir.

Bu bilgiler doğrultusunda etkileşimci liderlik ile iş tatmini ilişkisi ile ilgili aşağıdaki hipotez şu şekilde oluşturulmuştur:

**Hipotez 2: Yiyecek ve içecek işletmelerinde etkileşimci liderlik ile iş tatmini arasında istatistiksel açıdan anlamlı bir ilişki vardır.**

Alamir (2010: 412), algılanan liderlik tarzları ile iş tatmini düzeyi arasındaki ilişkiyi tespit etmek amacıyla farklı işletmelerde görev yapan 502 çalışana anket yapmıştır. Yaptığı çalışmada, çalışanların dönüşümcü liderlik davranışı algıları arttıkça iş tatmin düzeylerinin de arttığı sonucuna ulaşmıştır.



Riaz ve Haider (2010: 35), farklı işletmelerde görev yapan 240 çalışan üzerinde dönüşümcü liderliğin iş tatmini ile ilişkisini belirlemeye çalışmıştır. Yapılan korelasyon analizi neticesinde, dönüşümcü liderlik ile iş tatmini arasında pozitif yönlü ilişki tespit edilmiştir. Bu sonuca göre algılanan dönüşümcü liderlik düzeyi arttıkça iş tatmini de artabilecektir.

Taş ve Önder (2010: 25), 101 üniversite çalışanına yönelik olarak yaptıkları çalışmada, liderlik davranışları ile iş tatmini arasında anlamlı bir ilişki tespit etmişlerdir. İş tatmini ile en fazla ilişki iş odaklı liderlik davranışı arasında belirlenmiştir. Eren ve Titizoğlu (2014: 275), 352 işletme çalışanı üzerinde liderlik davranışlarının iş tatminine etkisini belirlemek amacıyla çalışma yapmış ve dönüşümcü liderlik ile iş tatmini arasında anlamlı ve pozitif yönde ilişki tespit edilmiştir. Örgütlerdeki yönetim anlayışı, etkin bir liderlik tarzına sahip olmadan, mevcut işleyişi koruyarak ve riskten mümkün olduğunca uzak durmayı benimseyerek değişime uyum sağlayamayacaktır. Bunun için, örgütlerdeki dönüşümcü liderlerin mutlaka desteklenmesi gerektiği ifade edilmektedir.

Bateh ve Heyliger tarafından (2014: 34) akademideki yöneticilerin sergiledikleri liderlik davranışlarının fakültelerdeki iş tatmininin üzerindeki etkisini belirlemek amacıyla yapılan çalışmada, algılanan dönüşümcü liderliğin iş tatminini artırdığını tespit edilmiştir. Yazarlar yöneticilerin dönüşümcü liderlik tarzını benimsedikleri takdirde çalışanlarının iş tatminlerinin artacağını ifade etmiştir.

Tanrıverdi ve Paşaoğlu'nun (2014: 291) 216 öğretmenlere yönelik olarak dönüşümü liderlik ile iş tatmini arasındaki ilişkiyi belirlemek amacıyla yaptığı çalışma sonucunda, bireylerin yöneticilere ilişkin dönüşümcü liderlik algıları arttıkça veya azaldıkça, aynı doğrultuda iş tatminlerinin de arttığı veya azaldığı sonucu elde edilmiştir.

Baltacı ve arkadaşlarının (2014: 77) Alanya'da faaliyet gösteren 4 ve 5 yıldızlı konaklama işletmelerinin 370 personeli üzerinde yaptığı çalışmada, dönüşümcü liderlik ile iş tatmini arasında pozitif yönlü ilişki tespit edilmiştir. Dönüşümcü liderlik davranışı gösteren yöneticiler astlarının yaratıcı, yenilikçi, yeni fikirler üretebilen ve yoğun rekabet ortamında organizasyonlarının değişen çevre şartlarına uyum sağlamasına yardımcı olabilen bireyler haline gelmesine yardımcı olmakta ve böylece çalışanların böyle bir ortamda iş tatmin düzeyi artabilmektedir.

Tekingündüz ve Kurtuldu (2015: 1501), kamu hastanesinde görev yapan 208 kadrolu hastane çalışanı üzerinde liderlik davranışı ile iş tatmini arasındaki ilişkiyi belirlemek



amacıyla yaptıkları çalışmada, dönüşümcü liderliğin iş tatminin pozitif yöne etkilediğini ortaya koymuşlardır. Liderlerin çalışanlara yönelik tutum ve davranışları çalışanların kurumu daha fazla benimsemesine, iş tatminlerinin yükselmesine yol açarak stres düzeyinin düşmesine ve böylece işten ayrılma niyetinin azalmasına katkı sağlayacağı düşünülmektedir.

Morçin ve Çarıkçı'nın (2016: 106) 644 beş yıldızlı otel çalışanı üzerinde dönüşümcü liderliğin iş tatminine etkisini belirlemek için yaptığı çalışmada; dönüşümcü liderlik davranışının iş tatminin artırdığı belirlenmiştir. Bir işletmede dönüşümcü lidere özgü davranışlar ne kadar azalırsa, o işletmede çalışanların iş tatminsizliğinin o kadar artacağı söylenebilir. Konuya turizm işletmeleri açısından bakıldığında ise, iş tatmin düzeyi düşük olan personelin genellikle işten ayrıldığı ve dolayısıyla işgücü devir hızının da arttığı söylenebilir.

Bu bilgiler ışığında dönüşümcü liderlik ile iş tatmini ilişkisine yönelik aşağıdaki hipotez oluşturulmuştur:

**Hipotez 3: Yiyecek ve içecek işletmelerinde dönüşümcü liderlik ile iş tatmini arasında istatistiksel açıdan anlamlı bir ilişki vardır.**

Jaramillo ve arkadaşlarının (2009: 358) 501 satış personeli üzerinde algılanan hizmetkâr liderlik davranışının işten ayrılma niyeti üzerindeki etkisini belirlemek amacıyla yaptığı çalışmada, hizmetkâr liderlik ile işten ayrılma niyeti arasında anlamlı ilişkiler tespit edilmiştir. Çalışanlar tarafından algılanan hizmetkâr liderlik davranışı çalışanların işten ayrılma niyetini azaltabilmektedir. Hizmetkâr liderin oluşturduğu çalışanların kendini daha güçlü hissetmesini sağlayan ve örgüt değerlerinin çalışanlar tarafından da paylaşıldığı örgüt ortamı, çalışanların işletmelerde kalma arzusunu daha da güçlendirmektedir.

Caffey (2012: 70), hizmetkâr liderlik davranışının prensiplerini ve bu davranışların işten ayrılma niyetleri üzerindeki etkisini belirlemek amacıyla öğretmenlere yönelik bir araştırma yapmıştır. Araştırma sonucunda ise, hizmetkâr liderlik davranışı ile işten ayrılma niyeti arasında negatif yönlü ilişki tespit edilmiştir. Bu sonuç, algılanan hizmetkâr liderlik davranışı arttıkça çalışanların işten ayrılma niyetlerinin de azalabileceği şeklinde yorumlanabilir.

Ding ve arkadaşlarının (2012: 212) 186 üniversite çalışanına yönelik olarak hizmetkâr liderlik ile işyerine bağlılık arasındaki ilişkiyi belirlemek amacıyla yaptığı çalışmada, hizmetkâr liderlik ile işyerine bağlılık arasında anlamlı ilişkiler tespit edilmiştir.

Başka bir deyişle hizmetkâr liderlik algısı artıkça çalışanların iş yerine bağlılığı da artmaktadır.

Hunter ve arkadaşları tarafından (2013: 325), 425 perakende satış elemanı üzerinde hizmetkâr liderlik davranışının çalışanlar üzerindeki etkisi belirlemeye yönelik olarak yapılan çalışmada, çalışanlar tarafından algılanan hizmetkâr liderlik davranışı ile işten ayrılma niyeti arasında negatif yönlü ilişkiler tespit edilmiştir. Bu sonuca bağlı olarak çalışanların işten ayrılma niyetlerini azaltmak isteyen yöneticilerin hizmetkâr liderlik davranışı göstermeleri gerektiği söylenebilir.

Hajjaj'ın (2014: 95) 166 belediye çalışanı üzerinde hizmetkâr liderlik davranışının işte kalma üzerine etkisini belirlemek amacıyla yaptığı çalışmasında, algılanan hizmetkâr liderlik davranışı ile işte kalma niyeti arasında pozitif yönlü ilişkiler tespit edilmiştir. Yöneticiler işletmelerinde çalıştırdıkları personelin işyerinde kalmasını arzuluyorsa yöneticilerin hizmetkâr liderliğin özelliklerini benimseyip uygulaması gerekmektedir.

Kashyap ve Rangnekar'ın (2014: 1) hizmetkâr liderlik davranışı ile işten ayrılma niyeti arasındaki ilişkiyi tespit etmek amacıyla 253 işletme çalışanı üzerinde yaptıkları çalışmalarında, iki değişken arasında negatif yönlü ilişki tespit edilmiştir. Başka bir deyişle hizmetkâr liderlik davranışı artıkça işten ayrılma niyeti azalacaktır.

Le Ng ve arkadaşlarının çalışmasında (2016: 99), çalışanların hizmetkâr liderlik algısı ile işten ayrılma niyetleri arasındaki ilişkinin belirlenmesi amaçlanmış, hizmetkâr liderliğin işten ayrılma niyeti üzerinde negatif bir etkiye sahip olduğu tespit edilmiştir. Araştırma sonucuna göre, hizmetkâr liderlik çalışanların işten ayrılma niyetlerini azaltabilmektedir.

Bu bağlamda hizmetkâr liderlik ile işten ayrılma niyeti arasındaki ilişkiye yönelik şu hipotez geliştirilmiştir:

**Hipotez 4: Yiyecek ve içecek işletmelerinde hizmetkâr liderlik ile işten ayrılma niyeti arasında istatistiksel açıdan anlamlı bir ilişki vardır.**

Wells ve Peachey'in (2010: 23) liderlik davranışlarının işten ayrılma niyeti üzerindeki etkisini ortaya koymak amacıyla 208 spor koçu asistanı üzerinde yapmış oldukları çalışmada etkileşimci liderliğin işten ayrılma niyeti üzerinde negatif yönlü bir etkiye sahip olduğu tespit edilmiştir. Bu sonuca bağlı olarak etkileşimci liderlik davranışının işten ayrılma niyetini azaltacağı söylenebilir.

Gul ve arkadaşlarının (2012: 48) liderlik türleri ile işten ayrılma niyeti arasındaki ilişkileri belirlemek amacıyla 121 çalışan üzerinde yaptığı anket araştırmasında, etkileşimci liderlik ile işten ayrılma niyeti arasında negatif yönlü ilişki tespit edilmiştir. Başka bir deyişle yöneticilerin etkileşimci liderlik tarzı sergilemesi çalışanların işten ayrılma niyetlerini azaltabilecektir.

Baltacı ve arkadaşlarının (2014a: 365) turizm işletmelerinde görev yapan çalışanların yöneticilerinde algıladıkları liderlik tarzlarının işten ayrılma niyetlerine etkisini belirlemek amacıyla yaptığı çalışmada, algılanan etkileşimci liderlik tarzı ile işten ayrılma niyeti arasında anlamlı ilişkiler tespit edilmiştir. Araştırma sonucunda etkileşimci liderliğin çalışanların işten ayrılma niyetlerini azalttığını belirlemişlerdir.

Bu bilgiler ışığında, etkileşimci liderlik ile işten ayrılma niyeti arasındaki ilişkiye yönelik aşağıdaki hipotez kurulmuştur:

**Hipotez 5: Yiyecek ve içecek işletmelerinde etkileşimci liderlik ile işten ayrılma niyeti arasında istatistiksel açıdan anlamlı bir ilişki vardır.**

Wells ve Peachey (2010: 23) tarafından yapılan çalışmada, dönüşümcü liderlik ile işten ayrılma niyeti arasında anlamlı ilişkiler tespit edilmiştir. Bu ilişki, iki değişken arasında negatif yönlü bir ilişki olduğu yönündedir. Başka bir deyişle yöneticilerin dönüşümcü liderlik davranışı göstermesi işten ayrılma niyetini azaltabilecektir.

Akca'nın (2012: 233) dönüşümcü liderlik ile örgütsel bağlılık, iş tatmini ve işten ayrılma niyeti arasındaki ilişkilerde örgütsel adaletin rolünü belirlemek amacıyla 286 yönetici üzerinde yaptığı çalışmada dönüşümcü liderlik ile işten ayrılma niyeti arasında dağıtım, işlem, etkileşim ve bilgi adaletinin kısmi aracılık etkisi tespit edilmiştir.

Gul ve arkadaşlarının (2012: 48) yaptığı çalışmada dönüşümcü liderlik ile işten ayrılma niyeti arasında negatif yönlü ilişki belirlenmiştir. Bu sonuca göre çalışanların işten ayrılma niyetini azaltarak, işyerine bağlılığını artırmak isteyen yöneticilerin dönüşümcü liderlik davranışları göstermeleri gerekmektedir.

Baltacı ve arkadaşlarının (2014a: 365) yaptığı çalışmada, algılanan dönüşümcü liderlik tarzı ile işten ayrılma niyeti arasında negatif yönlü ilişkiler tespit edilmiştir. Başka bir deyişle turizm yöneticilerinin sergilemiş oldukları dönüşümcü liderlik davranışları çalışanların işten ayrılma niyetlerini azaltabilecektir.

Amankwaa ve Tsede (2015: 26), 305 banka personeline yönelik dönüşümcü liderliğin çalışanların işten ayrılma niyeti üzerindeki etkisini belirlemek amacıyla gerçekleştirdikleri çalışmada, dönüşümcü liderlik ile işten ayrılma niyeti arasında negatif yönlü bir ilişki ortaya koymuşlardır. Yöneticilerin dönüşümcü liderlik tarzını benimsemesi çalışanların işten ayrılma niyeti azaltıcı yönde etkiler yapabilecektir.

Buna göre araştırmada dönüşümcü liderlik ile işten ayrılma niyeti arasındaki ilişkiye yönelik şu hipotez geliştirilmiştir:

**Hipotez 6: Yiyecek ve içecek işletmelerinde dönüşümcü liderlik ile işten ayrılma niyeti arasında istatistiksel açıdan anlamlı bir ilişki vardır.**

Gül ve arkadaşlarının (2008: 1) iş tatmini, stres, örgütsel bağlılık, işten ayrılma niyeti ve performans arasındaki ilişkileri tespit etmek amacıyla sağlık çalışanları üzerinde yaptığı çalışmada, iş tatmini ile işten ayrılma niyeti arasında negatif yönlü ilişki tespit edilmiştir. Başka bir deyişle çalışanların iş tatmin düzeyi arttıkça işten ayrılma niyetleri de azalacaktır.

Yücel ve Demirel'in (2013: 175)180 özel sektör çalışanına yönelik iş tatmini ile işten ayrılma niyeti arasındaki ilişkiyi belirlemek amacıyla yaptıkları çalışmada, iş tatmini ile işten ayrılma niyet arasında negatif yönlü, anlamlı ilişkiler tespit edilmiştir. Bu sonuca göre, çalışanların iş tatmin düzeyi arttıkça işten ayrılma niyeti azalmaktadır.

Yüksel ve Yüksel'in (2014: 569) öğretmenlerin iş tatmin düzeyleri ile işten ayrılma niyetleri arasındaki ilişkileri belirlemek amacıyla yaptığı çalışmada; öğretmenlerin iş tatmin düzeyi arttıkça işten ayrılma niyetlerinin de azaldığı sonucuna ulaşılmıştır.

Çınar ve arkadaşlarının (2016: 129) iş yaşamında iş tatmini, örgütsel özdeşleme ve işten ayrılma niyeti ilişkisini belirlemek amacıyla 286 kamu kurumu çalışanı örneklemlerle çalışmasında, iş tatmininin işten ayrılma niyetini azalttığı sonucuna ulaşılmıştır. Buna göre işlerinden tatmin olmayan çalışanların, diğerlerine göre işten çıkmaya daha eğilimli olduğunu söylemek mümkündür.

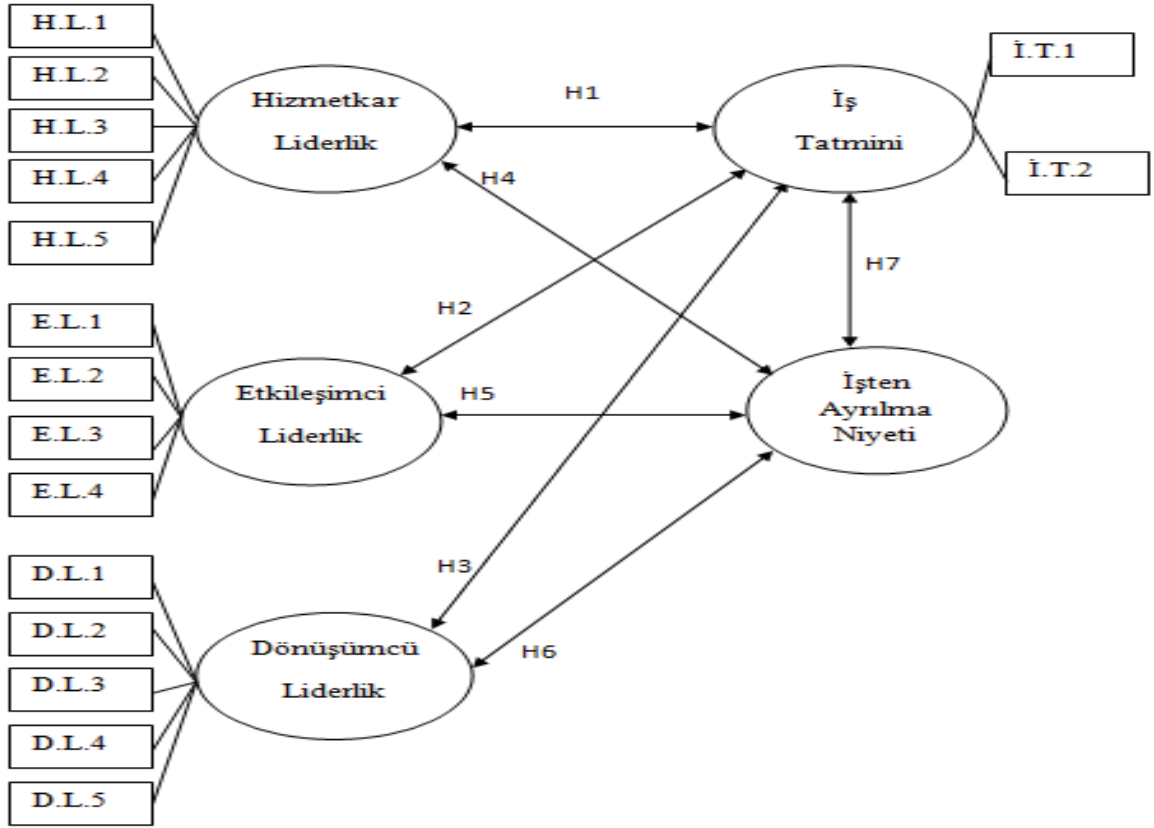
Turgut ve arkadaşları (2017: 300), iş tatmini ile işten ayrılma niyeti arasındaki ilişkiyi belirlemek amacıyla 191 otel çalışanı üzerinde anket yöntemi ile bir araştırma yapmıştır. Araştırma sonucunda iş tatmin düzeyi ile işten ayrılma niyeti arasında negatif yönlü bir ilişki tespit edilmiştir. Başka bir ifade ile iş tatmin düzeyi yüksek olan personelin işten ayrılma niyeti azalabilecektir.

Bu bağlamda iş tatmini ile işten ayrılma niyeti arasındaki ilişkiye yönelik olarak aşağıdaki hipotez geliştirilmiştir:

**Hipotez 7: Yiyecek ve içecek işletmelerinde iş tatmini ile işten ayrılma niyeti arasında istatistiksel açıdan anlamlı bir ilişki vardır.**

Araştırmanın modeli, araştırma probleminin en güvenilir bilimsel yolla nasıl çözüleceğini gösteren mantık düzenidir. Model kurma; olaylar, süreç ve sistemlerle ilgili kavramlar ve bunlar arasındaki ilişkileri kurup ispatlama yolu olarak tanımlanabilir (İslamoğlu ve Alnıaçık, 2014: 97).

### Şekil 3.1. Araştırmanın Modeli



Açıklama: Kısaltmalara ilişkin açıklama Ek 2 de sunulmuştur.

İyi bir kavramsal model kurabilmek için ön koşul detaylı bir alanyazın araştırması yaparak değişkenleri, bu değişkenlerin hangilerinin bağımlı, hangilerinin bağımsız değişkenler olduğunu ve bu değişkenler arasında ne tür ilişkiler olabileceğini incelemektir (İslamoğlu ve Alnıaçık, 2014: 99). Yiyecek içecek işletmelerinde çalışanlarının yöneticilerinde algıladıkları hizmetkâr liderlik, dönüşümcü liderlik ve etkileşimci liderlik

davranışı, iş tatmini düzeyleri ile işten ayrılma niyetleri arasındaki ilişkileri ortaya koymak amacı ile oluşturulan araştırma modeli şekil 3.1’de sunulmuştur.

### 3.2.4. Veri Analiz Yöntemi

Araştırmada elde edilen verilerin analizinde birçok yöntem kullanılmıştır. Yiyecek içecek işletmelerinde çalışanların demografik özelliklerine yönelik olarak frekans ve yüzde dağılımları hesaplanmıştır. Aynı zamanda çalışanların algıladıkları hizmetkâr liderlik düzeylerine, iş tatmini düzeylerine ve işten ayrılma niyetlerine yönelik olarak ankette belirtilen ifadelerle ilgili düşünceleri frekans, yüzde dağılımları, standart sapmaları ve aritmetik ortalamaları bulunarak, tablolastırılmış ve yorumlanmıştır.

Araştırmada kullanılan ölçeklere yönelik olarak faktör analizi ile güvenilirlik analizi yapılmıştır. Faktör analizi çok sayıda değişken kullanılarak yapılan ölçümlerle, altta yatan gizil değişken yapısının ve boyutlarının belirlenmesi için kullanılır. Bu gizil yapıları gözlenen değişkenler aracılığı ile incelemeye olanak veren teknikler yapısal eşitlik modellemesi olarak adlandırılır (Yılmaz ve Varol, 2015: 29-30). Faktör analizi temelde iki amaç için kullanılabilir. Birincisi, araştırmacının derlediği veriler üzerinde keşifsel bir çalışma yaparak çok sayıda değişkenden oluşan veriyi daha az sayıda değişkenle gösterilebilir hale getirmektir. Bu tür analize keşifsel ya da açımlayıcı faktör analizi (AFA) denir. Faktör analizinin diğer bir kullanım amacı ise, araştırmacının belirli bir örneklemden derlediği verilerden elde ettiği gizil değişkenin yapısına ilişkin çeşitli hipotezleri test etmektir. Buna doğrulayıcı faktör analizi (DFA) adı verilir (İslamoğlu ve Alınacıık, 2014: 395-407).

Ölçeklere yönelik faktör analizi yapıldıktan sonra hem ölçeğin genelinin hem de faktör analizi sonucunda ortaya çıkan alt boyutlarının güvenilirlik analizi yapılır. Güvenirlilik analizi yapılırken Alpha modeli kullanılmıştır. Cronbach’s Alpha değeri ifadeler arası korelasyona bağlı uyum değeridir. Bu değer faktör altındaki ifadelerin toplamdaki güvenilirlik seviyesini göstermektedir (Durmuş vd., 2013: 89). Genel olarak sosyal bilimlerdeki araştırmalarda Cronbach alfa ( $\alpha$ ) katsayısının 0.60 ve üzerinde olması, güvenirliliğin yüksek olduğu anlamına gelir (İslamoğlu ve Alınacıık, 2014: 283).

İstatistik testlerin tümünde bazı temel varsayımlar ve gereklilikler mevcuttur. Bu nedenle araştırmacının hangi istatistiksel testlerin ne gibi varsayımlara ya da gerekliliklere sahip olduğunu bilmesi gerekmektedir (İslamoğlu ve Alınacıık, 2014: 260). Araştırmada

parametrik testlerinin kullanılmasının temel nedeni; verilerin belirli bir istatistiksel dağılım göstermesi başka bir deyişle normal dağılımı sağlaması, en azından aralıklı ölçekle ölçülmüş olması, gözlemlerin birbirinden bağımsız olması gibi temel parametrik test varsayımlarını sağlamış olmasından kaynaklanmaktadır.

Değişkenler arasında ilişki olup olmadığını ve ilişki var ise ilişkinin yönünü ve gücünü belirlemek amacıyla Korelasyon analizi yapılmıştır (Kaya vd., 2013: 103). Genel olarak 0,1-0,3 arasındaki korelasyona zayıf; 0,3-0,5 arasındaki korelasyona orta kuvvette; 0,5-0,8 arasındaki korelasyona güçlü; 0,8 den büyük korelasyona ise çok güçlü korelasyon adı verilir (Ural ve Kılıç, 2013: 243-247; İslamoğlu ve Alnıaçık, 2014: 260).

Araştırmada aynı zamanda basit doğrusal regresyon analizi ve çoklu doğrusal regresyon analizi kullanılmıştır. Eğer tek bir bağımsız değişken kullanılarak analiz yapılıyorsa buna basit doğrusal regresyon; birden çok bağımsız değişkenle kullanılıyorsa buna çoklu regresyon analizi denir (Nakip, 2013: 332; İslamoğlu ve Alnıaçık, 2014: 355-356). Bu nedenle araştırmada bağımsız değişken olan hizmetkâr liderlik, dönüşümcü ve etkileşimci liderlik davranışının, iş tatmini ya da işten ayrılma bağımlı değişkenleri üzerindeki etkisini belirlemek için basit doğrusal regresyon analizi, hizmetkâr liderlik davranışının alt boyutlarının iş tatmini ya da işten ayrılma değişkenleri üzerine etkisini belirlemek için çoklu regresyon analizi uygulanmıştır.

### **3.2.5. Anketlerin Pilot (Ön Test) Uygulaması**

Araştırmada turizm işletme belgeli 1. Sınıf yiyecek içecek işletmelerinde görev yapan personelin hizmetkâr liderlik, dönüşümcü ve etkileşimci liderlik, iş tatmini ve işten ayrılma niyetini ölçmeye yönelik olarak 5 farklı ölçek kullanılmıştır. Araştırmada kullanılan ölçeklerin daha önceki birçok çalışmada güvenilirlik ve geçerlilik analizleri yapılmasına rağmen bu araştırmada da geçerlilik ve güvenilirlik analizi yapılmıştır. Bunun temel sebebi daha önceki çalışmaların farklı zaman dilimlerinde ve farklı kültürler üzerinde yapılmış olmasıdır. Eğer ölçeğin güvenilirlik ve geçerliğinin incelendiği kültür ile sonradan ölçeğin uygulanması düşünülen kültürler arasında önemli farklılıklar varsa ölçeğin güvenilirlik ve geçerliğinin tekrar incelenmesi gerekmektedir (Ercan ve Kan, 2004: 215). Bilimsel bir araştırmada, yapılacak ölçümlerin geçerlilik ve güvenilirlikleri veri toplama aracının temelini oluşturur. Güvenirlik, bir ölçüm aracının benzer koşullarda, benzer girdilerle yapılan farklı ölçümlerde benzer sonuçları vermesi demektir (Ural ve Kılıç, 2013: 66-67).



Ölçüm aracının güvenilirliğini test etmek için en yaygın iç tutarlılık katsayıları yöntemlerden biri Cronbach Alpha katsayıdır. Araştırmada ölçeklerinin iç tutarlılık katsayısı Cronbach Alpha güvenilirlik katsayısı ile belirlenmiştir (Karakoç ve Dönmez, 2014: 46). Bir ölçeğin güvenilir olması önemli olmasına rağmen yeterli olmayan bir koşuldur. Ölçeğin güvenilirliğinin yanı sıra geçerliliği yani konusuna uygunluğu da önem taşımaktadır. Geçerlilik, araştırmada kullanılan ölçeklerin ölçülmek istenilen özelliğe uygun olması, verilerin ölçülmek istenilen özelliğin niteliğini tam olarak yansıtması ve aynı zamanda verilerin araştırmanın amacına yönelik olarak yararlı olmasıdır. Başka bir deyişle geçerlilik, bir ölçme aracının ölçmeyi amaçladığı özelliği, başka herhangi bir özellikle karıştırmadan, doğru ve tam olarak ölçebilmesidir. Ölçme aracının geçerliğinin yüksek olması, ölçülmek istenen kavramın gözlenebilir nitelikteki değişkenlerle ifade edilebilmesine bağlıdır. Bilimsel araştırmalarda kullanılan en önemli geçerlilik ölçütleri yapı ve içerik geçerliliğidir (Demirali, 1995: 126; Ural ve Kılıç 2013: 66-67). İçerik geçerliliği bir bütün olarak ölçeğin ve ölçekteki her bir ifadenin amaca ne derece hizmet ettiği. Yapı geçerliliği ise, birbirleri ile ilgili olduğu düşünülen belli öğelerin ya da öğeler arasındaki ilişkilerin oluşturduğu bir örüntüdür (Ercan ve Kan, 2004: 215).

Araştırma kapsamında kullanılan ölçeklerin yapı ve içerik geçerliliğini sağlamak için anketler yapılmadan önce konusunda uzman olan kişilere ölçekte yer alan ifadeler içerik, kapsam, ifadelerin yeterliliği, anlaşılabilirlik ve benzeri açılardan incelenmiş ve elde edilen görüşler doğrultusunda anket düzenlenmiştir.

**Tablo 3.1. Ölçeklerin Ön Test Uygulamasındaki Cronbach Alfa Katsayıları**

Ölçekler	İfade Sayısı	Cronbach Alfa Katsayıları
Hizmetkâr Liderlik Ölçeği	20	,948
Dönüşümcü Liderlik Ölçeği	20	,785
Etkileşimci Liderlik Ölçeği	16	,762
İş Tatmini Ölçeği	20	,955
İşten Ayrılma Niyeti Ölçeği	3	,883

Araştırmada kullanılan ölçeklerin güvenilirlik düzeyini belirlemek için ise anketteki ölçeklere yönelik ön test uygulaması yapılmıştır. Ön test uygulaması araştırmada belirlenen örneklem dâhilindeki turizm işletme belgeli 1. Sınıf yiyecek içecek işletmelerine yapılmıştır. Toplamda 64 yiyecek içecek işletmesi çalışanına anket uygulanmış olup, yapılan analizler neticesinde elde edilen Cronbach Alpha katsayıları tablo 3.1’de sunulmuştur. Görüldüğü üzere araştırmada kullanılan tüm ölçeklerin güvenilirlik düzeylerinin yeterli olduğu

görülmektedir. Yapılan güvenilirlik ve geçerlilik analizler neticesinde ölçekte yer alan ifadeler tekrar gözden geçirilmiş ve gerekli düzenlemeler yapılarak, örneklem kapsamındaki 1 sınıf yiyecek içecek işletmelerine uygulanmıştır.

### 3.3. Verilerin Analizi ve Bulgular

Anket yöntemi sonucunda elde edilen veriler sosyal bilimler alanında kullanılan istatistiksel paket programları aracılığıyla analiz edilmiştir. Bu bölümde çalışanların demografik özelliklerine ilişkin frekans ve yüzde dağılımlarına, araştırmada kullanılan ölçeklerin geçerliliği ve güvenilirliğine ilişkin verilere, çalışanların değişkenlere yönelik algı düzeylerine ve hipotezlerin test edilmesine yönelik olarak analizlere ve bu analizler sonucunda elde edilen bulgulara yer verilmiştir.

#### 3.3.1. Katılımcıların Demografik Özelliklerine Yönelik Tanımlayıcı İstatistikler

Tablo 3.2’de araştırma kapsamında ele alınan İstanbul'daki yiyecek içecek işletmeleri çalışanlarının demografik özelliklerine ilişkin frekans ve yüzde dağılımları yer almaktadır.

**Tablo 3.2. Katılımcıların Demografik Özelliklerine Yönelik Bulgular**

Değişkenler	Gruplar	f	%	Değişkenler	Gruplar	f	%
<b>Cinsiyet</b>	Erkek	338	68,8	<b>Mevcut İşletmede Çalışma Süresi (yıl)</b>	Birden az	98	20,0
	Kadın	153	31,2		1-3	159	32,4
<b>Yaş</b>	25 ve altı	142	28,9	4-6	145	29,5	
	26-35	185	37,7	7-9	57	11,6	
	36-45	122	24,8	10 ve üstü	32	6,5	
	46-55	30	6,1	<b>Alınan Ücret (TL)</b>	1700 ve altı	53	10,8
	56 ve üstü	12	2,4		1701-2200	148	30,1
<b>Eğitim Düzeyi</b>	İlköğretim	13	2,6		2201-2700	88	17,9
	Ortaöğretim	63	12,8		2701-3200	93	18,9
	Lise	231	47,0		3201-3700	92	18,7
	Ön lisans	142	28,9	3701 ve üstü	17	3,5	
	Lisans	28	5,7	<b>İşletmedeki Statü</b>	Komi	80	16,3
	Lisansüstü	2	,4		Garson	123	25,1
	Diğer	12	2,4		Şef garson	69	14,1
<b>Sektörel Tecrübe</b>	Bir yıldan az	78	15,9		Barboy	23	4,7
	1-3	110	22,4		Barmen	29	5,9
	4-6	122	24,8		Şef barmen	29	5,9
	7-9	84	17,1		Aşçı	82	16,7
	10 ve üstü	97	19,8	Şef aşçı	30	6,1	
<b>Medeni Durum</b>	Evli	195	39,7	Diğer	26	5,3	
	Bekâr	296	60,3	<b>Turizm Eğitimi Alma Durumu</b>	Evet	218	44,4
					Hayır	273	55,6

Katılımcıların % 68,8'i erkek, %37,7'si 26 ile 35 yaş arası ve % 47'si lise düzeyinde bir eğitime sahip çalışanlardan oluşmaktadır. Katılımcıların % 55,6'sı turizm eğitimi almamıştır ve %25,1'i ise garson statüsünde çalışmaktadır. Aynı zamanda araştırma kapsamında ele alınan işletmelerdeki çalışanların mevcut işletmede 1-3 yıl arasında (%32,4) ve sektörde 4-6 yıl arasında (%24'8) bir tecrübeye sahiptir. Katılımcıların %60,3'ünün bekâr çalışanlardan ve %30,1'i 1700-2200 TL arasında gelir elde eden çalışanlardan oluşmaktadır.

### **3.3.2. Araştırmada Kullanılan Ölçeklerin Geçerliliği ve Güvenilirliğine Yönelik Bulgular**

Ölçeklerin yapısal geçerliliğinin analiz edilmesi için öncelikle faktör analizi yapılmıştır. Daha önceki bölümlerde de belirtildiği gibi iki farklı faktör analizi mevcuttur. Bunlar, doğrulayıcı faktör analizi (DFA) ve açımlayıcı faktör analizidir (AFA). Bu araştırmada öncelikle ölçeklere yönelik açımlayıcı faktör analizi yapılmış ve daha sonra açımlayıcı faktör analizini neticesinde ortaya çıkan faktörler arasındaki uyumu ortaya koyabilmek amacıyla doğrulayıcı faktör analizi gerçekleştirilmiştir (İslamoğlu ve Alnıaçık 2014:396; Durmuş vd., 2013: 80).

Verileri sadeleştirmek için genellikle temel bileşenler (principal components) yöntemi kullanılır. Aynı zamanda yorumlanabilir ve adlandırılabilir faktörler elde etmek için en sık kullanılan döndürme metotlarından varimax döndürme yöntemi kullanılır. Bununla birlikte ölçeğin faktör sayısının belirlenmesinde özdeğerlerine (eigenvalue) bakılarak, özdeğeri 1 ve üzerinde olan faktörler seçilir (İslamoğlu ve Alnıaçık, 2014: 399; Şencan, 2005: 403). Araştırmada ölçeklere yönelik olarak AFA yapılırken bu prensipler doğrultusunda yapılmıştır. Doğrulayıcı faktör analizinde ise model içinde kullanılan yapıların doğruluk oranı incelenmektedir. Başka bir deyişle her yapıya ait ilgili değişkenlerin gerçekten bağlı oldukları yapıyı açıklayıp açıklamadığı ölçülmektedir.

Bu araştırmada DFA yapılırken ikinci düzey çok faktörlü model kullanılmıştır. Çünkü araştırmada test edilmesi düşünülen model göz önünde bulundurulduğunda, bu çalışmanın birden çok gizil değişken ölçümü ile gerçekleşeceğinden ötürü modelin ikinci düzey çok faktörlü model ile desteklenmesi gerekmektedir. İkinci düzey çok faktörlü model gözlenebilen değişkenlerin birden fazla, bağımsız boyut altında toplandığı, daha sonra ise bu faktörlerin daha geniş bir model altında bir araya getirildiği modeldir (Meydan ve Şeşen, 2015: 23). DFA sonucunda modelin yeterli olup olmadığına karar verebilmek açısından birtakım uyum indekslerine bakılır. Uyum iyiliği indeksleri ile teorik modelin veriyi hangi

ölçüde açıkladığı belirlenir ve böylece modelin kabul veya reddi belirlenir. Tablo 3.3 de yapısal eşitlik modelinin uyumuna ilişkin iyi uyum ve kabul edilebilir uyum değerleri verilmiştir.

**Tablo 3.3. Yapısal Eşitlik Modelinin Uyumuna İlişkin İstatistiksel Değerler**

İndeksler	İyi Uyum	Kabul Edilebilir Uyum
CMIN/DF ( $\chi^2/sd$ )	$\leq 3$	$\leq 4-5$
NFI	$\geq 0.95$	0.94-0.90
RMSEA	$\leq 0.05$	0.06-0.08
GFI	$\geq 0.90$	0.89-0.85
AGFI	$\geq 0.90$	0.89-0.85
CFI	$\geq 0.97$	$\geq 0.95$
TLI	$\geq 0.95$	0.94-0.90
IFI	$\geq 0.95$	0.94-0.90

### **3.3.2.1. Hizmetkâr Liderlik Ölçeğinin Geçerliliği ve Güvenilirliğine Yönelik Bulgular**

Hizmetkâr liderlik ölçeğine yönelik olarak yapılan faktör analizi neticesinde ölçeğin KMO değeri 0,903 ve Barlett küresellik testide ( $p=.000$ ) anlamlıdır. Bu verilere dayalı olarak ölçeğin faktör analizine uygun olduğu söylenebilir. Temel bileşenler analizi ve varimax dik döndürme tekniği belirlenerek uygulanan analizler sonucunda ise ölçekte yer alan 20 maddenin, özdeğeri 1'den büyük olan ve toplam varyansın % 70,19'sını açıklayan beş faktör altında toplandığı görülmüştür. Her birinin dört ifadeden oluştuğu bu boyutlar ölçeğin orijinaline bağlı kalarak isimlendirilmiştir (Tablo 3.4).

**Tablo 3.4. Hizmetkâr Liderlik Ölçeğine İlişkin Açıklayıcı Faktör Analizi**

Faktörler	Faktör Yükleri	Açıklanan Varyans (%)
<b>1. Faktör; Kavramsal Yetenekler</b>		39,91
Yöneticim, işletmemiz ve hedefleriyle ilgili tam bir anlayışa sahiptir.	,828	
İşle ilgili yanlış giden bir şey olduğunda yöneticim bunu söyleyebilir.	,825	
Yöneticim, karmaşık sorunlarla ilgili etkili düşünebilir.	,779	
Yöneticim, yeni ve yaratıcı fikirlerle işletme problemlerini çözebilir.	,728	
<b>2. Faktör, Topluma Değer Katma</b>		11,63
Yöneticim, her zaman toplumumuzdaki insanlara yardım etmeye çalışır.	,784	
Yöneticim, topluma değer vermenin önemini vurgular.	,773	
Yöneticim, sosyal sorumluluk için beni teşvik eder.	,749	
Yöneticim, sosyal faaliyetlerle ilgilidir.	,716	
<b>3. Faktör; Astların Gelişimine ve Başarısına Yardım Etme</b>		7,48
Yöneticim, kişisel hedeflerimi başardığımdan emin olmak ister.	,800	
Yöneticim, bana yeni yetenekler katabilecek iş tecrübesi sağlar.	,782	
Yöneticim, kariyer gelişimime öncelik verir.	,710	
Yöneticim, kariyer hedeflerimi öğrenmek ister.	,668	
<b>4. Faktör; Astları Her Şeyin Önüne Koyma</b>		6,08
Yöneticim, benim çıkarlarım için kendi çıkarlarından vazgeçer.	,844	
Yöneticim, benim çıkarlarımı kendi çıkarlarının önüne koyar.	,831	
Yöneticim, kendi başarısından daha fazla benim başarımla ilgileniyor gibi görünür.	,719	
Yöneticim, işimi kolaylaştırabilmek için ne gerekiyorsa yapar.	,698	
<b>5. Faktör; Duygusal İyileştirme</b>		5,08
Yöneticim, kişisel konularıyla ilgili konuşmak için zaman yaratır.	,738	
Yöneticim, kişisel gelişimimi önemser.	,737	
Yöneticim, bana sormadan kötü olduğumu anlayabilir.	,686	
Kişisel bir problemim olduğu zaman yöneticimden yardım alırım.	,658	

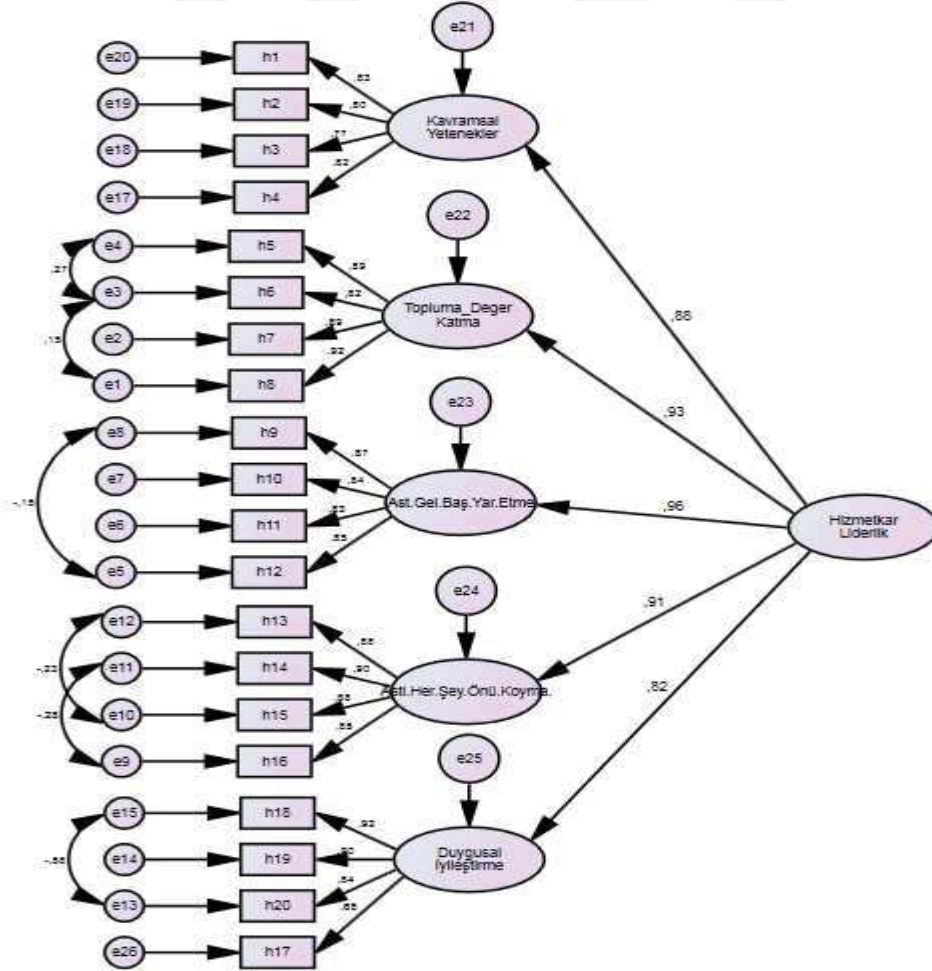
Hizmetkâr liderlik ölçeğine yönelik açıklayıcı faktör analizi yapıldıktan sonra ortaya çıkan bu 5 faktör arasındaki uyumu ortaya koyabilmek amacıyla doğrulayıcı faktör analizi gerçekleştirilmiştir. Analiz sonuçları tablo 3.5'te verilmiştir.

**Tablo 3.5. Hizmetkâr Liderlik Ölçeğine İlişkin Doğrulayıcı Faktör Analizi Sonuçları**

İndeksler	Değer	Uyum
CMIN/DF ( $\chi^2/sd$ )	2,99	İyi uyum
NFI	,91	Kabul edilebilir uyum
RMSEA	,06	Kabul edilebilir uyum
GFI	,91	İyi uyum
AGFI	,89	Kabul edilebilir uyum
CFI	,95	Kabul edilebilir uyum
TLI	,93	Kabul edilebilir uyum
IFI	,94	Kabul edilebilir uyum

Tablo 3.5’de yer alan genel uyum iyiliği değerlerine bakıldığında, hizmetkâr liderlik ölçeğine ilişkin olarak elde edilen faktör yapısının kabul edilebilir bir uyuma sahip olduğu söylenebilir.

**Şekil 3.2. Hizmetkâr Liderlik Ölçeğine İlişkin DFA Modeli**



Şekil 3.2’de hizmetkâr liderliğe ilişkin DFA modeli verilmiştir. İkinci düzey doğrulayıcı faktör analizinde hizmetkâr liderliği oluşturan faktörler ile hizmetkâr liderlik değişkeni arasında doğrusal bir ilişki kurulmuş ve bu ilişkiler oklarla ifade edilmiştir. Oklar üzerinde yer alan değerler standardize regresyon ağırlığını temsil etmektedir. Genel hizmetkâr liderlik ile en güçlü ilişki ( $.96$ ) astların gelişimine ve başarısında yardım etme faktörü arasında olduğu görülmektedir. AFA ve DFA sonucunda ortaya çıkan faktörlerin güvenilirliği cronbach alfa katsayısı ile hesaplanmıştır.

**Tablo 3.6. Hizmetkâr Liderlik Ölçeğinin ve Alt Boyutlarının Cronbach Alfa Değeri**

Boyutlar	Cronbach Alfa	İfade Sayısı
Kavramsal Yetenekler	,852	4
Topluma Değer Yaratma	,883	4
Duygusal İyileştirme	,817	4
Astların Gelişimine ve Başarısına Yardım Etme	,856	4
Astları Her Şeyin Önüne Koyma	,830	4
Genel Hizmetkâr Liderlik	,914	20

Yapılan analiz neticesinde ölçeğe ilişkin faktör boyutlarının Cronbach Alfa değerleri tablo 3.6’da verilmiştir. Bu sonuçlar ışığında hizmetkâr liderlik ölçeğinin güvenilirliğinin yüksek olduğu ifade edilebilir.

### ***3.3.2.2. Dönüşümcü Liderlik Ölçeğinin Geçerliliği ve Güvenilirliğine Yönelik Bulgular***

Dönüşümcü liderlik ölçeğine yönelik olarak yapılan açımlayıcı faktör analizi neticesinde ölçeğin KMO değeri  $0,912$  ve Barlett küresellik testide ( $p=.000$ ) anlamlıdır. Bu verilere dayalı olarak ölçeğin faktör analizine uygun olduğu söylenebilir. Ölçekte özdeğerleri 1’den büyük toplamda beş alt boyut belirlenmiş olup, birlikte açıkladıkları toplam varyans oranı  $\% 66,573$ ’tür. Elde edilen bu boyutlar ölçeğin orijinaline bağlı kalarak isimlendirilmiştir (Tablo 3.7).



**Tablo 3.7. Dönüşümcü Liderlik Ölçeğine İlişkin Açımlayıcı Faktör Analizi**

<b>Faktörler</b>	<b>Faktör Yüklere</b>	<b>Açıklanan Varyans (%)</b>
<b>1. Faktör; İdealleştirilmiş Etki (davranış)</b>		41,328
Yöneticim, güçlü bir amaç duygusuna sahip olmanın önemini belirtir.	,819	
Yöneticim, en önem verdiği değer ve inançlar hakkında konuşur.	,790	
Yöneticim, vermiş olduğu kararların ahlaki ve etik sonuçlarını dikkate alır.	,757	
Yöneticim, ortak bir misyona (görev anlayışına) sahip olmanın önemini vurgular.	,685	
<b>2. Faktör; Entelektüel Uyarım</b>		7,212
Yöneticim, sorunları çözerken farklı bakış açıları arar.	,747	
Yöneticim, çalışanların sorunlara farklı açılardan bakmalarını sağlar.	,733	
Yöneticim, kritik kararların uygunluğunu sorgulayarak tekrar gözden geçirir.	,709	
Yöneticim, çalışanlara görevlerin nasıl yapılacağı konusunda yeni bakış açıları önerir.	,691	
<b>3. Faktör; Telkinle Güdüleme</b>		6,439
Yöneticim, başarılması gereken şey hakkında coşkuyla konuşur.	,750	
Yöneticim, gerçekleştirmesi zor olan bir vizyonu çok iyi ifade eder.	,750	
Yöneticim, amaçların gerçekleştirileceğine dair güven verir.	,684	
Yöneticim, gelecek hakkında iyimser konuşur.	,662	
<b>4.Faktör; Bireysel Destek</b>		5,821
Yöneticim, çalışanların farklı ihtiyaç, yetenek ve isteklere sahip olduğunu düşünür.	,762	
Yöneticim, çalışanlara bir grubun üyesi olarak değil bir birey olarak davranır.	,699	
Yöneticim, güçlü olmaları için diğerlerine yardım eder.	,636	
Yöneticim, öğretmek ve koçluk yapmak için zaman harcar.	,616	
<b>5.Faktör; İdealleştirilmiş Etki (atfedilen)</b>		5,273
Yöneticim, grubun iyiliği için kendi menfaatlerinden vazgeçer.	,706	
Yöneticim, güvenli ve güçlü olduğunu gösterir.	,684	
Yöneticim, başkalarının ona saygı göstermesini sağlayacak şekilde davranır.	,664	
Yöneticim kendisiyle işbirliği içinde olmaktan gurur duymayı sağlar.	,661	

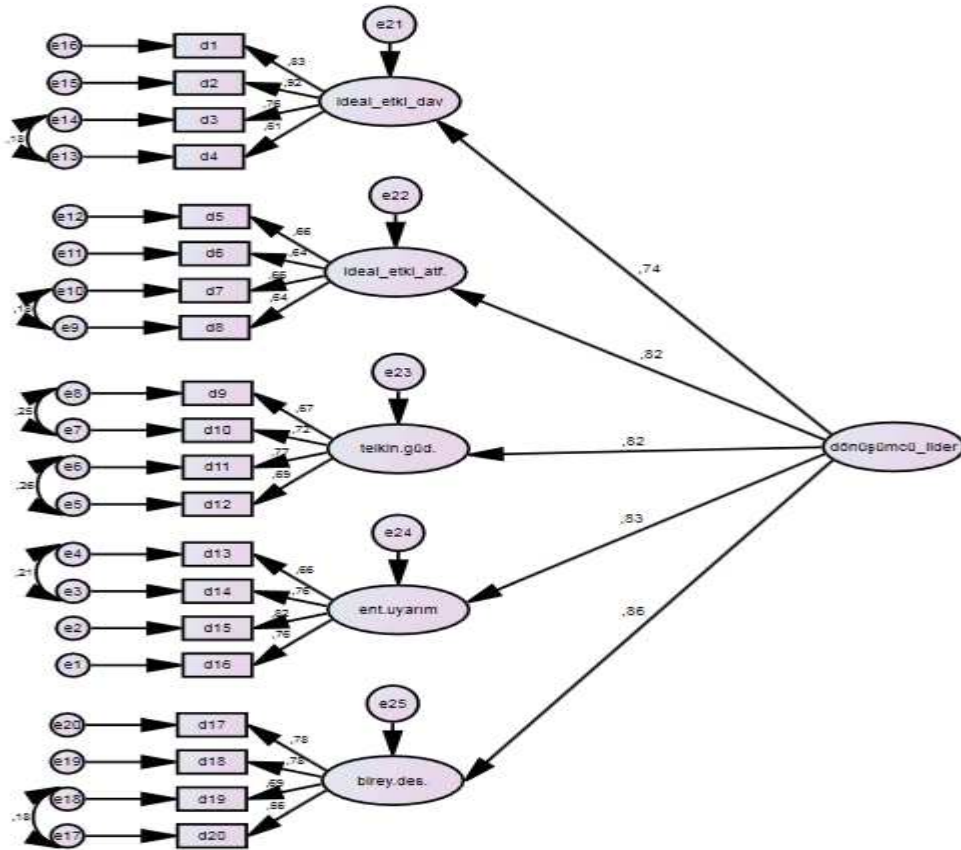
Tablo 3.8.'de yer alan genel uyum iyiliği değerlerine bakıldığında, dönüşümcü liderlik ölçeğine ilişkin olarak elde edilen faktör yapısının kabul edilebilir bir uyuma sahip olduğu söylenebilir.

**Tablo 3.8. Dönüşümcü Liderlik Ölçeğine İlişkin Doğrulayıcı Faktör Analizi Sonuçları**

İndeksler	Değer	Uyum
CMIN/DF ( $\chi^2/sd$ )	2,97	İyi uyum
NFI	,91	Kabul edilebilir uyum
RMSEA	,06	Kabul edilebilir uyum
GFI	,92	İyi uyum
AGFI	,89	Kabul edilebilir uyum
CFI	,95	Kabul edilebilir uyum
TLI	,92	Kabul edilebilir uyum
IFI	,94	Kabul edilebilir uyum

Şekil 3.3' de dönüşümcü liderliğe ilişkin DFA modeli verilmiştir.

**Şekil 3.3. Dönüşümcü Liderlik Ölçeğine İlişkin DFA Modeli**



Model incelendiğinde dönüşümcü liderlik ile en güçlü ilişki (,85) bireysel destek faktörü arasında olduğu görülmektedir. Bu değer bireysel destek faktöründeki bir birimlik artışın dönüşümcü liderlikte 0,85'lik bir değişime neden olacağını ortaya koymaktadır.

**Tablo 3.9. Dönüşümcü Liderlik Ölçeğinin ve Alt Boyutlarının Cronbach Alfa Değeri**

Boyutlar	Cronbach Alfa	İfade Sayısı
İdealleştirilmiş Etki (davranış)	,862	4
İdealleştirilmiş Etki (atfedilen)	,754	4
Telkinle Güdüleme	,827	4
Entelektüel Uyarım	,841	4
Bireysel Destek	,801	4
Genel Dönüşümcü Liderlik	,914	20

Ölçeğin genelinin ve alt boyutlarının güvenilirlik değerlerinin yer aldığı tablo 3.9 incelendiğinde, ölçeğin genelinin ve alt boyutlarının yüksek düzeyde güvenilir olduğu görülmektedir.

### **3.3.2.3. Etkileşimci Liderlik Ölçeğinin Geçerliliği ve Güvenilirliğine Yönelik Bulgular**

Etkileşimci liderlik ölçeğine yönelik yapılan açımlayıcı faktör analizinde, ölçeğin KMO değeri 0,899 ve Barlett küresellik testi ( $p=.000$ ) anlamlı bulunmuştur. Bu verilere dayalı olarak ölçeğin faktör analizine uygun olduğu söylenebilir. Ölçekte özdeğerleri 1'den büyük toplamda dört alt boyut belirlenmiş olup, birlikte açıkladıkları toplam varyans oranı % 77,46'dir. Elde edilen bu boyutlar özgür burakıcı liderlik, istisnalarla pasif yönetm, istisnalarla aktif yönetim ve koşulsal ödüllendirme şeklinde ölçeğin orijinaline bağlı kalarak isimlendirilmiştir (Tablo 3.10).

**Tablo 3.10. Etkileşimci Liderlik Ölçeğine İlişkin Açıklayıcı Faktör Analizi**

<b>Faktörler</b>	<b>Faktör Yükleri</b>	<b>Açıklanan Varyans (%)</b>
<b>1.Faktör; Özgür Bırakıcı Liderlik</b>		47,179
Yöneticim, ihtiyaç duyulduğunda ortada yoktur.	,883	
Yöneticim, karar vermekten kaçınır.	,870	
Yöneticim, acil sorunlara cevap vermekte geç davranır.	,856	
Yöneticim, önemli konular olduğunda karışmaktan sakınır.	,847	
<b>2.Faktör; İstisnalarla Pasif Yönetim</b>		14,102
Yöneticim, “eğer bozuk değilse, tamir etme”, anlayışını savunur.	,808	
Yöneticim, harekete geçmeden önce işlerin kötüye gitmesini bekler.	,803	
Yöneticim, problemler ciddiyet kazanıncaya kadar müdahale etmez.	,782	
Yöneticim, sorunun çözümüne girmeden önce sorunun kronik hale gelmesi gerektiğine inanır.	,772	
<b>3.Faktör; İstisnalarla Aktif Yönetim</b>		9,514
Yöneticim, dikkatini düzensizlik, hata ve standartlardan sapmalar üzerinde yoğunlaştırır.	,894	
Yöneticim, tüm dikkatini hatalar, şikâyetler ve başarısızlıklarla uğraşma üzerinde yoğunlaştırır.	,869	
Gözü sürekli hatalar üzerindedir.	,652	
Yöneticim, standartlara ulaşmak için tüm dikkatini başarısızlıklara yöneltmiştir.	,620	
<b>4.Faktör; Koşulsal Ödüllendirme</b>		6,251
Yöneticim, amaçların gerçekleştiği zaman ne kazanacağımızı açık bir şekilde belirtir.	,821	
Yöneticim, çalışanların beklentileri karşıladığında memnuniyetini ifade eder.	,791	
Yöneticim, hedeflenen performansları başarmak için kimin neyden sorumlu olduğunu net bir şekilde belirtir.	,749	
Yöneticim, çaba göstermem karşılığında bana yardımcı olur.	,681	

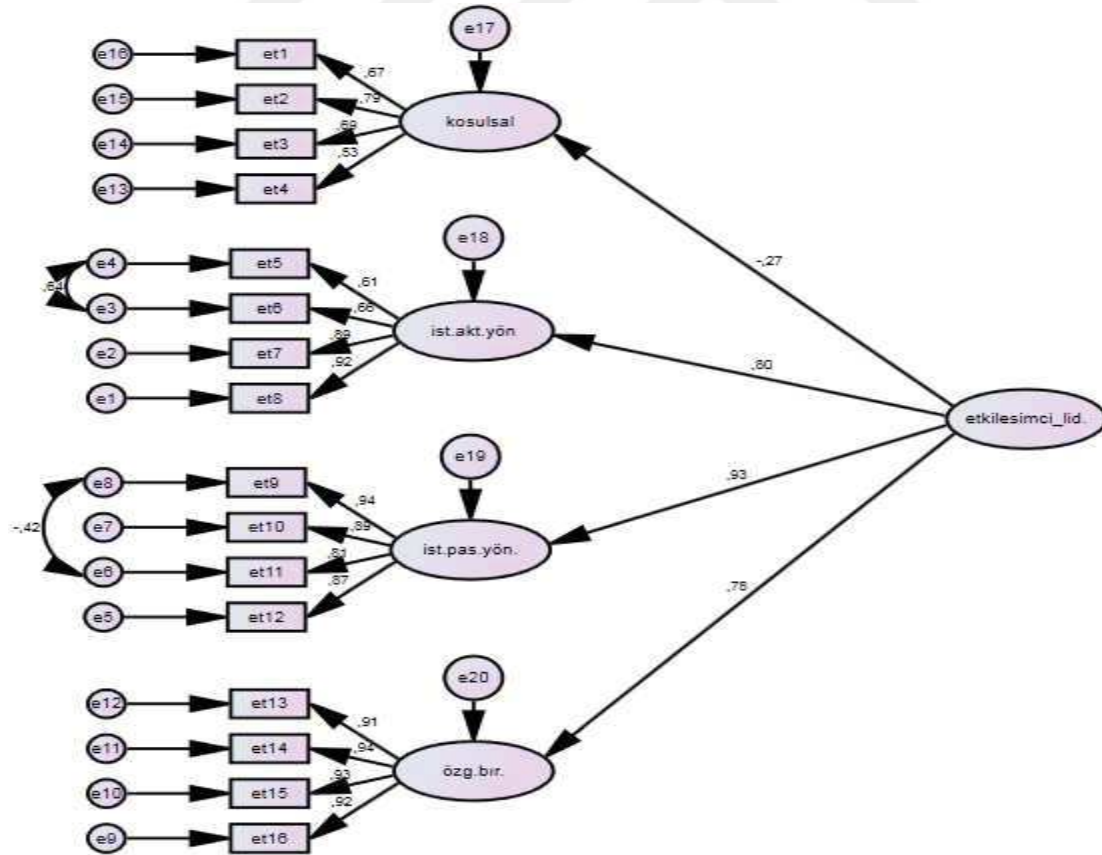
Tablo 3.11. de yer alan genel uyum iyiliği değerlerine bakıldığında, etkileşimci liderlik ölçeğine ilişkin olarak elde edilen faktör yapısının iyi uyum olarak ifade edilen değer aralıklarında olduğu görülmektedir.

**Tablo 3.11. Etkileşimci Liderlik Ölçeğine İlişkin Doğrulayıcı Faktör Analizi Sonuçları**

İndeksler	Değer	Uyum
CMIN/DF ( $\chi^2/sd$ )	2,32	İyi uyum
NFI	,96	İyi uyum
RMSEA	,05	İyi uyum
GFI	,95	İyi uyum
AGFI	,93	İyi uyum
CFI	,98	İyi uyum
TLI	,98	İyi uyum
IFI	,98	İyi uyum

Şekil 3.4'de etkileşimci liderliğe ilişkin DFA modeli verilmiştir.

**Şekil 3.4. Etkileşimci Liderlik Ölçeğine İlişkin DFA Modeli**



DFA modeli incelendiğinde etkileşimci liderlik üzerinde en fazla etkiye (,.93) istisnalarla pasif yönetim faktörünün sahip olduğu söylenebilir. Koşulsal alt boyut ile etkileşimci liderlik arasında ise negatif yönlü (-,.27) bir ilişki tespit edilmiştir. Aynı zamanda alt faktörleri açıklayan ifadelerin standartlaştırılmış yol katsayılarına bakıldığında ise tümünün yüksek korelasyon değerlerine sahip olduğu görülmektedir.

Tablo 3.12 incelendiğinde, etkileşimci liderlik ölçeğinin genelinin ve alt boyutlarının güvenilirlik değerlerinin güvenilir düzeyde olduğu görülmektedir.

**Tablo 3.12. Etkileşimci Liderlik Ölçeğinin ve Alt Boyutlarının Cronbach Alfa Değeri**

Boyutlar	Cronbach Alfa	İfade Sayısı
Koşulsal Ödüllendirme	,757	4
İstisnalarla Aktif Yönetim	,885	4
İstisnalarla Pasif Yönetim	,924	4
Özgür Bırakıcı Liderlik	,918	4
Genel Etkileşimci Liderlik	,891	16

#### **3.3.2.4. İş Tatmini Ölçeğinin Geçerliliği ve Güvenilirliğine Yönelik Bulgular**

İş tatmini ölçeğine yönelik yapılan açımlayıcı faktör analizinde, ölçeğin KMO değeri 0,900 ve Barlett küresellik testi ( $p=.000$ ) anlamlı bulunmuştur. Bu verilere dayalı olarak ölçeğin faktör analizine uygun olduğu söylenebilir.

Ölçeklerde birbirine yakın faktör ağırlıkları olan ve faktör yükleri düşük olan dört ifade (11., 15., 16., 20. ifadeler) analizden çıkarılmıştır. Daha sonraki süreçte yapılan analizde, özdeğerleri 1'den büyük toplamda iki alt boyut belirlenmiş olup, birlikte açıkladıkları toplam varyans oranı % 67,41'dir. Elde edilen bu boyutlar ölçeğin orijinaline bağlı kalarak isimlendirilmiştir.

**Tablo 3.13. İş Tatmini Ölçeğine İlişkin Açımlayıcı Faktör Analizi**

Faktörler	Faktör Yükleri	Açıklanan Varyans (%)
<b>1. Faktör; İçsel Tatmin</b>		45,704
İşimin tek başına çalışma imkânı vermesinden	,795	
İşimin bana sabit bir iş olanağı sağlamasından	,772	
İşimin zaman zaman farklı şeyler yapabilmeme imkân vermesinden	,761	
Başkaları için bir şeyler yapabilme olanağım olmasından	,737	
Vicdanıma uygun şeyler yapabilme olanağımın olmasından	,721	
Kişilere ne yapacaklarını söyleme şansım olmasından	,697	
İşimin toplumda saygın bir kişi olma şansını bana vermesinden	,694	
İşimin beni her zaman meşgul etmesinden	,676	
<b>2. Faktör; Dışsal Tatmin</b>		21,714
Çalışma koşullarından	,789	
Yaptığım iş karşılığında aldığım ücretten	,773	
Yaptığım iyi bir iş karşılığında aldığım övgüden	,719	
İşte terfi olanağımın olmasından	,713	
Çalışma arkadaşlarımla birbiriyle anlaşmasından	,701	
İş ile ilgili alınan kararların uygulanmaya konmasından	,621	
Yöneticimin karar vermedeki yeteneğinden	,610	
Yöneticimin astlarını idare tarzından	,603	

İş tatmini ölçeğine yönelik yapılan açımlayıcı faktör analizinden sonra doğrulayıcı faktör analizi yapılmış ve sonuçlar tablo 3.14’de verilmiştir.

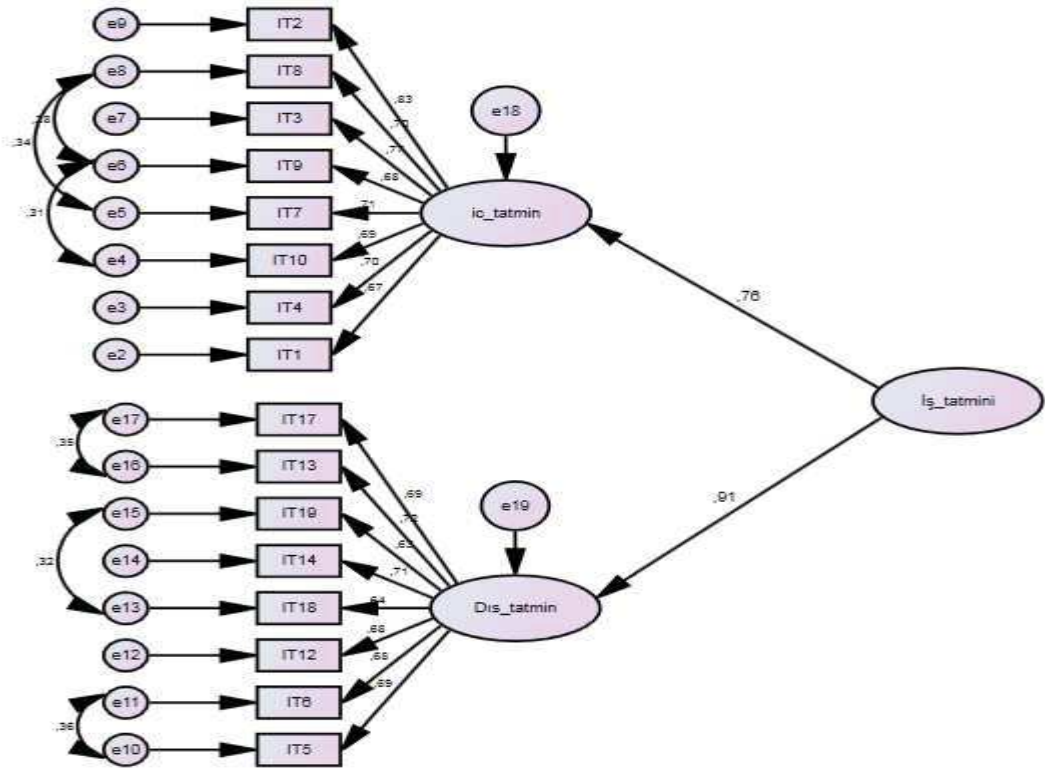
**Tablo 3.14. İş Tatmini Ölçeğine İlişkin Doğrulayıcı Faktör Analizi Sonuçları**

İndeksler	Değer	Uyum
CMIN/DF ( $\chi^2/sd$ )	3,73	İyi Uyum
NFI	,92	Kabul Edilebilir Uyum
RMSEA	,07	Kabul Edilebilir Uyum
GFI	,92	İyi Uyum
AGFI	,89	Kabul Edilebilir Uyum
CFI	,95	Kabul Edilebilir Uyum
TLI	,92	Kabul Edilebilir Uyum
IFI	,94	Kabul Edilebilir Uyum



Analiz sonuçlarına göre iş tatmini ölçeğine ilişkin olarak elde edilen faktör yapısının kabul edilebilir bir uyuma sahip olduğu görülmektedir. Şekil 3.5’de iş tatmini ölçeğine ilişkin DFA modeli verilmiştir. Modelde iş tatmini ile arasında en fazla ilişki dışsal tatmin faktörü (.91) ile ilgili olduğu görülmüştür. Aynı zamanda içsel ve dışsal tatmin faktörlerini açıklayan ifadelerin standartlaştırılmış yol katsayılarına bakıldığında ise tümünün yüksek korelasyon değerlerine sahip olduğu görülmektedir.

**Şekil 3.5. İş Tatmini Ölçeğine İlişkin DFA Modeli**



Tablo 3.15 incelendiğinde, iş tatmini ölçeğinin genelinin ve alt boyutlarının güvenilirlik değerlerinin güvenilir düzeyde olduğu görülmektedir.

**Tablo 3.15. İş Tatmini Ölçeğinin ve Alt Boyutlarının Cronbach Alfa Değeri**

Boyutlar	Cronbach Alfa	İfade Sayısı
İçsel Tatmin	,898	8
Dışsal Tatmin	,881	8
Genel İş Tatmini	,919	16

### 3.3.2.5. İşten Ayrılma Niyeti Ölçeğinin Geçerliliği ve Güvenilirliğine Yönelik Bulgular

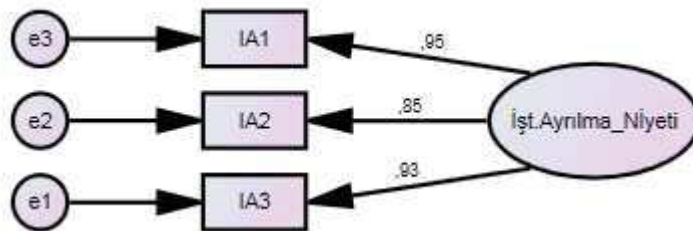
İşten ayrılma ölçeğine yönelik yapılan açımlayıcı faktör analizinde, ölçeğin KMO değeri 0,752 ve Barlett küresellik testi ( $p=.000$ ) anlamlı bulunmuştur. Bu verilere dayalı olarak ölçeğin faktör analizine uygun olduğu söylenebilir. Ölçekte özdeğeri 1'den büyük tek boyut belirlenmiş olup, boyutun açıkladığı toplam varyans oranı % 88,67'dir. Elde edilen bu boyut ölçeğin orijinaline bağlı kalarak isimlendirilmiştir. Üç ifadeden oluşan işten ayrılma niyeti ölçeğinin cronbach alfa değeri, 0,918 olduğundan, ölçeğin oldukça güvenilir olduğu görülmektedir.

**Tablo 3.16. İşten Ayrılma Niyeti Ölçeğine İlişkin Açımlayıcı Faktör Analizi**

Faktörler	Faktör Yükleri	Açıklanan Varyans (%)	Cronbach Alfa
<b>Faktör 1; İşten Ayrılma Niyeti</b>			
Genellikle işi bırakmayı düşünüyorum.	,955	88,678	,918
Farklı bir iş arama niyetindeyim.	,949		
Belirli bir süre bu işte kalmayı planlıyorum.	,921		

Aşağıdaki model serbestlik derecesi sıfır olan bir modeldir ve kovaryans matrisinden anlamlı bir sonuç çıkarılması mümkün olmamaktadır. Bu nedenle işten ayrılma niyeti ölçeğine yönelik olarak doğrulayıcı faktör analizinin yapılması ve uyum iyiliği indekslerinin değerlendirilmesi de mümkün olamamaktadır.

### Şekil 3.6. İşten Ayrılma Niyeti Ölçeğine İlişkin DFA Modeli



### 3.3.3. Katılımcıların Değişkenlere Yönelik Algı Düzeylerine Yönelik Bulgular

Tablo 3.17'de yer alan katılımcıların hizmetkâr liderlik algı düzeylerine bakıldığında, araştırmaya katılan çalışanların yöneticilerinde algıladıkları kavramsal yetenek algı düzeyi (4,04), topluma değer yaratma algı düzeyi (4,03), duygusal iyileştirme algı

düzeyi (4,04), astların gelişimine ve başarısına yardım etme algı düzeyi (4,02), astları her şeyin önüne koyma algı düzeyi (3,65) ve genel hizmetkâr liderlik algı düzeyi (3,96) yüksek olarak saptanmıştır. Bu sonuçlar ışığında yiyecek içecek işletmelerinde görev yapan çalışanların yöneticilerini, işletme ile ilgili ya da işletmedeki faaliyetlerle ilgili bilgi sahibi olan, çalışanları etkin bir şekilde destekleyen ve onlara yardım eden, topluma ve sosyal faaliyetlere önem veren ve bunları sürekli çalışanlara vurgulayan, çalışanların ihtiyaç ve isteklerini de göz önünde bulunduran, çalışanların kariyer gelişimine öncelik veren ve genel anlamda astlarına hizmet etmeyi kendine bir görev olarak düşünen birer lider şeklinde algıladıkları söylenebilir.

**Tablo 3.17. Katılımcıların Hizmetkâr Liderlik Algı Düzeyleri**

	n	Min.	Max.	Ort.	S.s.
Kavramsal Yetenekler	491	1,25	5,00	4,04	,820
Topluma Değer Yaratma	491	1,00	5,00	4,03	,789
Duygusal İyileştirme	491	1,75	5,00	4,04	,735
Astların Gelişimine ve Başarısına Yardım Etme	491	1,25	5,00	4,02	,792
Astları Her Şeyin Önüne Koyma	491	1,00	5,00	3,65	,952
Genel Hizmetkâr Liderlik	491	2,00	5,00	3,96	,643

Tablo 3.18 incelendiğinde yiyecek içecek işletmeleri çalışanlarının yöneticilerindeki idealleştirilmiş etki (davranış) algı düzeyleri (3,99), idealleştirilmiş etki (atfedilen) algı düzeyleri (4,07), telkinle güdüleme algı düzeyi (4,07), entelektüel uyarım algı düzeyi (4,06), bireysel destek algı düzeyi (4,09) ve genel dönüşümcü liderlik algı düzeyi (4,06) yüksek olarak tespit edilmiştir.

**Tablo 3.18. Katılımcıların Dönüşümcü Liderlik Algı Düzeyleri**

	n	Min.	Max.	Ort.	S.s.
İdealleştirilmiş Etki (davranış)	491	1,00	5,00	3,99	,821
İdealleştirilmiş Etki (atfedilen)	491	1,50	5,00	4,07	,706
Telkinle Güdüleme	491	1,00	5,00	4,07	,746
Entelektüel Uyarım	491	1,25	5,00	4,06	,787
Bireysel Destek	491	1,50	5,00	4,09	,700
Genel Dönüşümcü Liderlik	491	2,05	5,00	4,06	,598

Bu verilere bağılı olarak, çalışanların yöneticilerini, kendisiyle işbirliği içinde olmaktan gurur duymayı sağlayan, güven ve güç duygusu veren, güçlü bir amaç ve vizyon duygusuna sahip, bu amacı ve vizyonu gerçekleştirmenin önemini vurgulayan ve bu doğrultuda çalışanları motive eden, işletmedeki faaliyetleri yerine getirirken yeni fikirler ve farklı bakış açıları sunan, çalışanlarla bireysel olarak ilgilenmeye çalışan, onlara koçluk yapan bir lider olarak algıladıkları ifade edilebilir.

Katılımcıların etkileşimci liderlik algı düzeylerinin yer aldığı tablo 3.19 incelendiğinde, sadece koşulsal ödüllendirme algı düzeyinin yüksek (4,13) olduğu, istisnalarla aktif yönetim algı düzeyinin düşük (2,84,) istisnalarla pasif yönetim algı düzeyinin düşük (2,51) ve özgür bırakıcı liderlik algı düzeyinin ise düşük düzeye yakın (2,42) olduğu belirlenmiştir. Aynı şekilde genel etkileşimci liderlik algı düzeyinin de düşük bir seviyeye yakın (2,97) olduğu anlaşılmaktadır. Çalışanların yöneticilerinde algıladıkları etkileşimci liderlik davranışları değerlendirildiğinde; yöneticilerinin, kendilerinden beklenen performansları sergilediklerinde onları ücret artışı, övme ya da terfi şeklinde ödüllendiren, işletme ile ilgili faaliyetleri yerine getirirken dikkatini sadece hatalara ya da başarısızlıklara yöneltmeyen, sorunların oluşmaması için gerekli önlemleri alan, işletme ile ilgili önemli konulara müdahale eden bir lider olarak algıladıkları söylenebilir.

**Tablo 3.19. Katılımcıların Etkileşimci Liderlik Algı Düzeyleri**

	n	Min.	Max.	Ort.	S.s.
Koşulsal Ödüllendirme	491	1,25	5,00	4,13	,677
İstisnalarla Aktif Yönetim	491	1,00	5,00	2,84	1,120
İstisnalarla Pasif Yönetim	491	1,00	5,00	2,51	1,196
Özgür Bırakıcı Liderlik	491	1,00	5,00	2,42	1,228
Genel Etkileşimci Liderlik	491	1,56	4,75	2,97	,750

Çalışanların iş tatmin düzeylerinin gösterildiği tablo 3.20 incelendiğinde içsel tatmin düzeyinin (3,87), dışsal tatmin düzeyinin (3,97) ve genel iş tatmin düzeyinin (3,92) yüksek düzeye yakın olduğu görülmektedir. Çalışanların tatmin düzeylerinin yüksek olması, işletmede yapmış oldukları faaliyetler sonucunda beklentilerinin karşılandığını, işletme politikalarından ve uygulamalarından ya da başka bir deyişle yöneticilerinin sergiledikleri davranışlardan, kısacası çalışma koşullarında memnun oldukları ifade edilebilir.

İçsel ve dışsal tatmin boyutları açısından korelasyon değerlerine bakıldığında ise genel hizmetkâr liderlik ölçeği ve alt boyutları ile iş tatminin alt boyutları arasında pozitif

yönde ve anlamlı ilişkiler ortaya çıkmaktadır. Genel hizmetkâr liderlik değişkeni içsel tatmin (r: ,582) ve dışsal tatmin (r: ,663) ile arasında en fazla ilişki çıkan değişken olarak tespit edilmiştir.

**Tablo 3.20. Katılımcıların İş Tatmini Düzeyleri**

	n	Min.	Max.	Ort.	S.s.
İçsel Tatmin	491	1,00	5,00	3,87	,788
Dışsal Tatmin	491	1,00	5,00	3,97	,744
Genel İş Tatmini	491	1,00	5,00	3,92	,686

Çalışanların işten ayrılma düzeylerinin yer aldığı tablo 3.21'e bakıldığında, genel anlamda çalışanların işten ayrılma niyetlerinin düşük düzeye yakın olduğu (1,92) söylenebilir. Yiyecek içecek işletmeleri için önemli bir unsur olan çalışanların işten ayrılma niyetlerinin düşük çıkmasının birçok farklı nedeni olabilmektedir. Bunlardan bazıları; işletmede izlenen yönetim politikaları, yöneticiler ya da çalışma arkadaşları tarafından sergilenen davranışlar, yaptıkları işten duydukları tatmin düzeyleri, çalışma şartları veya işten ayrıldıklarında hemen başka bir iş bulma imkânının zor olarak görülmesi gibi nedenler olabilir.

**Tablo 3.21. Katılımcıların İşten Ayrılma Niyeti Düzeyleri**

	n	Min.	Max.	Ort.	S.s.
İsten Ayrılma Niyeti	491	1,00	5,00	1,92	1,161

### 3.3.4. Hizmetkâr Liderlik ve İş Tatmin Düzeyi Arasındaki İlişkiye Yönelik Bulgular

Öncelikle hizmetkâr liderlik algısı ile iş tatmin düzeyi arasındaki ilişkinin düzeyini ve yönünü belirlemek için korelasyon analizi yapılmıştır. Tablo 3.22'deki korelasyon analizi sonuçlarına bakıldığında, hizmetkâr liderlik ile iş tatmini arasında pozitif yönde, güçlü (r: ,694) ve anlamlı bir ilişki ( $p < .001$ ) olduğu tespit edilmiştir. Hizmetkâr liderliğinin alt boyutları ile iş tatmini düzeyi arasındaki korelasyon değerleri incelendiğinde ise, iş tatmini ile kavramsal yetenekler (r: ,592), topluma değer yaratma (r: ,621), duygusal iyileştirme (r: ,538) ve astların gelişimine ve başarısına yardım etme arasında (r: ,590) pozitif yönde, güçlü ve anlamlı bir ilişki ( $p < .001$ ); astları her şeyin önüne koyma arasında ise orta kuvvette (r: ,424), pozitif yönde ve anlamlı bir ilişki ( $p < .001$ ) bulunmuştur.

**Tablo 3.22. Hizmetkâr Liderlik ve İş Tatmin Düzeyi Arasındaki İlişkiye Yönelik Korelasyon Analizi**

Değişkenler	1	2	3	4	5	6	7	8	9
1-Genel Hizmetkâr Liderlik	1								
2-Kavramsal Yetenekler	,768**	1							
3-Topluma Değer Yaratma	,829**	,605**	1						
4-Duygusal İyileştirme	,842**	,591**	,618**	1					
5-Astların Gelişimine ve Başarısına Yardım Etme	,803**	,519**	,668**	,623**	1				
6-Astları Her Şeyin Önüne Koyma	,693**	,324**	,418**	,510**	,398**	1			
7-İşsel Tatmin	,582**	,551**	,491**	,476**	,457**	,353**	1		
8-Dışsal Tatmin	,663**	,506**	,624**	,487**	,604**	,407**	,602**	1	
9-Genel İş Tatmini	,694**	,592**	,621**	,538**	,590**	,424**	,901**	,888**	1

\*\* . p < .001 değerinde anlamlı.

Hizmetkâr liderliğin ve alt boyutlarının iş tatmin düzeyini nasıl etkilediğini ortaya koyabilmek için öncelikle basit regresyon analizi yapılmış ve tüm analizler tablo 3.23'de gösterilmiştir. Belirlilik katsayıları ( $R^2$ ) değerine bakıldığında hizmetkâr liderliğin iş tatminindeki değişimin (varyansın) %48'ini açıklayabildiği ve modelin anlamlı olduğunu görülmektedir ( $F= 456,46$ ;  $p < 0,00$ ). Regresyon katsayıları (B değerleri) ise hizmetkâr liderlik davranışındaki bir birimlik artışın iş tatmin düzeyinde 0,74'lük bir artışa neden olduğunu göstermektedir. Analiz sonuçları hizmetkâr liderliğin alt boyutları açısından ele alındığında ise tüm alt boyut modellerinin anlamlı ( $p < 0,00$ ) olduğu görülmektedir. Alt boyutların  $R^2$  değerleri incelendiğinde, iş tatminindeki toplam varyansın %35'inin kavramsal yeteneklerden, %38'inin topluma değer yaratmadan, %28'inin duygusal iyileştirmeden, %34'ünün astların gelişimine ve başarısına yardım etmeden ve %18'inin astları her şeyin önüne koyma alt boyutundan kaynaklandığı söylenebilir. B değerleri ise kavramsal yeteneklerdeki bir birimlik artışın iş tatmin düzeyi üzerinde 0,49'lük; topluma değer yaratmadaki bir birimlik artışın iş tatmin düzeyi üzerinde 0,54'lük; duygusal iyileştirmedeki bir birimlik artışın iş tatmin düzeyi üzerinde 0,50'lik; astların gelişimine ve başarısına yardım etmedeki bir birimlik artışın iş tatmin düzeyi üzerinde 0,51'lik ve astları her şeyin önüne

koyma alt boyutundaki bir birimlik artışın iş tatmin düzeyi üzerinde 0,30'luk bir artışa neden olabileceğini ortaya koymaktadır. Başka bir deyişle yöneticilerin hizmetkâr liderlik davranış sergilemeleri, çalışanların iş tatmin düzeylerini de artırabilecektir.

**Tablo 3.23. Hizmetkâr Liderliğin ve Alt Boyutlarının İş Tatminine Etkisine Yönelik Basit Doğrusal Regresyon Analizi**

Bağımsız Değişkenler	R2	Düz. R2	B	Sabit	F	t	Anova	p
Genel Hizmetkâr Liderlik	,482	,481	,741	,984	454,46	21,318	,000	,000
Kavramsal Yetenekler	,350	,349	,495	1,919	263,38	16,226	,000	,000
Topluma Değer Yaratma	,385	,384	,540	1,742	306,59	17,510	,000	,000
Duygusal İyileştirme	,289	,288	,502	1,890	198,91	14,104	,000	,000
Astların Gelişimine ve Başarısına Yardım Etme	,348	,347	,511	1,862	261,45	16,170	,000	,000
Astları Her Şeyin Önüne Koyma	,180	,178	,305	2,806	107,06	10,347	,000	,000
<b>Bağımlı Değişken: İş Tatmini</b>								

Basit regresyon analizde ortaya konan modeller ayrı bir şekilde analiz edilirken çoklu regresyon analizinde tek bir model üzerinden iş tatmini açıklanmaya çalışılmaktadır. Ancak çoklu regresyon analizleri yapılmadan önce çoklu bağlantı varsayımı incelenmiştir. Çünkü bağımsız değişkenler arasında çoklu bağıntının olması durumunda herhangi bir bağımsız değişkenin açıklayıcı gücünü azaltacağından modelde sorunlar meydana gelecektir. Bu nedenle regresyon analizi yapılırken VIF (variance inflation factor) analizi de yapılmıştır. Bu değer 10'dan büyük olması durumunda çoklu bağlantıdan şüphe edilebilmektedir. Diğer bir husus da regresyonun önemli varsayımlarından biri olan bağımsız ve bağımlı değişkenler arasında korelasyon olmamasıdır. Bunun için de Durbin Watson istatistiği kullanılır. Değerin sıfıra yakın olması pozitif güçlü korelasyon, 4'e yakın olması ise hata terimleri arasında güçlü bir negatif korelasyon olduğunu ifade etmektedir. Bu nedenle değer 2 civarında olması hata terimleri arasında korelasyon olmadığı şeklinde yorumlanabilir (Durmuş vd., 2013: 155; İslamoğlu ve Alnıaçık, 2014: 369).



**Tablo 3.24. Hizmetkâr Liderlik Alt Boyutlarının İş Tatminine Etkisine Yönelik Çoklu Doğrusal Regresyon Analizi**

Model		Standartlaştırılmamış Katsayılar		Standartlaştırılmış Katsayılar	t	Anlamlılık Düzeyi
		B	Std. Hata	Beta		
1	Sabit	,958	,134		7,157	,000
	Topluma değer yaratma	,207	,041	,238	5,017	,000
	Astların Gelişimine ve Başarısına Yardım Etme	,197	,038	,228	5,174	,000
	Astları Her Şeyin Önüne Koyma	,102	,026	,142	3,977	,000
	Kavramsal Yetenekler	,237	,034	,284	6,963	,000
a. <b>Bağımlı Değişken:</b> İş Tatmini (R= ,714; R <sup>2</sup> = ,510; Düzeltilmiş R <sup>2</sup> = ,506; F= 126,465; p=,000)						

Tüm alt boyutlarla birlikte çoklu regresyon analizi yapılmıştır. Ancak çoklu regresyonda duygusal iyileştirme alt boyutu bu modelde anlamsız bulunarak ( $p>673$ ) modelden çıkarılmış ve analiz tekrardan yapılmıştır. Modelin Durbin Watson değeri 1,996 ve VIF değerleri ise 1,2 ile 2,2 arasında olduğundan regresyon varsayımları yerine getirilmiştir. Tablo 3.24'teki öncelikle p değerinde bakıldığında modelin anlamlı ( $p=,000$ ) olduğu görülmektedir. Belirlilik kat sayısına bakıldığında ise modeldeki alt boyutların iş tatminindeki varyansın %51'ini açıkladığı görülmektedir. Beta kat sayıları incelendiğinde ise iş tatmini üzerinde en yüksek etki oranına sahip olan faktörün kavramsal yetenek faktörü ( $B=,284$ ) olduğu tespit edilmiştir. En düşük etki düzeyi ise astları her şeyin önüne koyma faktörü ( $B=,142$ ) olarak belirlenmiştir.

Tüm bu sonuçlar ışığında araştırmada geliştirilen H1 hipotezi ile ilgili şu sonuca ulaşılmıştır:

Hipotez 1: Yiyecek ve içecek işletmelerinde hizmetkâr liderlik ile iş tatmini arasında istatistiksel açıdan anlamlı bir ilişki vardır, hipotezi **desteklenmiştir** ( $p< 0,00$ ).

### 3.3.5. Etkileşimci Liderlik ve İş Tatmin Düzeyi Arasındaki İlişkiye Yönelik Bulgular

Etkileşimci liderlik ve alt boyutları ile iş tatmin düzeyi arasındaki korelasyon değerlerinin gösterildiği tablo 3.25 incelendiğinde, genel etkileşimci liderlik ile genel iş

tatmin düzeyi ya da iş tatmininin alt boyutları arasında anlamlı bir ilişki tespit edilmemiştir ( $p>,000$ ). Korelasyon değerlerine etkileşimci liderliğin alt boyutları açısından bakıldığında ise sadece özgür bırakıcı liderlik alt boyutu hariç ( $p>,000$ ), diğer tüm alt boyutlarla anlamlı ilişkiler elde edilmiştir ( $p<,001$ ).

**Tablo 3.25. Etkileşimci Liderlik ve İş Tatmin Düzeyi Arasındaki İlişkiye Yönelik Korelasyon Analizi**

Değişkenler	1	2	3	4	5	6	7	8
1-Genel Etkileşimci Liderlik	1							
2-Koşulsal Ödüllendirme	,017	1						
3-İstisnalarla Aktif Yönetim	,810**	-,154**	1					
4-İstisnalarla Pasif Yönetim	,855**	-,240**	,617**	1				
5-Özgür Bırakıcı Liderlik	,860**	-,137**	,547**	,691**	1			
6-İçsel Tatmin	,071	,510**	-,043	-,043	-,027	1		
7-Dışsal Tatmin	-,063	,494**	-,206**	-,178**	-,067	,602**	1	
8-Genel İş Tatmini	,007	,561**	-,136**	-,121**	-,051	,901**	,888**	1

\*\* $p<,001$  değerinde anlamlı.

Genel iş tatmini ile koşulsal ödüllendirme arasında pozitif yönde, anlamlı ve güçlü bir ilişki ( $r=,561$ ); istisnalarla aktif ( $r= -,136$ ) ve pasif yönetim ( $r= -,121$ ) boyutları arasında negatif, anlamlı ve zayıf bir ilişki tespit edilmiştir. İçsel ve dışsal tatmin boyutlarını en fazla etkileyen alt faktör ise koşulsal ödüllendirme. Koşulsal ödüllendirme ile içsel tatmin arasında pozitif yönlü, anlamlı ve orta kuvvette bir ilişki ( $r=,510$ ); dışsal tatmin ile arasında pozitif yönlü, anlamlı ve orta kuvvette bir ilişki ( $r=,494$ ) tespit edilmiştir.

Etkileşimci liderlik alt boyutlarının, iş tatmini üzerindeki etkisini belirlemek amacıyla korelasyon analizi neticesinde anlamlı ilişki çıkan alt boyutlar tek tek basit regresyon analizine tabi tutularak aşağıdaki tabloda sonuçlar sunulmuştur. Tablo 3.26'daki, belirlilik katsayıları değerine bakıldığında koşulsal ödüllendirmenin iş tatminindeki değişimin (varyansın) %31'ini açıklayabildiği ve modelin anlamlı olduğunu görülmektedir ( $F= 224,908$ ;  $p<0,00$ ).

**Tablo 3.26. Etkileşimci Liderliğin ve Alt Boyutlarının İş Tatminine Etkisine Yönelik Basit Doğrusal Regresyon Analizi**

Bağımsız Değişkenler	R2	Düz. R2	B	Sabit	F	t	Anova	p
Koşulsal Ödüllendirme	,315	,314	,569	1,573	224,908	14,997	,000	,000
İstisnalarla Aktif Yönetim	,019	,017	-,083	4,160	9,250	-3,041	,002	,002
İstisnalarla Pasif Yönetim	,015	,013	-,121	4,097	7,304	-2,703	,007	,007
<b>Bağımlı Değişken: İş Tatmini</b>								

Regresyon katsayıları ise koşulsal ödüllendirme davranışındaki bir birimlik artışın iş tatmin düzeyinde 0,56'lık bir artışa neden olduğunu göstermektedir. İstisnalarla aktif yönetim boyutuna bakıldığında, iş tatminindeki varyansın sadece % 0,19'unu açıklayabildiği ve bu boyuttaki bir birimlik artışın iş tatmini üzerinde -,083'lük bir azalmaya neden olabileceği tespit edilmiştir. Bu model anlamlı olarak belirlenmiştir (F= 9,250; p<0,00). İstisnalarla pasif yönetimin ise tatmin üzerinde %,0,15'lik bir açıklama oranına sahip olduğunu ve bu değişkendeki bir birimlik artışın tatmin üzerinde -,121'lik bir azalmaya neden olacağı belirlenmiş ve model anlamlı bulunmuştur (F= 7,304; p<0,00).

Araştırmada etkileşimci liderliğin alt boyutlarından koşulsal ödüllendirme, istisnalarla aktif ve pasif yönetim boyutlarının tek bir model ile iş tatmini üzerindeki etkisini belirlemek amacıyla çoklu regresyon analizi yapılmış ancak bu modelde sadece koşulsal ödüllendirme değişkeninin etkisi anlamlı, diğer değişkenler anlamsız (p>,000) bulunduğu için çoklu regresyon analizi yapılamamıştır. Bu analizler sonucunda H2 hipotezi ile ilgili şu sonuca ulaşılmıştır:

Hipotez 2: Yiyecek ve içecek işletmelerinde etkileşimci liderlik ile iş tatmini arasında istatistiksel açıdan anlamlı bir ilişki vardır, hipotezi **kısmen desteklenmiştir** (p> 0,00).

### 3.3.6. Dönüşümcü Liderlik ve İş Tatmin Düzeyi Arasındaki İlişkiye Yönelik Bulgular

Tablo 3.27'de verilen dönüşümcü liderlik ve iş tatmini arasındaki korelasyon değerlerine bakıldığında, dönüşümcü liderlik ve tüm alt boyutları ile iş tatmini ve iş

tatmininin tüm boyutları arasında pozitif yönlü ve anlamlı ilişkiler tespit edildiği görülmektedir. Genel dönüşümcü liderlik ile genel iş tatmini arasında pozitif yönde, güçlü (r: ,711) ve anlamlı bir ilişki (p < .001) belirlenmiştir.

Genel iş tatmini ile idealleştirilmiş etki davranışı (r: ,568), idealleştirilmiş etki atfedilen (r: ,535), telkinle güdüleme (r: ,565), entelektüel uyarım (r: ,544) ve bireysel destek (r: ,619) değişkenleri arasında pozitif yönlü, anlamlı (p < .001) ve güçlü ilişkiler mevcuttur. İş tatmini alt boyutlarından içsel tatmin ile arasında en fazla ilişki bulunan genel dönüşümcü liderlik değişkenidir. Aralarında pozitif yönde, güçlü (r: ,586) ve anlamlı (p < .001) bir ilişki vardır. Yine aynı şekilde dışsal tatmin ile arasında en fazla ilişki olan değişken de genel dönüşümcü liderlik değişkenidir. Aralarında pozitif yönde, güçlü (r: ,690) ve anlamlı (p < .001) bir ilişki tespit edilmiştir. Başka bir ifade ile çalışanların yöneticilerinde algıladıkları dönüşümcü liderlik davranışları arttıkça, iş tatmin düzeyleri de artabilecektir.

**Tablo 3.27. Dönüşümcü Liderlik ve İş Tatmin Düzeyi Arasındaki İlişkiye Yönelik Korelasyon Analizi**

	1	2	3	4	5	6	7	8	9
1-Genel Dönüşümcü Liderlik	1								
2-İdealleştirilmiş Etki (davranış)	,789**	1							
3-İdealleştirilmiş Etki (atfedilen)	,774**	,503**	1						
4-Telkinle Güdüleme	,798**	,542**	,509**	1					
5-Entelektüel Uyarım	,806**	,476**	,586**	,547**	1				
6-Bireysel Destek	,810**	,575**	,506**	,579**	,584**	1			
7-İçsel Tatmin	,586**	,472**	,472**	,405**	,505**	,472**	1		
8-Dışsal Tatmin	,690**	,547**	,485**	,611**	,467**	,640**	,602**	1	
9-Genel İş Tatmini	,711**	,568**	,535**	,565**	,544**	,619**	,901**	,888**	1

\*\* p < .001 değerinde anlamlı.

Dönüşümcü liderliğin ve alt boyutlarının iş tatmin düzeyini nasıl etkilediğini ortaya koyabilmek için öncelikle ayrı ayrı basit regresyon analizi yapılmış ve tüm analizler aşağıdaki tablo 3.28 de gösterilmiştir. Tablo 3.28 de verilen belirlilik katsayıları incelendiğinde dönüşümcü liderliğin iş tatminindeki değişimin %50'sini açıklayabildiği ve

bu modelin anlamlı olduğu ( $F= 500,23$ ;  $p< 0,00$ ) görülmektedir. Regresyon katsayısına göre de dönüşümcü liderlikteki bir birimlik artışın iş tatmini üzerinde 0,81'lik bir pozitif etkiye neden olabileceğini göstermektedir. İdealleştirilmiş etki davranışı % 32, idealleştirilmiş etki atfedilen %28, telkinle güdüleme %31, entelektüel uyarım %29 ve bireysel destek %38 oranında iş tatminindeki değişimleri açıklamaktadır ve tüm boyutlar için model anlamlıdır ( $p< 0,00$ ). B değerleri ise idealleştirilmiş etki davranışındaki bir birimlik artışın iş tatmin düzeyi üzerinde 0,47'lik, idealleştirilmiş etki atfedilen 0,51'lik, telkinle güdüleme 0,51'lik, entelektüel uyarım 0,47'lik ve bireysel destek 0,60'lık bir artışa neden olabileceğini göstermektedir.

**Tablo 3.28. Dönüşümcü Liderliğin ve Alt Boyutlarının İş Tatminine Etkisine Yönelik Basit Doğrusal Regresyon Analizi**

Bağımsız Değişkenler	R2	Düz. R2	B	Sabit	F	t	Anova	p
Genel Dönüşümcü Liderlik	,506	,505	,816	,609	500,235	22,366	,000	,000
İdealleştirilmiş Etki (davranış)	,322	,321	,474	2,028	232,739	15,256	,000	,000
İdealleştirilmiş Etki (atfedilen)	,286	,284	,519	1,807	195,588	13,985	,000	,000
Telkinle Güdüleme	,319	,317	,519	1,807	228,746	15,124	,000	,000
Entelektüel Uyarım	,296	,294	,474	1,992	205,413	14,332	,000	,000
Bireysel Destek	,383	,382	,607	1,439	303,579	17,424	,000	,000
<b>Bağımlı Değişken: İş Tatmini</b>								

Tablo 3.29 da dönüşümcü liderlik alt boyutlarının tek bir model şeklinde iş tatmini üzerindeki etkisini belirlemek amacıyla yapılan çoklu regresyon analiz sonuçları verilmiştir. Öncelikle modelin Durbin Watson değeri 1,927 ve VIF değerleri ise 1,7 ile 1,9 arasında olduğundan regresyon varsayımları yerine getirilmiştir. Tablodaki p değerine bakıldığında bu modelin anlamlı ( $p=,000$ ) olduğu görülmektedir. Belirlilik kat sayısına bakıldığında ise modeldeki alt boyutların iş tatminindeki varyansın %51'ini açıkladığı görülmektedir. Beta kat sayıları incelendiğinde ise iş tatmini üzerinde en yüksek etki oranına sahip olan faktörün bireysel destek faktörü ( $B=,268$ ) olduğu tespit edilmiştir. En düşük etki düzeyi ise entelektüel uyarım faktörü ( $B=,118$ ) olarak belirlenmiştir.

**Tablo 3.29. Dönüşümcü Liderlik Alt Boyutlarının İş Tatminine Etkisine Yönelik Çoklu Doğrusal Regresyon Analizi**

Model		Standartlaştırılmamış Katsayılar		Standartlaştırılmış Katsayılar	t	Anlamlılık Düzeyi
		B	Std. Hata	Beta		
1	Sabit	,577	,152		3,791	,000
	İdealleştirilmiş Etki (davranış)	,162	,035	,194	4,616	,000
	İdealleştirilmiş Etki (atfedilen)	,145	,041	,149	3,540	,000
	Telkinle Güdüleme	,151	,040	,164	3,812	,000
	Entelektüel Uyarım	,103	,038	,118	2,681	,000
	Bireysel Destek	,263	,044	,268	5,998	,000
a. <b>Bağımlı Değişken:</b> İş Tatmini (R= ,716; R <sup>2</sup> = ,512; Düzeltilmiş R <sup>2</sup> = ,507; F= 101,935; p=,000)						

Genel olarak yapılan analizler incelendiğinde araştırmada dönüşümcü liderlik ve iş tatminine yönelik geliştirilen hipotezle ilgili şu sonuca ulaşılmıştır:

Hipotez 3: Yiyecek ve içecek işletmelerinde dönüşümcü liderlik ile iş tatmini arasında istatistiksel açıdan anlamlı bir ilişki vardır, hipotezi **desteklenmiştir** (p< 0,00).

### 3.3.7. Hizmetkâr Liderlik ve İşten Ayrılma Niyeti Arasındaki İlişkiye Yönelik Bulgular

Tablo 3.30 da hizmetkâr liderlik ve alt boyutları ile işten ayrılma niyeti arasındaki ilişkiyi belirlemek amacıyla yapılan korelasyon analizinin sonuçları verilmiştir. Analiz sonuçlarına göre genel hizmetkâr liderlik ile işten ayrılma niyeti arasında negatif yönlü, düşük düzeyde (r= -,184) ve anlamlı bir ilişki (p< .001) tespit edilmiştir. Yöneticilerin hizmetkâr liderlik davranışı sergilemeleri arttıkça, çalışanların işi bırakma eğilimleri de azalabilecektir.

Korelasyon değerlerine hizmetkâr liderliğin alt boyutları açısından bakıldığında, işten ayrılma niyeti ile kavramsal yetenekler arasında negatif yönlü, zayıf (r= -,212) ve anlamlı (p< .001); topluma değer yaratma ile negatif yönlü, zayıf (r= -,187) ve anlamlı (p< .001); duygusal iyileştirme ile arasında negatif yönlü, zayıf (r= -,155) ve anlamlı (p< .005); astlarının gelişimine ve başarısına yardım etme boyutu ile negatif yönlü, zayıf (r= -,150) ve anlamlı (p< .001) ilişkiler olduğu görülmektedir. Astları her şeyin önüne koyma alt boyutu ile işten ayrılma niyeti arasında ise anlamlı bir ilişki tespit edilmemiştir (p>,000).

**Tablo 3.30. Hizmetkâr Liderlik ve Alt Boyutları ile İşten Ayrılma Niyeti Arasındaki İlişkiye Yönelik Korelasyon Analizi**

Değişkenler	1	2	3	4	5	6	7
1-Genel Hizmetkâr Liderlik	1						
2-Kavramsal Yetenekler	,768**	1					
3-Topluma Değer Yaratma	,829**	,605**	1				
4-Duygusal İyileştirme	,842**	,591**	,618**	1			
5-Astların Gelişimine ve Başarısına Yardım Etme	,803**	,519**	,668**	,623**	1		
6-Astları Her Şeyin Önüne Koyma	,693**	,324**	,418**	,510**	,398**	1	
7-İşten Ayrılma Niyeti	-,184**	-,212**	-,187**	-,155**	-,150**	-,027	1

\*\* . p < .001 değerinde anlamlı

Hizmetkâr liderlik alt boyutlarının işten ayrılma niyetini nasıl etkilediğini ortaya koyabilmek için öncelikle basit regresyon analizi yapılmış ve tüm analizler aşağıdaki tablo 3.31 de gösterilmiştir. Belirlilik katsayıları ( $R^2$ ) değerine bakıldığında genel hizmetkâr liderlik değişimi işten ayrılma niyetindeki değişimim %0,34'ünü açıklayabildiğini, hizmetkâr liderlikteki değişim işten ayrılma niyeti üzerinde 0,36'lık ters yönde bir değişime neden olacağı ve bu modelin anlamlı olduğu ( $F= 17,147$ ;  $p < 0,00$ ) görülmektedir. Kavramsal yetenekler işten ayrılma niyetindeki varyansın % ,045'ini açıklayabildiği ve bu modelin genel olarak anlamlı olduğunu görülmektedir ( $F= 22,972$ ;  $p < 0,00$ ). Regresyon katsayıları ise kavramsal yeteneklerdeki birimlik bir artışın işten ayrılma niyeti üzerinde 0,32'lik bir azalmaya neden olabileceğini göstermektedir. Topluma değer yaratma değişkeninin  $R^2$  değerinin 0,35, B değerinin -,29 olduğu ve modelin anlamlı ( $F= 17,742$ ;  $p < 0,00$ ) olduğu tespit edilmiştir. Duygusal iyileştirme alt boyutunun  $R^2$  değeri incelendiğinde işten ayrılma niyetindeki değişimin % ,024'ünü açıklayabildiğini ve bu modelin anlamlı olduğunu görülmektedir ( $F= 12,074$ ;  $p < 0,01$ ). Bu değişimdeki birimlik artış işten ayrılma niyeti üzerinde -0,26'lık bir azalmaya neden olabilecektir. İşten ayrılma niyeti ile negatif yönlü bir ilişki içinde olan astların gelişimine ve başarısına yardım etme boyutu işten ayrılma niyetindeki varyansın % ,023'ünü açıklayabildiği tespit edilmiştir. Bununla birlikte bu boyuttaki bir birimlik bir artışın işten ayrılma niyeti üzerinde 0,23'lük bir azalmaya neden olabileceğini görülmektedir. Basit regresyon analizinde sonra hizmetkâr liderliğin bu alt boyutlarının tek bir model halinde işten ayrılma niyetini nasıl etkileyeceğini belirlemek için



çoklu regresyon analizi yapılmış ancak kavramsal yetenekler alt boyutu hariç diğer üç alt boyut anlamsız çıkmıştır ( $p > ,000$ ).

**Tablo 3.31. Hizmetkâr Liderlik Alt Boyutlarının İşten Ayrılma Niyeti Üzerindeki Etkisine Yönelik Basit Doğrusal Regresyon Analizi**

Bağımsız Değişkenler	R2	Düz. R2	B	Sabit	F	t	Anova	p
Genel Hizmetkâr Liderlik	,034	,032	-,361	3,360	17,147	-4,141	,000	,000
Kavramsal Yetenekler	,045	,043	-,326	3,246	22,972	-4,793	,000	,000
Topluma Değer Yaratma	,035	,033	-,299	3,135	17,742	-4,212	,000	,000
Duygusal İyileştirme	,024	,022	-,266	3,006	12,074	-3,475	,001	,001
Astların Gelişimine ve Başarısına Yardım Etme	,023	,021	-,239	2,891	11,293	-3,360	,001	,001
<b>Bağımlı Değişken: İşten Ayrılma Niyeti</b>								

Bu analizler neticesinde hizmetkâr liderlik ile işten ayrılma niyetine yönelik araştırmada geliştirilen hipotezle ilgili şu sonuca ulaşılmıştır:

Hipotez 4: Yiyecek ve içecek işletmelerinde hizmetkâr liderlik ile işten ayrılma niyeti arasında istatistiksel açıdan anlamlı bir ilişki vardır, hipotezi **desteklenmiştir** ( $p < 0,00$ ).

### 3.3.8. Etkileşim Liderlik ve İşten Ayrılma Niyeti Arasındaki İlişkiye Yönelik Bulgular

Etkileşimci liderlik ve alt boyutları ile işten ayrılma niyeti arasındaki ilişkiyi belirlemek amacıyla yapılan korelasyon analiz sonuçları 3,32 de verilmiştir. Analiz sonuçları incelendiğinde genel etkileşimci liderlik ile işten ayrılma niyeti arasında pozitif, orta kuvvette ( $r = ,395$ ) ve anlamlı ( $p < ,001$ ) bir ilişki tespit edilmiştir. Yöneticilerin etkileşimci liderlik özelliklerini göstermesi, çalışanların üzerinde olumsuz bir etkiye sebep olarak işten ayrılma niyetlerini artırabilecektir.

**Tablo 3.32. Etkileşimci Liderlik ve Alt Boyutları ile İşten Ayrılma Niyeti Arasındaki İlişkiye Yönelik Korelasyon Analizi**

Değişkenler	1	2	3	4	5	6
1-Genel Etkileşimci Liderlik	1					
2-Koşulsal Ödüllendirme	,017	1				
3-İstisnalarla Aktif Yönetim	,810**	-,154**	1			
4-İstisnalarla Pasif Yönetim	,855**	-,240**	,617**	1		
5-Özgür Bırakıcı Liderlik	,860**	-,137**	,547**	,691**	1	
6-İşten Ayrılma Niyeti	,395**	-,171**	,390**	,338**	,371**	1

\*\**p* < .001 değerinde anlamlı.

Aynı şekilde işten ayrılma niyeti ile istisnalarla aktif yönetim arasında orta kuvvette ( $r=,390$ ), istisnalarla pasif yönetim arasında orta kuvvette ( $r=,338$ ) ve özgür bırakıcı liderlik ile arasında orta kuvvette ( $r=,371$ ) ve tüm bu üç alt boyut ile işten ayrılma niyeti arasında pozitif yönde ve anlamlı ilişkiler tespit edilmiştir ( $p < .001$ ). Ancak sadece koşulsal ödüllendirme boyutu ile işten ayrılma niyeti arasında negatif yönlü, zayıf ( $r= -,171$ ) ve anlamlı bir ilişki ortaya çıkmıştır ( $p < .001$ ).

Etkileşimci liderlik ve alt boyutları ile işten ayrılma niyeti arasındaki ilişkiyi belirlemeye yönelik korelasyon analizinden sonra basit regresyon analizi yapılmış ve sonuçlar tablo 3.33 de verilmiştir. Belirlilik katsayıları değerine bakıldığında etkileşimci liderliğin işten ayrılma niyetindeki değişimin %15'ini açıklayabildiği ve modelin anlamlı olduğu görülmektedir ( $F= 90,255$ ;  $p < 0,00$ ). Regresyon katsayıları ise etkileşimci liderlik davranışındaki bir birimlik artışın işten ayrılma niyeti düzeyinde 0,66'lık bir artışa neden olduğunu göstermektedir. Koşulsal ödüllendirmenin işten ayrılma niyetindeki değişimin %0,29'unu açıklayabildiği ve modelin anlamlı olduğu görülmektedir ( $F= 14,722$ ;  $p < 0,00$ ). Regresyon katsayıları ise koşulsal ödüllendirme davranışındaki bir birimlik artışın işten ayrılma niyeti düzeyinde 0,31'lik bir azalmaya neden olduğunu göstermektedir. İstisnalarla aktif yönetim değişkeni işten ayrılma niyeti değişiminin % 15'ini açıklarken, bu değişkendeki birimlik bir değişim işten ayrılma niyetini 0,43'lük oranda pozitif yönde etkileyebilecektir ve bu model istatistiksel olarak anlamlıdır ( $F= 87,733$ ;  $p < 0,00$ ).

**Tablo 3.33. Etkileşimci Liderlik ve Alt Boyutlarının İşten Ayrılma Niyeti Üzerindeki Etkisine Yönelik Basit Doğrusal Regresyon Analizi**

Bağımsız Değişkenler	R2	Düz. R2	B	Sabit	F	t	Anova	p
Genel Etkileşimci Liderlik	,156	,154	,663	-,049	90,255	9,500	,000	,000
Koşulsal Ödüllendirme	,029	,027	-,318	3,243	14,722	-3,837	,000	,000
İstisnalarla Aktif Yönetim	,152	,150	,439	,676	87,733	9,367	,000	,000
İstisnalarla Pasif Yönetim	,114	,112	,356	1,030	63,075	7,942	,000	,000
Özgür Bırakıcı Liderlik	,138	,136	,381	1,002	78,176	8,842	,000	,000

**Bağımlı Değişken: İşten Ayrılma Niyeti**

İstisnalarla pasif yönetim değişkeni ise işten ayrılma niyeti değişiminin % 11'ini açıklamaktadır. Anlamli olan bu modelde (F= 63,075; p<0,00), istisnalarla pasif yönetimdeki bir birimlik artış işten ayrılma niyeti üzerinde 0,35 oranında bir artışa neden olabilecektir. Son değişken olan özgür bırakıcı liderlik ise işten ayrılma niyetindeki varyansın %13'ünü açıklarken, bu değişkendeki bir birimli bir artış yine aynı şekilde işten ayrılma niyeti üzerinde 0,38'lik bir artışa sebep olacaktır ve bu model anlamlı bulunmuştur (F= 78,176; p<0,00).Basit regresyon analizi yapıldıktan sonra tek bir model üstünden etkileşimci liderlik alt boyutlarının işten ayrılma niyetini nasıl etkileyebileceğini ortaya koymak amacıyla çoklu regresyon analizi yapılmıştır. Ancak çoklu regresyonda istisnalarla pasif yönetim alt boyutu bu modelde anlamsız bulunarak (p=830) modelden çıkarılmış ve analiz tekrardan yapılmıştır. Modelin Durbin Watson değeri 1,415 ve VIF değerleri ise 1,2 ile 1,4 arasında olduğundan regresyon varsayımları yerine getirilmiştir. Tablo 3.34'teki çoklu regresyon analizi sonuçlarına bakıldığında modeldeki alt boyutların işten ayrılma niyetindeki değişimin %19'unu açıkladığı görülmektedir ve bu model (p=,000) anlamlı bulunmuştur. Beta kat sayıları incelendiğinde ise işten ayrılma niyeti üzerinde en yüksek etki oranına sahip olan faktörün istisnalarla aktif yönetim faktörü (B=,255) olduğu tespit edilmiştir. En düşük etki düzeyi ise koşulsal ödüllendirme (B=,102) olarak belirlenmiştir.

**Tablo 3.34. Etkileşimci Liderlik Alt Boyutlarının İşten Ayrılma Niyeti Üzerindeki Etkisine Yönelik Çoklu Doğrusal Regresyon Analizi**

Model		Standartlaştırılmamış Katsayılar		Standartlaştırılmış Katsayılar	t	Anlamlılık Düzeyi
		B	Std. Hata	Beta		
1	Sabit	1,351	,369		3,663	,000
	İstisnalarla Aktif Yönetim	,287	,055	,255	5,240	,000
	Özgür Bırakıcı Liderlik	,223	,050	,218	4,481	,000
	Koşulsal Ödüllendirme	-,190	,077	,102	-2,478	,014

a. **Bağımlı Değişken:** İşten Ayrılma Niyeti (R= ,445; R<sup>2</sup>= ,198; Düzeltilmiş R<sup>2</sup>= ,193; F= 40,027; p=,000)

Genel olarak yapılan analizler incelendiğinde araştırmada etkileşimci liderlik ve işten ayrılma niyeti arasındaki ilişkiye yönelik geliştirilen hipotezle ilgili şu sonuca ulaşılmıştır:

Hipotez 5: Yiyecek ve içecek işletmelerinde etkileşimci liderlik ile işten ayrılma niyeti arasında istatistiksel açıdan anlamlı bir ilişki vardır, hipotezi **desteklenmiştir** (p< 0,00).

### 3.3.9. Dönüşümcü Liderlik ve İşten Ayrılma Niyeti Arasındaki İlişkiye Yönelik Bulgular

Dönüşümcü liderlik ve alt boyutlarının işten ayrılma niyeti ile ilişkini belirlemeye yönelik olarak öncelikle korelasyon analizi yapılmıştır. Bu analiz sonuçlarının yer aldığı tablo 3.35 incelendiğinde, genel dönüşümcü liderlik ile işten ayrılma niyeti arasında negatif yönlü, düşük düzeyde (r= -,195) ve anlamlı (p< .001 ) bir ilişki tespit edilmiştir. Yöneticilerin dönüşümcü liderliğe özgü davranışlar sergilemesi, çalışanların işten ayrılma niyetlerini azaltabilecektir. Dönüşümcü liderliğin alt boyutları ile işten ayrılma niyeti arasındaki ilişkiye bakıldığında ise sadece idealleştirilmiş etki (davranış) alt boyutu ile arasında herhangi bir anlamlı ilişki (p>.001 ) tespit edilmemiştir. Diğer boyutlar ile arasında ise anlamlı ilişkiler (p< .001 ) belirlenmiştir. İşten ayrılma niyeti ile idealleştirilmiş etki (atfedilen) arasında negatif yönlü ve zayıf (r= -,163), telkinle güdüleme arasında negatif yönlü ve zayıf (r= -,202), entelektüel uyarım ile negatif yönlü ve zayıf (r= -,177) ve son olarak bireysel destek ile arasında negatif yönlü ve zayıf (r= -,197) ilişkiler bulunmuştur.

**Tablo 3.35. Dönüşümcü Liderlik ve Alt Boyutları ile İşten Ayrılma Niyeti Arasındaki İlişkiye Yönelik Korelasyon Analizi**

	1	2	3	4	5	6	7
1-Genel Dönüşümcü Liderlik	1						
2-İdealleştirilmiş Etki (davranış)	,789**	1					
3-İdealleştirilmiş Etki (atfedilen)	,774**	,503**	1				
4-Telkinle Güdüleme	,798**	,542**	,509**	1			
5-Entelektüel Uyarım	,806**	,476**	,586**	,547**	1		
6-Bireysel Destek	,810**	,575**	,506**	,579**	,584**	1	
7-İşten Ayrılma Niyeti	-,195**	-,048	-,163**	-,202**	-,177**	-,197**	1

\*\* . p < .001 değerinde anlamlı.

Korelasyon analizi yapıldıktan sonra dönüşümcü liderlik ve alt boyutlarının işten ayrılma niyeti üzerindeki etkisini belirlemek amacıyla her bir bağımsız değişken için ayrı ayrı basit regresyon analizi yapılmış ve sonuçları tablo 3.36 da verilmiştir. Analiz sonucunda genel dönüşümcü liderlik değişkeninin işten ayrılma niyetindeki değişimin % 0,38'ini açıkladığı ve bu modelin anlamlı olduğu ( $F= 19,260$ ;  $p<0,00$ ) sonucuna ulaşılmıştır. Regresyon katsayısına bakıldığında ise dönüşümcü liderlikteki bir birimlik değişim işten ayrılma niyeti üzerinde ters yönde  $-,36$ 'lık bir değişime neden olacağı tespit edilmiştir. İdealleştirilmiş etki (atfedilen) boyutuna bakıldığında, işten ayrılma niyetindeki varyansın % 0,27'sinin bu boyuttan kaynaklandığı görülmektedir ve bu değişimdeki artış işten ayrılma niyetinde  $-,25$ 'lik bir azalmaya neden olacağı belirlenmiştir. Bu model ise istatistiksel yönden anlamlı bulunmuştur ( $F= 13,426$ ;  $p<0,00$ ). Telkinle güdüleme değişkeni işten ayrılma niyetindeki varyansın % 0,41'ini açıklayan model anlamlı ( $F= 20,865$ ;  $p<0,00$ ) bulunmuştur. Telkinle güdülemedeki bir artış işten ayrılma niyeti üzerinde  $-,39$ 'luk bir azalmaya neden olabilecektir. Entelektüel uyarım işten ayrılma niyeti varyansının %0,31'lik ve bireysel destek değişkeni ise %0,39'luk bir kısmını açıklamaktadır. Entelektüel uyarımdaki bir artış işten ayrılma niyeti üzerinde  $-,28$ 'lik, bireysel destekteki bir artış ise  $-,35$ 'lik bir azalmaya sebep olabilmektedir. Basit regresyon analizinden sonra dönüşümcü liderliğin bu dört alt boyutunun tek bir model halinde işten ayrılma niyetini nasıl etkileyeceğini belirlemek için çoklu regresyon analizi yapılmış ancak sadece telkinle güdüleme değişkeni modelde anlamlı bulunmuş, diğer değişkenler anlamsız bulunduğundan dolayı analiz yapılmamıştır.

**Tablo 3.36. Dönüşümcü Liderlik ve Alt Boyutlarının İşten Ayrılma Niyeti Üzerindeki Etkisine Yönelik Basit Doğrusal Regresyon Analizi**

Bağımsız Değişkenler	R2	Düz. R2	B	Sabit	F	t	Anova	p
Genel Dönüşümcü Liderlik	,038	,036	-,411	3,594	19,260	-4,389	,000	,000
İdealleştirilmiş Etki (atfedilen)	,027	,025	-,292	3,117	13,426	-3,664	,000	,000
Telkinle Güdüleme	,041	,039	-,342	3,320	20,865	-4,568	,000	,000
Entelektüel Uyarım	,031	,029	-,283	3,079	15,727	-3,966	,000	,000
Bireysel Destek	,039	,037	-,354	3,378	19,672	-4,435	,000	,000
<b>Bağımlı Değişken: İşten Ayrılma Niyeti</b>								

Yapılan analizler neticesinde dönüşümcü liderlik ve işten ayrılma niyeti ilişkisine yönelik geliştirilen hipotezle ilgili aşağıdaki sonuca ulaşılmıştır:

Hipotez 6: Yiyecek ve içecek işletmelerinde dönüşümcü liderlik ile işten ayrılma niyeti arasında istatistiksel açıdan anlamlı bir ilişki vardır, hipotezi **desteklenmiştir** ( $p < 0,00$ ).

### 3.3.10. İş Tatmini ve İşten Ayrılma Niyeti Arasındaki İlişkiye Yönelik Bulgular

İş tatmini ve alt boyutları ile işten ayrılma niyeti arasındaki ilişkiye yönelik korelasyon analizi sonuçlarının yer aldığı tablo 3.37 incelendiğinde, iş tatmini ile işten ayrılma niyeti arasında zayıf, negatif yönlü ve anlamlı ( $r = -,202$ ;  $p < .001$ ) bir ilişki görülmektedir.

**Tablo 3.37. İş Tatmini ve Alt Boyutları ile İşten Ayrılma Niyeti Arasındaki İlişkiye Yönelik Korelasyon Analizi**

	1	2	3	4
1-İçsel Tatmin	1			
2-Dışsal Tatmin	,602**	1		
3-Genel İş Tatmini	,901**	,888**	1	
4-İşten Ayrılma Niyeti	-,103*	-,264**	-,202**	1

\*\* p < .001 değerinde anlamlı-\*. p < .005 değerinde anlamlı

Çalışanların iş tatmin düzeyinin artması işten ayrılma niyetleri üzerinde azaltıcı bir etkiye neden olabilecektir. İşten ayrılma niyeti ile içsel tatmin alt boyutu arasında zayıf,

negatif yönlü ve anlamı ( $r=-,103$ ;  $p< .005$ ), dışsal tatmin arasında ise zayıf, negatif yönlü ve anlamı ( $r=-,264$ ;  $p< .001$ ) bir ilişki tespit edilmiştir.

Korelasyon analizi sonuçlarına göre aralarında anlamlı ilişkiler çıkan iş tatmini ve dışsal tatmin ile işten ayrılma niyetine yönelik basit regresyon analizi yapılmıştır. Tablo 3.38 de yer alan analiz sonuçlarına bakıldığında, işten ayrılma niyeti değişkenindeki varyansın % 0,39'luk bir kısmının iş tatmininden kaynaklandığı görülmektedir. Aynı zamanda iş tatmini değişkenindeki değişim işten ayrılma niyeti üzerinde -,37'lik bir ters etkiye neden olacaktır ve bu model anlamlı bulunmuştur ( $F=20,868$ ;  $p<0,00$ ). İçsel tatmin işten ayrılma niyetindeki değişimin sadece %0,09'luk bir kısmını açıklarken, bu boyuttaki birimlik bir artış işten ayrılma niyeti üzerinde -,16'lık bir azalmaya sebep olacaktır. Dışsal tatmin değişkeni ise işten ayrılma niyetini değişiminin % 0,70'lik bir kısmını açıklarken, bu değişkendeki bir birimlik artış işten ayrılma niyeti üzerinde -,44'lük bir azalmaya neden olacaktır. İçsel ve dışsal tatmin düzeyi ile işten ayrılma niyeti değişkenlerine yönelik yapılan çoklu regresyon analizinde içsel tatmin ( $p=,107$ ) anlamsız bulunduğu analiz yapılmamıştır.

**Tablo 3.38. İş Tatmini ve Alt Boyutunu İşten Ayrılma Niyeti Üzerindeki Etkisine Yönelik Basit Doğrusal Regresyon Analizi**

Bağımsız Değişkenler	R2	Düz. R2	B	Sabit	F	t	Anova	p
İçsel Tatmin	,011	,009	-,164	2,563	5,215	-2,284	,023	,023
Dışsal Tatmin	,070	,068	-,447	3,704	36,648	-6,054	,000	,000
Genel İş Tatmini	,041	,039	-,372	3,386	20,868	-4,568	,000	,000
<b>Bağımlı Değişken: İşten Ayrılma Niyeti</b>								

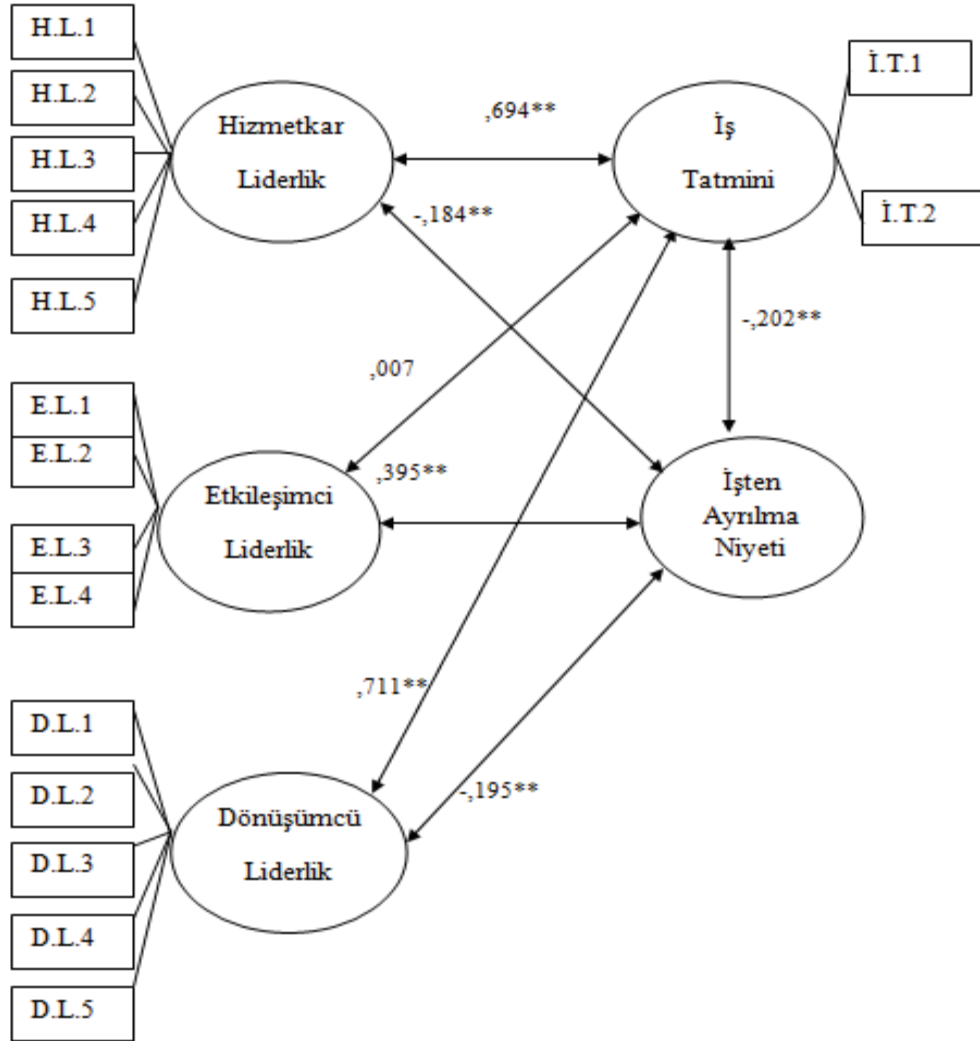
Yapılan analizler neticesinde, iş tatmini ve işten ayrılma niyeti ilişkisine araştırmada geliştirilen hipotezle ilgili şu sonuca ulaşılmıştır:

Hipotez 7: Yiyecek ve içecek işletmelerinde iş tatmini ile işten ayrılma niyeti ile arasında istatistiksel açıdan anlamlı bir ilişki vardır, hipotezi **desteklenmiştir** ( $p< 0,00$ ).



Sonuç itibariyle alanyazın taramasına bağlı olarak araştırmada bir model kurulmuş, bununla birlikte toplamda 7 tane hipotez geliştirilmiş, hipotezlerin desteklenip desteklenmeme durumu yapılan analizlerle belirlenmeye çalışılmış ve özet sonuçlar tablo 3.39 de, araştırma model sonucu ise şekil 3.7 de verilmiştir.

**Şekil 3.7. Araştırma Modelinin Sonucu**



**Tablo 3.39. Araştırma Hipotezlerinin Sonuçları**

Hipotez No	Hipotez	Sonuç
1.	Yiyecek ve içecek işletmelerinde hizmetkâr liderlik ile iş tatmini arasında istatistiksel açıdan anlamlı bir ilişki vardır.	<b>Desteklendi</b> ( $p < 0,00$ ).
2.	Yiyecek ve içecek işletmelerinde etkileşimli liderlik ile iş tatmini arasında istatistiksel açıdan anlamlı bir ilişki vardır.	<b>Kısmen Desteklendi</b> ( $p > 0,00$ ).
3.	Yiyecek ve içecek işletmelerinde dönüşümcü liderlik ile iş tatmini arasında istatistiksel açıdan anlamlı bir ilişki vardır.	<b>Desteklendi</b> ( $p < 0,00$ ).
4.	Yiyecek ve içecek işletmelerinde hizmetkâr liderlik ile işten ayrılma niyeti arasında istatistiksel açıdan anlamlı bir ilişki vardır.	<b>Desteklendi</b> ( $p < 0,00$ ).
5.	Yiyecek ve içecek işletmelerinde etkileşimli liderlik ile işten ayrılma niyeti arasında istatistiksel açıdan anlamlı bir ilişki vardır.	<b>Desteklendi</b> ( $p < 0,00$ ).
6.	Yiyecek ve içecek işletmelerinde dönüşümcü liderlik ile işten ayrılma niyeti arasında istatistiksel açıdan anlamlı bir ilişki vardır.	<b>Desteklendi</b> ( $p < 0,00$ ).
7.	Yiyecek ve içecek işletmelerinde iş tatmini ile işten ayrılma niyeti arasında istatistiksel açıdan anlamlı bir ilişki vardır.	<b>Desteklendi</b> ( $p < 0,00$ ).

### 3.4.Tartışma

Yiyecek içecek işletmelerinde görev yapan çalışanların demografik özelliklerine yönelik tanımlayıcı istatistiklere bakıldığında daha önceki yiyecek içecek sektörüne yönelik olarak yapılan birçok çalışmadaki (Türkay vd., 2013; Salha vd., 2016; Arın, 2016; Güngör vd., 2017; Ertaş, 2018; Cankül vd., 2018; Acar vd., 2018) demografik özelliklere benzer sonuçların çıktığı söylenebilir. Yiyecek içecek işletmelerinde çalışanların çoğunlukla erkek ve genç çalışanlardan oluştuğu görülmektedir. Türkay vd., (2013) yapmış oldukları çalışmada, yiyecek içecek sektöründe çalışanların yaş ortalamasının genç olması sektörün dinamik yapısını ortaya koyduğu ve diğer yandan bunun nedeni olarak da yoğun çalışma temposuna gençlerin daha kolay ayak uydurabilmesi olabileceği ifade edilmiştir. Aslında çalışanların çoğunluğunun erkek ve genç çalışanlardan oluşmasının nedeni olarak, yiyecek içecek sektöründe beden gücünün ağırlıklı olarak kullanılması, çalışma saatlerinin uzunluğu ve esnekliği gibi faktörler gösterilebilir. Başka bir deyişle bu tarz çalışma şartlarına sahip yiyecek içecek işletmelerinde erkek ve genç çalışanların çoğunlukta olması makul bir durum

olarak karşılanabilir. Yiyecek içecek işletmelerinde çalışanların hem turizm eğitimi hem de genel eğitim açısından yetersiz oldukları tespit edilmiştir. Aslında yiyecek içecek işletmelerinin içerisinde yer aldığı turizm sektöründeki bu eğitilmiş kalifiyeli eleman sorunu ve ucuz işgücü durumu literatürdeki birçok (Pelit ve Güçer 2006; Kılıç, 2014; Erbaş vd., 2015) araştırmada da belirtilmiştir. Çalışanların neredeyse yarısının lise mezunu olması çalışanların işletmedeki statü göstergeleri ve turizm eğitimi alma durumu ile birlikte değerlendirilmesiyle daha anlamlı sonuçlar verebilecektir. Çoğunluğunun garsonların ve turizm eğitimi almamış çalışanların oluşturduğu yiyecek içecek sektörünün, eğitim düzeyi düşük, alanında eğitim almamış, ucuz işgücünün çoğunlukta olduğu, garsonluk mesleği için lise mezunu olmanın yeterli olarak görüldüğü ya da lisans mezunlarının yiyecek içecek sektörünü fazla tercih etmediği, kısacası yiyecek içecek sektöründe çalışanlar kalifiye durumunun yetersiz olduğu bir sektör olarak karşımıza çıkmasına neden olabilmektedir. Aynı zamanda çalışanların mevcut işletmede ve sektörde çok az bir tecrübeye sahip olması, sektörün yukarıda bahsedilen özelliklerinden dolayı çok fazla tercih edilmeyen bir sektör olduğunu ya da Arın'ın (2016) çalışmasında belirttiği gibi yiyecek içecek sektörünün başka bir özelliği olan personel devir hızının yüksek olmasını işaret etmektedir. Çalışanların çoğunluğunun bekâr olması, yiyecek içecek sektöründe istihdam edenlerin, esnek çalışma saatlerine sahip olması başka bir deyişle gece geç saatlere kadar çalışılması, yapılan iş karşılığında alınan ücretin düşük düzeyde olması ve buna bağlı olarak sektörde çalışanlar açısından bu şartlarda aile kurmanın zor olması gibi nedenlerden kaynaklandığı söylenebilir.

Araştırmada yiyecek içecek işletmeleri yöneticilerinin hizmetkâr liderlik davranışı sergiledikleri tespit edilmiştir. Brownell (2010), yapmış olduğu çalışmada sektörün emek yoğun yapısı, üretimle tüketimin eş zamanda gerçekleşmesi gibi özelliklerinden dolayı insana yönelik bir liderlik davranışı olan hizmetkâr liderliğin turizm işletmeleri açısından oldukça uygun bir liderlik tarzı olduğu belirtilmiştir. Aynı zamanda Baytok ve Ergen (2013), çalışmasında hizmetkâr liderlik özellikleri içerisinde yer alan çalışanları dinleme, onların ihtiyaç ve isteklerini gerçekleştirmek için çaba gösterme, çalışanların kişisel gelişimlerini destekleme, güven gibi değerlerin turizm işletmeleriyle önemli ölçüde örtüştüğü ifade etmiştir. Liden ve arkadaşları (2014) ise yiyecek içecek işletmeleri üzerinde yapmış oldukları çalışmada ise, yiyecek içecek işletmeleri yöneticilerinin hizmetkâr liderlik davranışı göstermesinin işletme açısından istenen birçok olumlu durumu birlikte getireceğini belirtmişlerdir. Özellikle emeğin yoğun olduğu, esnek çalışma şartlarının ve misafirlerle iletişimin sürekli olduğu yiyecek içecek işletmelerinde, personelden beklenen performansın

ya da kaliteli hizmetin sağlanması, yöneticilerin çalışanlarını düşünmesi, onlara değer vermesi, onların ihtiyaç ve isteklerini de göz önünde bulundurması gibi özellikleri kapsayan hizmetkâr liderlik davranışlarına bağlı olabilmektedir.

Araştırmada, yiyecek içecek işletmeleri yöneticilerinin etkileşimci liderlik davranışını fazla sergilemedikleri, bunun yerine dönüşümcü liderlik tarzını sergiledikleri tespit edilmiştir. Gill ve arkadaşlarının (2010) yiyecek içecek işletmelerindeki dönüşümcü liderlik davranışlarının etkilerini inceledikleri çalışmada, yöneticilerin dönüşümcü liderlik davranışı sergilemesinin işletme açısından birçok fayda sağlayacağı ve dönüşümcü liderliğin güçlü bir şekilde desteklenmesi gerektiği belirtilmiştir. Mekanik örgüt yapılarından daha ziyade, işleyişi gereği organik bir sistem içerisinde faaliyetleri sürdüren yiyecek içecek işletmelerinde, çalışma saatlerinin uzun ve esnek olması, alınan ücretlerin orta düzeyde olması ve gerçekten de bedensel gücün ağırlıklı olarak kullanılmasından dolayı yöneticilerin etkileşimci liderlik davranışlarını sergilemekten kaçındığı düşünülebilir. Aynı zamanda üretim ile tüketimin eş zamanda gerçekleştiği, yapılan hataların geri dönüşünün fazla olmadığı yiyecek içecek işletmelerinde dikkatini çalışanlara değil de işletme standartlarına veren, ihtiyaç duyulduğunda ortada olmayan, acil sorunları çözemeyen liderler yerine çalışanları dinleyen, onlara güven ve destek veren, sorunların çözümüne farklı bakış açıları getiren liderlere ihtiyaç duyabilmektedir. Arın'ın (2016) yapmış olduğu çalışmada yiyecek içecek işletmelerinde dönüşümcü liderlerin yer aldığı, yöneticilerin dönüşümcü liderlik davranışları sergiledikleri saptanmıştır. Yiyecek içecek işletmelerinin içerisinde yer aldığı turizm sektöründe, emek yoğun yapı ve insandan insana hizmetin söz konusu olması yöneticilerin liderlik davranışlarını daha da ön plana çıkarmakta ve çalışanların performanslarına doğrudan etki etmektedir. Aynı zamanda Arın (2016) çalışmasında değişen ve gelişen rekabet koşullarına uyum sağlamada yöneticilerin sergilemeleri gereken liderlik tarzının dönüşümcü liderlik olduğu belirtilmiştir. Yiyecek içecek işletmelerinde, tam olarak hizmetkâr lider gibi davranmanın yöneticilerin kendi otoritelerine zarar verebileceğini düşünmelerinden ya da suistimale açık bir davranış olabileceğinden yiyecek içecek işletmeleri yöneticilerin hizmetkâr liderlikten daha ziyade dönüşümcü liderlik tarzının benimsendiği ifade edilebilir. Özellikle kurumsal bir sisteme sahip olan birinci sınıf yiyecek içecek işletmelerinde hiyerarşik yapının olması ve buna bağlı olarak yöneticilerin personel ile olan ilişkilerini aynı zamanda emir komuta zinciri içerisinde sürdürmesinden dolayı tam anlamıyla bir hizmetkâr lider olabilmenin zor olduğunun bir göstergesi olarak yorumlanabilir. Hizmetkâr liderliğe göre daha çok örgütsel amaçlara yönelik bir liderlik türü

sayılabilen dönüşümcü liderlik davranışları, rekabetin yoğun bir şekilde yaşandığı yiyecek içecek işletmelerinde işletme sahipleri ya da yöneticileri tarafından daha çok tercih edilebilen bir davranış olabilir.

Yapılan analizler neticesinde yiyecek içecek işletmelerinde algılanan hizmetkâr liderlik ile iş tatmini arasında pozitif yönde bir ilişki olduğu tespit edilmiştir. Konu ile ilgili literatür incelendiğinde, elde edilen bu sonucun literatürdeki birçok araştırmanın (Drury, 2004; Caffey, 2012; Guillaume vd., 2013; McCann vd., 2014; Lisbijanto ve Budiyo, 2014; Charles 2015; Sepahvand vd., 2015; Kaminska 2016; Tischler vd., 2016; Eren ve Yalçıntaş, 2017; Turgut vd., 2017) sonuçlarıyla örtüştüğü görülmektedir. Başka bir deyişle yiyecek içecek işletmelerinde yöneticilerin hizmetkâr liderlik davranışları sergilemesi, çalışanların yaptıkları işten elde edeceği tatmini artırabilecektir. Acar vd. (2018) yaptıkları çalışmada yiyecek içecek işletmelerinde hizmetkâr liderliğin, liderin sadece liderin kendi işletmesinin faydalarını değil çalışanlarının ve tüm paydaşlarının faydalarını da göz ardı etmeyen bir liderlik türü olduğunu belirtilmiştir. Bu nedenle gerek bireysel gerekse örgütsel politikalarda liderin hizmetkâr bir lider olması onun güvenilir bir lider olmasına sebep olacağı ve bunun da örgütün etkinliği, motivasyonu ve çalışanların işletmeye olan bağlılığı gibi birçok değişkene olumlu katkı sağlayacağı ifade edilmiştir. Carter ve Baghurst (2014) yaptıkları çalışmada, yiyecek içecek işletmeleri yöneticileri tarafından hizmetkâr liderlik davranışının sergilendiği bir ortamda, çalışanların yöneticileriyle ilişkilerinden dolayı işletmeleriyle daha güçlü bir bağ kurduklarını, kendilerini daha fazla işe adadıklarını, davranışlarının ve fikirlerinin daha değerli olduğunu hissettiklerini ortaya koymuşlardır. Böyle bir örgüt çevresinin olduğu yiyecek içecek işletmelerinde çalışanların iş tatmin düzeyin yüksek olması gayet doğal bir durumdur. Hizmet sektörü içerisinde yer alan yiyecek içecek işletmelerindeki çalışanların davranışları veya tutumları sunulan hizmetin kalitesinde ya da işletmenin başarısında önemli bir etken olduğundan, yöneticilerin çalışanlarına destek ve güven veren bir davranış içerisinde bulunması çalışanların yaptıkları işten duydukları tatmini artırabilecektir.

Araştırmada elde edilen diğer bir bulgu genel etkileşimci liderlik ile genel iş tatmin düzeyi ya da iş tatmininin alt boyutları arasında anlamlı bir ilişki tespit edilmemesidir. Elde edilen bu sonuç literatürle de desteklenmektedir. Fernandes ve Awamlehîn (2004) 141 uluslararası şirket çalışanı üzerinde yapmış olduğu çalışmada etkileşimci liderlik ile iş tatmini arasında anlamlı bir ilişki tespit edilmemiştir. Benzer sonuç, Babalola'nin (2016) 133

medya çalışanına yönelik yapmış olduğu çalışmanın sonuçlarıyla örtüşmektedir. Aynı şekilde Rothfelder ve arkadaşları (2013), Almanya'daki otel çalışanlarına yaptıkları çalışmada etkileşimci liderlik davranışı ile iş tatmini arasında herhangi bir ilişki tespit etmemişlerdir. Bu çalışmaların aksine Riaz ve Haider'in (2010), Alamir'in (2010) ve Eren ve Titizoğlu'nun (2014) yaptıkları çalışmada etkileşimci liderlik ile iş tatmini arasında anlamlı ilişkiler tespit edilmiştir.

Araştırmada yiyecek içecek işletmelerinde dönüşümcü liderlik ile iş tatmini arasında pozitif yönlü ve anlamlı ilişkiler tespit edilmiştir. Dönüşümcü liderlik ve iş tatmini arasında ortaya çıkan bu ilişki, alanyazındaki birçok araştırmanın sonucuyla örtüşmektedir (Alamir, 2010; Riaz ve Haider, 2010; Taş ve Önder, 2010; Eren ve Titizoğlu, 2014; Bateh ve Heyliger, 2014; Tarıverdi ve Paşaoğlu, 2014; Baltacı vd., 2014; Tekingündüz ve Kurtuldu, 2015; Morçin ve Çarıkçı, 2016; Abouraia ve Othman, 2017; Hakim ve İbrahim, 2017; Aydoğmuş vd., 2018). Yiyecek içecek işletmelerinde çalışanların, yöneticilerinde algıladıkları dönüşümcü liderlik davranışı arttıkça, iş tatmin düzeylerinin de artabileceği ifade edilebilir. Lee ve arkadaşlarının (2011) yiyecek içecek işletmeleri üzerinde yapmış oldukları çalışmada, yiyecek içecek işletmelerinde dönüşümcü liderliğin çalışanların işine, yöneticisine, iş çevresine daha olumlu duygular beslediği bir çevre oluşturduğu tespit edilmiştir. Gill ve arkadaşlar (2010), yiyecek içecek işletmeleri üzerinde yapmış oldukları çalışmada, yöneticilerin dönüşümcü liderlik davranışlarına özgü özellikler göstermesinin yiyecek içecek işletmesinde görev yapan çalışanların kendilerini daha fazla güçlendirilmiş hissettirdiğini ve iş tatmin düzeylerinin daha yüksek olduğunu belirtmişlerdir. Yiyecek içecek sektöründe, misafir çalışan ilişkilerinin yoğun bir şekilde yaşanması, çalışanların yoğun bir iş temposu içerisinde olması ve yöneticileriyle fazla mesai saatlerinde iletişim halinde olması gibi nedenlerden dolayı yöneticiler tarafından dönüşümcü liderlik davranışı sergilenmesi çalışanların iş tatmin düzeylerini artırabilecektir.

Araştırmada yapılan analiz sonuçlarına göre genel hizmetkâr liderlik ile işten ayrılma niyeti arasında negatif yönlü bir ilişki tespit edilmiştir. Yiyecek içecek işletmeleri yöneticilerinde algılanan hizmetkâr liderlik ile işten ayrılma niyeti arasında tespit edilen bu sonuç, Jaramillo ve arkadaşlarının (2009), Caffey'in (2012), Ding ve arkadaşlarının (2012), Hunter ve arkadaşlarının (2013) Hajjaj'ın (2014), Kashyap ve Rangnekar'ın (2014) ve Le Ng ve arkadaşlarının (2016) yapmış oldukları araştırmaların sonuçlarıyla örtüşmektedir. Yiyecek içecek işletmelerinde çalışanların işten ayrılma niyetini azaltmak için, yöneticilerin



hizmetkâr liderlik davranışı göstermesi önem arz etmektedir. Carter ve Baghurst'un (2014) yiyecek içecek işletmeleri örneğinde yaptıkları çalışmada, yöneticilerin hizmetkâr liderlik davranışı sergilemesi çalışanların işlerine kendilerini daha fazla adadıkları ve işletmelerine daha güçlü duygularla bağlandığı tespit edilmiştir. İşletmelerine böyle duygularla bağlı olan çalışanların işten ayrılma niyetlerinin diğer işletmelere göre daha az olması beklenebilir. Liden ve arkadaşlarının (2014) yapmış oldukları araştırmada ise, yiyecek ve içecek işletmelerinde görev yapan yöneticilerin çalışanlarına ilgi göstermesi, onlara değer vermesi, isteklerine odaklanması gibi hizmetkâr liderlik davranışları sergilemesi, çalışanların işletmeyle özdeşleşmesini artırarak işten ayrılma niyetlerini azaltabileceği tespit edilmiştir. Benzer şekilde İnce ve Güripek'in (2016) yaptığı çalışmada, insanın insana hizmet ettiği ve üretim ile tüketimin eş zamanlı olarak yapıldığı hizmet sektöründe faaliyet gösteren yiyecek içecek işletmelerinde, hizmetkâr liderlik davranışları göstermenin örgüt içerisinde adaletin sağlanmasına büyük bir katkı yapacağı ve bu katkının çalışanların işletmeye olan bağlılığını arttıracığı ifade edilmiştir. Bu ise yiyecek içecek işletmelerinde çalışan personelin işten ayrılma niyetini azaltabilecektir.

Araştırmadaki analiz sonuçları incelendiğinde genel etkileşimci liderlik ile işten ayrılma niyeti arasında pozitif yönde bir ilişki olduğu görülmektedir. Etkileşimci liderlik ile işten ayrılma niyeti arasındaki ilişkiyi belirlemek amacıyla yapılan bu analiz sonucu literatürle de desteklenmektedir. Sithole ve Sudha'nın (2014), 180 bilgi iletişim teknolojileri çalışanı üzerinde yaptığı çalışmada, etkileşimci liderliğin işten ayrılma niyetini artırdığı tespit edilmiştir. Benzer bir sonuç Naseer ve arkadaşlarının (2017) sağlık sektörü çalışanlarına yönelik yapmış oldukları çalışmada da ortaya konmuştur. Ancak bu pozitif yönlü ilişkinin aksine etkileşimci liderlik ile işten ayrılma niyeti arasında negatif bir ilişki tespit edilen çalışmalar da mevcuttur. Örneğin Wells ve Peachey'in (2010), Amankwaa ve Tsede'nın (2015) ve Baltacı ve arkadaşlarının (2014a) yapmış oldukları çalışmada etkileşimci liderlik ile işten ayrılma niyeti arasında negatif bir ilişki tespit edilmiştir. Bu duruma yiyecek içecek işletmeleri açısından baktığımızda etkileşimci liderliğin işten ayrılma niyetini attırması makul karşılanabilecek bir durumdur. Çünkü yiyecek içecek işletmeleri insan ilişkilerinin yoğun olduğu, mekanik örgüt yapısından ziyade organik bir örgüt yapısının işletmeye hâkim olduğu, hizmetin misafirlerin önünde sunulmasından dolayı meydana gelebilecek bir sorunun ciddiyet kazanmadan, kronikleşmeden ya da kötüye gitmeden hızlı bir şekilde çözüme ulaştırılma zorunluluğunun olduğu bir sektördür.



Araştırmada dönüşümcü liderlik ile işten ayrılma niyeti arasında negatif yönlü bir ilişki ortaya konmuştur. Dönüşümcü liderlik ile işten ayrılma arasında tespit edilen bu anlamlı ilişki, Wells ve Peachey'in (2010), Akca'nın (2012), Gul ve arkadaşlarının (2012), Baltacı ve arkadaşlarının (2014), Amankwaa ve Tse'de'nin (2015) yapmış oldukları araştırma sonuçlarıyla örtüşmektedir. Demirci (2017) çalışmasında, yiyecek içecek işletmelerindeki çalışanların yöneticileriyle olan yüksek düzeydeki destek ve güven ilişkisi, onların işten ayrılma niyetleri üzerinde azaltıcı bir etki yapabileceğini ifade etmiştir. Yiyecek içecek işletmeleri insan ilişkilerinin yoğun bir şekilde yaşandığı, yöneticiler ile çalışanların bir ekip halinde faaliyetlerde bulunduğu bir sisteme sahip olduğundan, yöneticilerin çalışanları kararlara katılma imkânı sağlaması, çalışanların kariyerlerine yardımcı olma, ortak bir misyon ve vizyon oluşturma faaliyetlerinde bulunması, çalışanların işletmeye olan bağlılığını arttırarak işten ayrılma niyetlerini ortadan kaldıracaktır.

Yapılan analizler sonucunda elde edilen iş tatmini ile işten ayrılma niyeti arasında negatif yönlü ilişki, Gül ve arkadaşlarının (2008), Yücel ve Demirel'in (2013), Gamage ve Buddhika'nın (2013), Ramoo ve arkadaşlarının (2013), Yüksel ve Yüksel'in (2014), Çınar ve arkadaşlarının (2016), Turgut ve arkadaşlarının (2017) yapmış oldukları araştırma sonuçlarıyla benzerlik göstermektedir. Demirci (2017) yapmış olduğu çalışmada, yiyecek içecek sektörünün zorlu çalışma şartlarına sahip olduğunu, bu nedenle işe yeni başlayanların özendirilmesi, hem de mevcut çalışanların işletmeden ve sektörden kopmasının önüne geçilmesi için ödül, ücret artışı, uygun çalışma saatleri gibi iş tatmini unsurlarının geliştirilmesini önermektedir. Bu şekilde personel devir hızının yüksek olduğu yiyecek içecek sektöründeki çalışanların işten ayrılma niyetleri azalacaktır.

## SONUÇ ve ÖNERİLER

Sürdürülebilirlik, rekabet, kârlılık gibi birçok farklı amacı gerçekleştirmek için faaliyetlerini sürdüren işletmeler; çevrelerinden teknoloji, hammadde, makine, işgücü vb. gibi girdileri alıp bunu dönüşüm sürecine sokarak hedef pazarındaki müşterilerine değer ifade eden mal ya da hizmet üretirler. İşletmeler bu faaliyetlerini yerine getirirken tarihsel süreç içerisinde etkinliği ve verimliliği sağlayabilecek farklı yönetim tarzlarını benimsemişlerdir. Klasik yönetimin hâkim olduğu dönemlerde etkinlik ve verimliliğin sağlanması için genellikle insan unsuru dışındaki faktörlere önem verilirken günümüz işletmeciliğinde, işletmenin birçok açıdan başarısını etkileyen insan kaynaklarına daha fazla önem verilmeye başlandığı söylenebilir. Bunun nedeni olarak küreselleşme, bilgi ve iletişim teknolojilerinde meydana gelen değişimler, bilgi toplumuna geçiş gibi nedenler gösterilebilir. Ancak insan kaynakları sosyal bir unsur olduğundan diğer işletme girdilerine göre yönetilmesi daha karmaşık olabilmektedir. Çünkü ikamesi veya temin edilmesi daha güç olabilen, rekabet açısından daha fazla önem arz edebilen veya diğer girdi unsurlarını da kullanacak olan insan kaynaklarını ortak bir misyon ya da vizyon etrafında birleştirmek ve yönlendirmek daha zor olabilmektedir. Bu nedenle işletmelerinin belirledikleri amaçları gerçekleştirmesinde, istihdam ettirdikleri personelin sergileyeceği performans oldukça önem arz edebilmektedir. Daha önce de belirtildiği üzere insanların sosyal bir varlık olması, işletme içerisinde kendilerinden beklenen performansı sergilemesinin altında birçok unsurun etkili olabilmesine yol açabilmektedir. Bundan dolayı çalışan personelin etkinliğini, verimliliğini ya da performansını etkileyebilecek unsurların neler olduğunun, işletme yöneticileri tarafından bilinmesi önem arz etmektedir. Personellerin verimliliği ya da başarısı yapmış oldukları işten elde ettikleri farklı düzeylerdeki memnuniyetlerine, başka bir deyişle işlerini yaparken ya da işlerini yaptıktan sonra elde ettikleri tatmin düzeyine oldukça bağlı olabilmektedir. Literatürde genellikle iş tatmini olarak adlandırılan bu unsur, hem işletme yöneticileri açısından hem de iş tatminin ya da tatminsizliğinin ortaya çıkarabileceği ve araştırmanın literatür bölümünde de belirtildiği gibi işletmeler açısından hayati öneme sahip birçok unsuru beraberinde getirmesi açısından üzerinde önemle durulması gereken konuların başında gelmektedir. İş tatmini düzeyinin ortaya çıkarabileceği ya da etkileyebileceği önemli unsurlardan bir tanesi de çalışanların işten ayrılma niyetleridir. Çünkü araştırmanın literatür bölümünde de belirtildiği üzere, işten ayrılma niyeti işletmeler açısından birçok farklı sorunun ortaya çıkmasına neden olabilecektir. Sonuç olarak çalışanların iş tatmin düzeyi ve işten ayrılma niyetinin araştırılması önem arz etmektedir. Özellikle personel devir hızının

yüksek olduğu, emeğin yoğun bir şekilde kullanıldığı ve üretim ile tüketimin eş zamanlı olarak gerçekleştiği yiyecek içecek sektöründe insan kaynaklarının ve buna bağlı olarak çalışanların iş tatmin düzeyini ve işten ayrılma niyetini daha da önemli hale gelmektedir. Rekabetin yoğun bir şekilde yaşandığı yiyecek içecek işletmelerinde, işletmelerin başarılı olabilmesi işletme yöneticilerinin çalışanlarının iş ile ilgili duygularının, davranışlarının etkin ve verimli bir şekilde yönetilmelerine bağlı olabilmektedir.

Personelin yaptığı iş sonucunda elde ettiği dışsal tatmin ve çalışma esnasında hissettiği içsel tatmin olmak üzere iki boyutta ele alınan iş tatmini kavramı ve işten ayrılma niyeti birçok faktörden etkilenebilmektedir. Çalışanların iş tatmini ve işten ayrılma niyetini etkileyen örgütsel faktörlerin başında yönetim tarzları, yöneticiler tarafından oluşturulan örgüt kültürü veya yöneticilerin sergiledikleri liderlik davranışları gelmektedir. Yöneticilerin benimseyebilecekleri birçok liderlik tarzı olmasına rağmen, yönetim alanında yapılan çalışmalar klasik liderlik teorilerinin yerini modern liderlik teorilerine bırakmasına neden olmuştur. Çünkü modern liderlik teorileri, klasik liderlik teorilerinin göz önünde fazla bulundurmadağı lider ile takipçi ya da lider ile personel arasındaki ilişkiyi ön planda tutulmuştur. Personelden beklenen performansı sergilemesi, işletme ile personelin ortak misyon ve vizyon çerçevesine birleştirilmesi, işletmenin etkinliğinin ve verimliliğinin artırılması, müşterilere daha kaliteli hizmet sunulabilmesi ve rekabet gücünün sağlanması gibi nedenlerden dolayı yöneticilerin modern liderlik tarzlarını benimsemesi gerekmektedir. Yöneticilerin sergileyecekleri liderlik davranışları, çalışanların iş tatminini ya da işten ayrılma niyetini olumlu ya da olumsuz yönde etkileyebilecektir. Bu noktada yöneticilerin hangi liderlik tarzını benimsemesi gerektiği veya hangi liderlik teorisinin çalışanların iş tatmini ya da işten ayrılma niyeti üzerinde daha fazla etkili olacağıın bilinmesi gerekliliği ortaya çıkmaktadır. Bu nedenle İstanbul ilinde faaliyet gösteren 491 birinci sınıf yiyecek içecek işletmesi çalışanı üzerinde yapılan araştırmada, modern liderlik teorileri kapsamında ele alınan etkileşimci liderlik, dönüşümcü liderlik, hizmetkâr liderlik ile iş tatmini ve işten ayrılma niyeti değişkenleri arasındaki ilişkiler incelenmiştir.

Araştırma kapsamında ilk başta yiyecek içecek işletmeleri çalışanlarının yöneticilerinde algıladıkları liderlik davranışları ölçülmeye çalışılmıştır. Hizmetkâr liderlik algısı açısından incelendiğinde elde edilen algı düzeyi ortalamalarına bağlı olarak, çalışanların yöneticilerini birer hizmetkâr lider olarak algıladıkları söylenebilir. Yöneticilerin, yiyecek içecek işletmelerinde meydana gelen sorunların çözümüne ilişkin

etkili ve farklı düşünebilen, sadece tüm dikkatini sadece işletmenin amaç ve hedeflerine yöneltmeyip aynı zamanda personelinin ihtiyaç ve isteklerine ya da onların sorunlarına ve gelişimine yönelten davranışlar sergilediği ifade edilebilir. Buna karşın, tam anlamıyla yöneticilerin kendi ihtiyaç ve isteklerinden daha çok personelin isteklerine odaklan ya da kendi çıkarlarından vazgeçip personelin çıkarlarını göz önünde bulunduran birer lider olarak algılamadıkları sonucuna ulaşılabilir.

Yiyecek içecek işletmeleri çalışanlarının dönüşümcü liderlik algılarına bakıldığında ise hizmetkâr liderlik algısına göre biraz daha fazla olduğu göze çarpmaktadır. Genel anlamda bir değerlendirme yapıldığında yöneticilerin işletme faaliyetlerini yerine getirirken, personeli ortak bir misyon ve vizyon etrafında toplayabilen, personeline güven ve güç duygusu oluşturabilen, işletmede yaşanan sorunların çözümüne entelektüel bir bakış açısıyla yaklaşan ve personelin bireysel gelişimine de destek veren davranışlar sergiledikleri ifade edilebilir.

Etkileşimci liderlik algı düzeyi incelendiğinde özellikle dönüşümcü ve hizmetkâr liderlik algısına göre oldukça düşük bir algı düzeyine sahip olduğu, başka bir deyişle çalışanların yöneticilerini etkileşimci lider olarak algılamadığı şeklinde ifade edilebilir. Etkileşimci liderliğin sadece koşulsal ödüllendirme boyutunun yüksek algılandığı diğer boyutların ise düşük düzeyde algılandığı belirlenmiştir. Bu sonuca bağlı olarak yiyecek içecek işletmeleri yöneticilerinin amaç ve hedeflerin gerçekleşmesinde, görev, yetki ve sorumlulukları net olarak belirlediği ve işletme amaçlarının gerçekleşmesinden sonra ne gibi çıktıların elde edileceğini, açık bir şekilde ortaya koyabildiği yorumu yapılabilir. Yöneticilerin işletme faaliyetlerini yerine getirirken sadece iş ile ilgili standartlara odaklanmayan, işletmede herhangi bir sorun oluşmaması için gerekli önlemleri alan ve bir sorun çıktığında buna hemen müdahale ederek çözüme kavuşturmaya çalışan davranışlar sergilediği söylenebilir.

Çalışanların iş tatmin düzeyi ortalamalarına bakıldığında hem içsel hem de dışsal faktörlerin ortalamalarının yüksek düzeye yakın olduğu tespit edilmiştir. Bu sonuç yiyecek içecek işletmelerinde çalışan personelin genel anlamda yönetim politikalarından, çalışma koşullarından, yöneticiler ve iş arkadaşlarıyla olan iletişimden, terfi vb. faktörler açısından memnuniyet düzeylerinin iyi olduğu şeklinde yorumlanabilir. Aynı zamanda örneklem olarak seçilen restoranların kurumsal bir yapıya sahip olması, verilen ücretin diğer sektörlere kıyasla daha tatmin edici olması, sürekli misafirlerle iç içe olunması, personelin kendi

yeteneklerini gösterebileceği bir iş olması gibi nedenler de tatmin düzeylerinin yüksek olmasına sebebiyet vermiş olabilmektedir. Yiyecek içecek sektörü imajının genel anlamda yoğun çalışma temposu gerektiren, esnek çalışma saatlerinin olduğu, çalışanların uzun dönem kariyer hedeflerinin içerisinde fazla yer almayan, toplum nezdinde çalışanların statülerinin yeterli seviyede takdir görmemesi vb. gibi özelliklerinden dolayı olumsuz olmasına rağmen bu sektördeki çalışanların tatmin düzeyinin yüksek olması bu olumsuz imajın yavaşça ortadan kalktığına bir göstergesi olarak yorumlanabilir.

Çalışanların işten ayrılma niyetlerinin düşük düzeyde olması araştırmada elde edilen diğer sonuçlardan bir tanesidir. Ayrılma niyetinin, özellikle personel devir hızının yüksek olduğu sektörlerden biri olarak sayılan yiyecek içecek işletmelerinde düşük çıkması olağan bir durum olmamakla birlikte, bu durumun farklı nedenleri olabilmektedir. Özellikle çalışanların yaptıkları işten duydukları tatmin düzeyinin yüksek olması bu durumun nedenlerinden biri olabilmektedir. Zaten bu durum araştırmada da belirtildiği üzere literatürdeki çalışmaların sonuçlarıyla da desteklenmektedir. Ancak bu olumlu ilişkinin aksine, çalışanların yeni bir iş bulmada karşılaşılabilecekleri zorlukları düşünmeleri ya da araştırmadaki çalışanların tüm ifadelerine yönelik olarak gerçek durumlarını ya da düşüncelerini yansıtacak şekilde cevap verdikleri varsayımının yerine getirilmemesi gibi nedenlerden de kaynaklanabileceği göz önünde bulundurulması gereken diğer faktörlerdendir.

Hizmetkâr liderlik ile iş tatmini arasındaki ilişkinin belirlenmesi için yapılan analizler neticesinde genel hizmetkâr liderlik ve tüm alt boyutları ile iş tatmini ve alt boyutları arasında pozitif yönde, güçlü ve anlamlı ilişkiler tespit edilmiştir. Yöneticilerin işletme sorunlarına yönelik olarak etkili düşünebilme; yeni ve yaratıcı fikirler öne sürme; astlarının kişisel gelişimine, kariyerine, ihtiyaç ve isteklerine, kişisel sorunlarına önem verme; aynı zamanda işletme dışındaki sosyal unsurlara da önem verme ve bu unsurlar için astlarını teşvik etme gibi davranışlar göstermesi çalışanlar açısından yaptıkları iş karşılığında elde edecekleri hem içsel hem de dışsal tatmin düzeylerini artırabilecektir. İş tatminini oluşturan unsurlara bakıldığında, işin kendi özelliklerinden kaynaklı unsurlar olduğu gibi yöneticilerin karar vermesindeki başarısı, astları idare tarzı gibi yöneticilerden kaynaklı unsurlar da mevcuttur. Yönetimden kaynaklı unsurlara yönelik sergilenebilecek olan hizmetkâr liderlik davranışları çalışanların işinden memnun olmasına yani tatmin olmasını sağlayabilecektir.

Araştırmada elde edilen diğer bir sonuç ise etkileşimci liderlik ile iş tatmini arasında herhangi bir anlamlı ilişkinin tespit edilmemesidir. Başka bir deyişle etkileşimci liderlik davranışlarının sergilenmesi, genel anlamda çalışanların iş tatmin düzeyi üzerinde fazla bir etki yapmayabilecektir. Ancak iki değişken arasında ilişki tespit edilmemesine rağmen koşulsal ödüllendirme boyutuyla pozitif, istisnalarla aktif ve pasif boyutuyla ise negatif yönde ilişkiler mevcuttur. Bu durum, işletme yöneticilerinin çalışanlardan beklenen performansın yerine getirildiğinde çalışanların ne elde edeceklerinin ya da görev, yetki ve sorumlulukların net bir şekilde belirtildiğinde çalışanların buna bağlı olarak iş tatmin düzeylerinin artabileceği şeklinde yorumlanabilir. Ancak yöneticilerin sürekli olarak hatalara, sorunlara, başarısızlıklara odaklanması sorunların oluşumu için herhangi bir önlem almaması gibi davranışlar sergilemesi çalışanlar üzerinde olumsuz bir duruma neden olacağından çalışanların iş tatmin düzeyleri azalabilecektir.

Dönüşümcü liderlik ve alt boyutları ile iş tatmini arasında pozitif yönde, güçlü ve anlamlı ilişkiler belirlenmiştir. Yiyecek içecek işletmelerinde görev yapan çalışanların, işlerini yerine getirirken sürekli olarak müşterilerle iç içe olmaları, üretim ile tüketimin aynı anda olması, fiziksel emeğin yoğun bir şekilde kullanıldığı ve çalışma saatlerinin esnek olması gibi nedenlerden dolayı diğer sektörlere nazaran daha farklı zorluklarla karşılaşabilmektedirler. Ancak bu zorluklarla baş ederken, yöneticilerinin onlara bireysel destek sağlaması, bu zorluklar karşısında onlara güçlü olmaları için koçluk yapması, olaylara sürekli iyimser yaklaşıma çalışması, çalışanları ortak bir amaç doğrultusunda yönlendirmesi, onlara işlerin nasıl daha iyi yapılabileceğini ya da yeni ve farklı bakış açıları göstermesi gibi davranışlarda bulunması çalışanların iş tatmin düzeyini artırabilecektir. Bu üç tip modern liderlik davranışı ile iş tatmini ilişkisine genel anlamda bakıldığında, dönüşümcü liderlik davranışının diğer iki liderlik davranışına göre çalışanların iş tatmin düzeyi üzerinde daha fazla etkili olabileceği görülmektedir.

Yapılan analizler neticesinde araştırmada elde edilen diğer bir sonuç da hizmetkâr liderlik davranışının çalışanların işten ayrılma niyeti üzerinde negatif bir etkisinin olduğudur. Başka bir deyişle çalışanların yöneticilerinde algıladıkları hizmetkâr liderlik davranışı arttıkça işten ayrılma niyetleri de azalabilecektir. Araştırmanın literatür bölümünde de belirtildiği üzere çalışanların işten ayrılma niyetlerinin oluşmasına neden olabilecek birçok faktör bulunmaktadır. Ancak bu faktörlerin birçoğunda yöneticilerin doğrudan ya da dolaylı olarak etkisinin olduğu söylenebilir. Yöneticilerin sürekli olarak astlarını düşünmesi,



kendisini onların gelişimine adanması, kendilerini değerli hissettirmeye çalışması, ahlaki değerlere bağlılıkları, sürekli olarak birçok şekilde onlara hizmet etmeye çalışması gibi nedenler çalışanların yaptıkları işe ya da işletmeye olan bağlılıklarını güçlendirerek işten ayrılma niyetlerini azaltabilecektir.

İşten ayrılma niyeti ile etkileşimci liderlik arasındaki ilişkiye bakıldığında iki değişken arasında pozitif yönlü bir ilişki tespit edilmiştir. Bu sonuca göre yöneticilerin etkileşimci liderlik özelliğini göstermesi çalışanların işten ayrılma niyetlerini artırabileceği ifade edilebilir. Ancak araştırmanın literatür kısmında görüleceği üzere bazı araştırmalarda etkileşimci liderliğin işten ayrılma niyetini azalttığı; bazı araştırmalarda ise işten ayrılma niyetini artırdığı sonuçlarına ulaşılmıştır. Yöneticilerin işletme ile ilgili ya da personellerle ilgili sorunlara acil cevap vermemesi ya da önemli kararlar almaktan sakınması personelin kendisine ihtiyaç duyduğunda yanında olmaması, çalışanlar açısından olumsuz etkiler oluşturacağından çalışanların işten ayrılma niyetini artırabilecektir. Ancak yöneticilerin işletme içerisinde net bir şekilde kimin neyden sorumlu olduğunu belirtmesi, gerçekleştirilen performans sonucunda elde edilecek kazanımların neler olduğunun açık bir şekilde belirtmesi ya da övgülerini sunması ve herhangi bir sorun olduğunda çalışanlarına yardımcı olması çalışanların işletmeden memnun olmasını sağlayarak işten ayrılma niyetlerini azaltabilecektir.

Dönüşümcü liderlik ile işten ayrılma niyeti arasındaki ilişkinin belirlenmesine yönelik yapılan analizler neticesinde, dönüşümcü liderlik ile işten ayrılma niyeti arasında negatif yönlü bir ilişki tespit edilmiştir. Başka bir ifade ile çalışanların yöneticilerinde algıladıkları dönüşümcü liderlik davranışı arttıkça çalışanların işten ayrılma niyetlerinin azalabileceği söylenebilir. Yöneticilerin çalışanlarına değerli olduğunu hissettirmesi, çalışanları bir grup olarak değil birer birey olarak değerlendirmesi ve buna bağlı olarak çalışanların farklı beklentiler içinde olduğunun farkında olması, işletme ile ilgili ya da çalışanlarla ilgili herhangi bir problem olduğu zaman sorunlara entelektüel bir bakış açısıyla yaklaşması, çalışanlarına güç ve güven vermesi ve bu duygularla ortak bir vizyonu gerçekleştirmek çalışanlarıyla birlikte çaba sarf etmesi gibi davranışlar sergilemesi çalışanların işletmelerine olan bağlılıklarını güçlendirerek işten ayrılma niyetlerini azaltabilecektir. Genel olarak modern liderlik davranışlarının işten ayrılma niyeti üzerindeki etkisine bakıldığında hizmetkâr liderlik ile dönüşümcü liderlik davranışlarının hemen hemen aynı düzeyde negatif etki yaptığı ancak etkileşimci liderlik davranışının ise diğer liderlik



türlerine göre daha güçlü bir şekilde pozitif bir etki yaptığı ifade edilebilir. Bu analizlerle birlikte araştırmacı tarafından liderlik tarzlarının işten ayrılma niyeti üzerindeki etkisinde iş tatmininin etkisinin olup olmadığı da incelenmiştir. Sonuç itibarıyla liderlik tarzlarının iş tatmini düzeyi üzerinden değil direkt olarak işten ayrılma niyeti üzerinde azaltıcı bir etki yaptığı tespit edilmiştir.

Araştırmada modern liderlik tarzları ile işten ayrılma niyeti arasındaki ilişkinin belirlenmesinin yanında iş tatmini ile ilişkisi de tespit edilmiştir. Bu bağlamda iş tatmini ile işten ayrılma niyeti arasında ters yönlü bir ilişki bulunmuştur. Bu sonuca göre iş tatmin düzeyi yüksek olan çalışanların diğer çalışanlara göre işten ayrılma eğilimlerinin daha az olduğu ifade edilebilir. İş tatminsizliği yaşayan çalışanlar mevcut işlerini bırakarak kendilerini daha fazla memnun edebilecek işlere yönelebilirler. Çalışanların yaptığı iş karşılığında elde ettiği övgü, başarı duygusu, ücret ve terfi olanakları, yöneticilerinin davranış biçimleri, diğer çalışma arkadaşlarıyla olan ilişkileri gibi unsurlar istenilen düzeyde olduğu zaman çalışanların yaptıkları işten duydukları tatmin düzeyi artarak işten ayrılma niyetlerini ortadan kaldıracaktır.

Modern liderlik tarzları, iş tatmini ve işten ayrılma niyeti arasındaki ilişkilerin belirlenmesi amacıyla yiyecek içecek sektörü çalışanlarına yönelik olarak yapılan bu araştırma sonucunda elde edilen bilgilere paralel olarak birtakım öneriler sunulmuştur.

*Sektörel Öneriler:* Yiyecek içecek işletmelerinde görev yapan yöneticilerin, işletmenin amaçlarını gerçekleştirmeye yönelik yapacakları faaliyetlerde hizmetkâr liderlik veya dönüşümcü liderlik tarzını benimsemesi buna karşın koşulsal ödüllendirme boyutu hariç etkileşimci liderlik davranışlarını fazla göstermemesi önem arz etmektedir. Başka bir deyişle yiyecek içecek işletmelerinde sergilenmesi gereken modern liderlik tarzı dönüşümcü ve hizmetkâr liderlik davranışlarından biridir. Aksi takdirde çalışanların iş tatmin düzeyinde azalmalar meydana gelebilecek ve buna bağlı olarak işten ayrılma niyetleri artabilecektir. Bu bağlamda yöneticilerin çalışanların ihtiyaç ve isteklerine önem vermeleri, onların kişisel gelişimine katkı sağlayacak yönlendirmeler yapmaları, yetki devrini kullanarak onların güçlenmesini sağlaması, ortaya çıkabilecek sorunlarla etkili bir şekilde başa çıkabilmesi, bunların yanında işletme dışındaki sosyal olaylara önem vermesi ve bunu çalışanlarına da benimsetmesi gerekmektedir. Bu davranışların yanında yiyecek içecek işletmeleri yöneticilerinin aynı zamanda, çalışanlarında aynı paydada olacağı bir misyon ve vizyon oluşturması, bu misyon ve vizyona ulaşmanın öneminden bahsederek bunu gerçekleştirmek

amacıyla önce kendisinin farklı ve yaratıcı olması ve çalışanlarına da farklı bakış açıları kazandıracak faaliyetlerde bulunması gerekmektedir. Bu tarz davranışların yöneticiler tarafından sergilenmesi, çalışanların yaptıkları işten duydukları tatmin düzeyini artırabilecektir. İş tatmin düzeyi yüksek olan çalışanların kendilerinden beklenen çalışma performansını yerine getirmeleri, bu performansa bağlı olarak hizmet kalitesinin artması, müşteri memnuniyetinin sağlanması, işe adanmışlık, örgütsel bağlılık gibi yiyecek içecek işletmeleri açısından birçok önemli faktörü beraberinde getirebilecektir.

Çalışanların iş tatmin düzeylerinin belirli aralıklarla tespit edilmesi gerekmektedir. Çünkü iş tatmin düzeyi sürekliliği olan bir olgu değildir. Çünkü duygusal bir kavram olan iş tatmin düzeyi zaman içerisinde değişiklik gösterebilecektir. Bu nedenle yöneticilerin belirli dönemlerde çalışanlarının iş tatmin düzeyini belirlemeye yönelik araştırmalar yapmalı ve eğer tatmin düzeyinde bir düşüş yaşanmışsa bunun nedenleri araştırılarak gerekli önlemleri almaları gerekmektedir. Yöneticilerin hizmetkâr liderlik ve dönüşümcü liderlik davranışlarını sergilemesi çalışanların sadece iş tatmin düzeylerinin artmasını sağlamayacak aynı zamanda işten ayrılma niyetini azaltarak yiyecek içecek işletmelerinde önemli bir sorun olan personel devir hızının da azalmasını sağlayabilecektir. Bu duruma paralel olarak personel devir hızının neden olabileceği maliyet unsurlarının da önüne geçilebilecektir.

Çalışanların yöneticilerinde algıladıkları modern liderlik davranışları genel olarak yüksek çıksa da yöneticilerin mutlaka sergiledikleri liderlik davranışlarını belirli aralıklarla çalışanlarının nezdinde öğrenmesi gerekmektedir. Çünkü bazı dönemlerde yöneticilerin sergilemek istedikleri liderlik davranışlarıyla sergiledikleri liderlik davranışları, başka bir deyişle çalışanlar tarafından algılanan liderlik davranışları farklılık gösterebilir. Bu sorunun önüne geçmenin en etkili yollarından bir tanesi de çalışanlardan geri bildirim almaktır. Bunun için yöneticiler kendi işletmeleri için en uygun liderlik tarzını belirleyerek bu liderlik tarzını yansıtacak davranışlarda bulunmalıdır. Ancak yöneticilerin bu hususta dikkat etmesi gereken önemli bir nokta vardır ki, o da farklı bir işletmede uygulanan başarılı bir liderlik tarzının kendi işletmelerinde de başarıyla sonuçlanmasıdır. Çünkü burada unutulmaması gereken, işletmenin çevresel koşulları, örgüt kültürü, hiyerarşik yapı, hedef kitle gibi unsurların işletmeden işletmeye değişebilmesidir. Bu nedenle yöneticilerin kendi işletmelerini ve çalışanlarını iyi bir şekilde analiz edip elde ettikleri bilgiler doğrultusunda kendilerine uygun liderlik tarzını benimsemelidir.

*Çalışanlara Yönelik Öneriler:* Çalışanların genel eğitim ve turizm eğitim durumlarının yetersiz düzeyde olduğu görülmektedir. Bu nedenle çalışanların kendilerini turizm konusunda geliştirebilmeleri adına, üniversitelerden ya da turizme yönelik eğitim veren diğer kurumlardan eğitim almaları gerekmektedir. Bu sayede çalışanlar hem turizm konusunda daha fazla bilgiye sahip olacak hem de bu bilgilerin sunulan hizmete yansınmasıyla daha kaliteli bir hizmet ortaya çıkabilecektir.

Yiyecek içecek işletmelerindeki çalışanlar, iş tatmin düzeylerinin düşük olduğu dönemlerde, bu tatminsizliğin nedenleri, nasıl giderilebileceği ve bu düzeyin üst seviyelere çıkarılması için nelerin yapılması gerektiği konusunda yöneticileriyle görüşmelidir. Başka bir deyişle iş tatminsizliğine yönelik şikâyetlerine yöneticileriyle paylaşmalıdır. Çünkü yaptığı işten tatmin olmayan çalışanlar, işletmede üstlerine düşen görevleri yerine getirirken kendilerinden beklenen performansı sergileyemeyebilir, özellikle misafirlerle yüz yüze iletişimin yoğun yaşandığı yiyecek içecek işletmelerinde tatminsizliklerini misafirlere yansıtabilir. Bunun sonucunda çalışanlara, yöneticiler tarafından sözlü veya yazılı uyarılarda bulunulur ve daha da kötüsü sürecin devam etmesine bağlı olarak işten çıkarma gerçekleştirilebilir.

*Akademiye Yönelik Öneriler:* Üniversiteler gibi eğitim kurumları ya da il kültür turizm müdürlükleri gibi kamu kurumlarının, yiyecek içecek işletmeleri yöneticilerine modern liderlik tarzlarının ne olduğu, nasıl uygulanabileceği veya bu liderlik tarzlarının işletme açısından sağlayacağı önemli avantajlara yönelik olarak belirli dönemlerde eğitim vermeleri ya da bu eğitimin sağlanması konusunda faaliyetlerde bulunmaları yiyecek içecek sektörünün gelişimine önemli katkılar sağlayabilecektir.

Bu araştırma sadece İstanbul ilinde faaliyet gösteren birinci sınıf yiyecek içecek işletmelerine yönelik yapılmıştır. Bundan sonraki çalışmalarda farklı illerdeki restoranlara yönelik özellikle yiyecek içecek işletmeleri sayıları göz önünde bulundurularak İzmir, Antalya gibi illere yapılabilir. Aynı zamanda araştırma kapsamında ele alınan değişkenler seyahat, ulaşım veya konaklama işletmelerinde de yapılabilir. Araştırmada modern liderlik türlerinde etkileşimci, dönüşümcü ve hizmetkâr liderlik türleri ele alınmıştır, bu nedenle ileriki çalışmalar farklı liderlik türlerine yönelik olarak ele alınabilir.

Günümüzde iç müşteriler olarak adlandırılan işletme çalışanları, emeğin yoğun bir şekilde kullanıldığı yiyecek içecek işletmelerinde oldukça önemlidir. Sadece işletmenin amaçlarını temel alan yönetim yaklaşımlarında bulunulması, çalışanların ihtiyaç ya da

isteklerinin sürekli olarak göz ardı edilmesi, müşterilere sunulan hizmetin her aşamasında büyük rol alan yiyecek içecek işletmeleri çalışanları üzerinde olumsuz etkilere neden olabilecektir. Yöneticiler tarafından iç müşterileri tatmin edebilecek liderlik davranışlarında bulunulması zaten işletmenin amaçlarını gerçekleştirmede büyük kolaylık sağlayabilecektir. Bu araştırma sonucunda elde edilen verilerin, ilgili sektör paydaşları tarafından iyi bir şekilde analiz edilip ve gerekli faaliyetlerin yerine getirilmesi yiyecek içecek sektörünün gelişimine katkı sağlayabilecektir.



## KAYNAKÇA

- Abouraia, Mahmoud Kamal; Othman, Saad Mohammed (2017). Transformational Leadership, Job Satisfaction, Organizational Commitment, and Turnover Intentions: The Direct Effects Among Bank Representatives. *American Journal of Industrial and Business Management*, 7, 404-423.
- Abraham, Zaleznik (1992). Managers and Leaders: Are They Different? *Harvard Business Review*, March-April, 1-12.
- Acar, Ali; Korkmaz, E. Vasfiye; Özgül, Dudu (2018). Yiyecek İçecek İşletmelerinde Hizmetkâr Liderler ve Örgütsel Güven, Konya-Beyşehir Örneği. *Selçuk Ün. Sos. Bil. Ens. Dergisi*, (39): 151-159.
- Acar, A. Zafer (2013). Farklı Örgüt Kültürü Tipleri ve Liderlik Tarzları İle Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişki: Lojistik İşletmelerinde Bir Araştırma. *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 5/2, 5-31.
- Akan, Durdağı; Sezer, Şenol (2014). Okul Yöneticilerinin Liderlik Stilleri İle Okulların Öğrenen Örgüt Olma Düzeyi Arasındaki İlişki. *Turkish Journal of Educational Studies*, 1 (2), Mayıs, 126-151.
- Akkaya, Rıza; Akyol, Bertan (2016). The Relationship Between Teachers' Locus of Control and Job Satisfaction: A Mixed Method Study. *International Online Journal of Educational Sciences*, 8 (3), 71-82.
- Akbar, Ahmadi Ali; Sadegh, Rezaei; Chehrazi, Roshanak (2015). Impact of Transformational and Transactional Leadership Style On Employees' Creativity and Innovation. *IJAB R*, Vol. 13, No. 6, 3489-3505.
- Akca, Bilge (2012). Dönüşümcü Liderlik İle Örgütsel Bağlılık, İş Tatmini ve İşten Ayrılma Niyeti Arasındaki İlişkilerde Örgütsel Adaletin Rolü: İSO İşletmelerinde Bir Araştırma, Türkiye Cumhuriyeti Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı, Doktora Tezi, Adana.
- Akçadağ, Sibel; Özdemir, Ekrem (2005). İnsan Kaynakları Kapsamında 4 ve 5 Yıldızlı Otel İşletmelerinde İş Tatmini: İstanbul'da Yapılan Ampirik Bir Çalışma. *Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, (10) 2, 167-193.

- Akgündüz, Yılmaz; Dalgıç, Ali; Kale, Anıl; Karakan, H. İbrahim (2015). Beş Faktör Kişilik Özelliklerinin Dönüşümcü Liderlik Davranışlarına Etkisi: Otel İşletmelerinde Bir Araştırma. *Uluslararası Alanya İşletme Fakültesi Dergisi*, C:7, S:3, 83-97.
- Akıncı, Zeki (2002). Turizm Sektöründe İşgören İş Tatminini Etkileyen Faktörler: Beş Yıldızlı Konaklama İşletmelerinde Bir Uygulama. *Akdeniz İ.İ.B.F. Dergisi*, Sayı 4, 2002, 1-25.
- Akman, Vedat; Hanoğlu, Merve; Kızıl, Cevdet (2015). Liderlik İle Personel Performansı Arasındaki İlişki Üzerine Bir Şirket İncelemesi. *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, Cilt:14 Sayı:52, 130-145.
- Akova, Orhan; Tanrıverdi, Haluk; Kahraman, Onur Cüneyt (2015). Otel İşletmelerinde İşgören Devir Hızına Etki Eden Risk Faktörlerinin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma. *Süleyman Demirel Üniversitesi Vizyoner Dergisi*, C.6, S.12, 87-107.
- Akpınar, A.Talip; Taş, Yunus (2011). Acil Servis Çalışanlarının Tükenmişlik İle İş Doyum Düzeyleri Arasındaki İlişkiyi Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma. *Türkiye Acil Tıp Dergisi*, 11(4), 161-165.
- Aktaş, Hakkı; Şimşek, Eylem (2015). Bireylerin Örgütsel Sessizlik Tutumlarında İş Doyumu ve Duygusal Tükenmişlik Algılarının Rolü. *Uluslararası Yönetim İktisat ve İşletme Dergisi*, Cilt 11, Sayı 24, 205-230.
- Akyurt, Hakan; Turpçu, Eray; Çam, Mustafa (2014). Otel İşletmelerinde Çalışan Muhasebe Personelinin Demografik Özellikleri İle İş Tatmin Düzeyleri Arasındaki İlişkinin İncelenmesi: Trabzon Otelleri Üzerine Bir Araştırma. *Aksaray Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 7 (1), 75-85.
- Alamir, Iyad (2010). Testing The Impact of Transformational and Transactional Leadership On Job Satisfaction and Organizational Commitment In Private Syrian Organizations. *International Journal of Arts and Sciences*, 3 (12), 405-415.
- Al-Mahdy, Yasser F. H.; Al-Harhi, Aisha S.; El-Din, Nesren S. Salah (2016). Perceptions of School Principals' Servant Leadership and Their Teachers' Job Satisfaction In Oman. *Leadership and Policy In Schools*, 15,4, 2016, 543-566.

- Amankwaa, Albert; Tsede, Olivia Anku (2015). Linking Transformational Leadership To Employee Turnover: The Moderating Role of Alternative Job Opportunity. *International Journal of Business Administration*, Vol. 6, No. 4; 19-29.
- Anafarta, Nilgün (2015). Algılanan Örgütsel Destek ve İşten Ayrılma Niyeti İlişkisi: İş Tatmininin Aracılık Rolü. *İ.Ü. İşletme Fakültesi İşletme İktisadi Enstitüsü Yönetim Dergisi*, Yıl: 26, Sayı: 79 Aralık, 112-130.
- Antonakis, John; Avolio, Bruce J.; Sivasubramaniam, Nagaraj (2003). Context and Leadership: An Examination of The Nine-Factor Full-Range Leadership Theory Using The Multifactor Leadership Questionnaire. *The Leadership Quarterly* 14, 261-295.
- Arı, Erkan (2015). Öğretmenlerin İş Doyumlarının Mesleki Tükenmişlik Üzerine Etkisinin Yapısal Eşitlik Modeli İle Araştırılması. *Uluslararası Sosyal Araştırmalar Dergisi*, Cilt 8, Sayı 39, 549-564.
- Arın, Fatma (2016). Dönüştürücü Liderliğin Örgütsel Vatandaşlık Davranışına Etkisinde Duygusal Bağlılığın Aracılık Rolü: Yiyecek İçecek İşletmelerinde Bir Uygulama. Afyon Kocatepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Turizm İşletmeciliği Anabilim Dalı Yüksek Lisans Tezi, Afyonkarahisar.
- Ariyabuddhiphongs, Vanchai; Kahn, Saiful Islam (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 & Tourism*, Vol. 16, No. 2, 215–233
- Arslan, Ramazan; Acar, Başak Nur (2013). A Research On Academics On Life Satisfaction, Job Satisfaction and Professional Burnout. *Suleyman Demirel University The Journal of Faculty of Economics and Administrative Sciences*, Vol.18, No.3, 281-298.
- Aslan, Şebnem (2009). Karizmatik Liderlik ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı İlişkisi: “Kurumda Çalışma Yılı” ve “Ücret” Değişkenlerinin Rolü. *Uluslararası İnsan Bilimleri Dergisi*, Cilt:6, Sayı:1, 256-275.
- Aslan, Şebnem; Özata, Musa (2011). Sağlık Çalışanlarında Hizmetkâr Liderlik: Dennis Winston ve Dennis-Bocernea Hizmetkâr Liderlik Ölçeklerinin Geçerlik ve Güvenirlik Araştırması. *Yönetim ve Ekonomi*, Cilt:18, Sayı:1, 139-154.



- Aslan, Zeynep; Etyemez, Senem (2015). İşgörenlerin Tükenmişlik Düzeylerinin İşten Ayrılma Niyeti Üzerine Etkisi: Hatay'daki Otel İşletmelerinde Bir Araştırma. *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 7/3, 482-507.
- Aşan, Öznur; Erenler, Esra (2008). İş Tatmini ve Yaşam Tatmini İlişkisi. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, C.13, S.2, 203-216.
- Aşık, Nuran Akşit (2010). Çalışanların İş Doyumunu Etkileyen Bireysel ve Örgütsel Faktörler İle Sonuçlarına İlişkin Kavramsal Bir Değerlendirme. *Türk İdare Dergisi*, Sayı: 467, Haziran, 31-51.
- Ateş, M. Fikret (2015). Hizmetkâr Liderlik ve Örgütsel Adaletin Örgütsel Özdeşleşmeye Etkisinde Örgütsel Güvenin Aracılık Rolü. *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 7/3, 75-95.
- Avcı, Umut; Turunç, Ömer (2012). Dönüşümcü Liderlik ve Örgüte Güvenin Kariyer Memnuniyetine Etkisi: Lider-Üye Etkileşiminin Aracılık Rolü. *Uluslararası Alanya İşletme Fakültesi Dergisi*, C:4, S:2, 45-55.
- Avolio, Bruce J.; Bass, Bernard M. (2002). *Developing Potential Across A Full Range of Leadership*, Lawrence Erlbaum Associates, Publishers Mahwah, New Jersey London.
- Avolio, Bruce J.; Bass, Bernard M.; Jung, Dong I. (1999). Re-Examining The Components of Transformational and Transactional Leadership Using The Multifactor Leadership Questionnaire. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 72, 441-462.
- Ay, A. Ferda; Alper, Ayşegül; Bircan, Hüdaverdi; Öncül, Mehmet S. (2015). Örgütsel Bağlılığın İş Tatmini Üzerindeki Etkisini Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma. *Uluslararası Sosyal Araştırmalar Dergisi*, Cilt 8, Sayı 38, 806-815.
- Aydın, Bülent (2016). Sosyal Medyada Restoran İmajı: Tripadvisor Örneği. *Disiplinlerarası Akademik Turizm Dergisi*, C.1, S.1, 13-30.
- Aydogmuş, Ceren; Camgöz, S. Metin; Ergeneli, Azize; Ekmekci, Özge Tayfur (2018). Perceptions of Transformational Leadership and Job Satisfaction: The Roles of Personality Traits and Psychological Empowerment. *Journal of Management & Organization*, 24(1), 81-107

- Babalola, Sunday Samson (2016). The Effect of Leadership Style, Job Satisfaction and Employee-Supervisor Relationship On Job Performance and Organizational Commitment. *The Journal of Applied Business Research*, Volume 32, Number 3, 935-946.
- Bakan, İsmail; Erşahan, Burcu; Büyükbeşe, Tuba; Doğan, İnci Fatma; Kefe, İlker (2015). Dönüşümcü ve Etkileşimci Liderlik İle Öğretmenlerin Tükenmişlik Düzeyleri Arasındaki İlişki. *International Journal of Economic and Administrative Studies*, Yıl:7 Number 14, Winter, 201-222.
- Bakan, İsmail; Doğan, İnci Fatma (2012). Hizmetkâr Liderlik. *K.S.Ü. İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, Cilt; 2, Sayı; 2, 1-12.
- Bakan, İsmail; Büyükbeşe, Tuba (2010). Liderlik “Türleri” ve “Güç Kaynakları”Na İlişkin Mevcut-Gelecek Durum Karşılaştırması: Eğitim Kurumu Yöneticilerinin Algılarına Dayalı Bir Alan Araştırması. *KMÜ Sosyal ve EkonomiK Araştırmalar Dergisi*, 12 (19), 73-84.
- Balay, Refik; Kaya, Ahmet; Yılmaz, Reyhan Geçdoğan (2014). Eğitim Yöneticilerinin Hizmetkâr Liderlik Yeterlikleri İle Farklılıkları Yönetme Becerileri Arasındaki İlişki. *Eğitim Bilimleri Araştırmaları Dergisi*, Cilt; 4, Özel Sayı; 1, 229-249.
- Baloğlu, Nuri; Karadağ, Engin; Gavuz, Şevki (2009). Okul Müdürlerinin Çok Faktörlü Liderlik Stilllerinin Yetki Devrine Etkisi: Bir Doğrusal ve Yapısal Eşitlik Modelleme Çalışması. *Eğitim Fakültesi Dergisi*, XXII, (2), 457-479.
- Baltacı (A), Furkan; Güçlü, Caner; Çeliker, Nuri (2014). Liderlik Davranışının Örgütsel Adalet Algısı ve İşten Ayrılma Niyeti Üzerine Etkileri: Konaklama İşletmelerinde Bir Uygulama. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, Cilt 19, Sayı 3, 353-370.
- Baltacı, Furkan; Kavacık, Mustafa; Şentürk, Faruk Kerem; Kurar, İhsan (2014). Yöneticilerin Liderlik Özelliklerinin Çalışanların İş Tatmini Üzerindeki Etkisi: Alanya’da Bulunan 4 ve 5 Yıldızlı Otel Çalışanları Üzerine Bir Araştırma. *AİBÜ Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, Cilt:14, Yıl:14, Sayı:2, 59-85.
- Bambale, Abdu Ja’afaru (2014). Relationship Between Servant Leadership and Organizational Citizenship Behaviors: Review of Literature and Future Research Directions. *Journal of Marketing and Management*, 5 (1), May, 1-16.

- Bambale, Abdu Ja'afaru; Shamsudin, Faridahwati Mohd; Subramaniam, Chandrakantan (2012). Servant Leadership As Employee-Organization Approach For Performance of Employee Citizenship Behaviors In The Nigeria's Electric Power Sector. *Journal of Marketing and Management*, 3 (1), 1-21, May, 1-21.
- Bande, Belen; Ferrín, Pilar Fernández; Neira, Concepción Varela; Neira, Carmen Otero- (2016). Exploring The Relationship Among Servant Leadership, Intrinsic Motivation and Performance In An Industrial Sales Setting. *Journal of Business & Industrial Marketing*, Vol. 31, Iss 2, 219- 231.
- Bandura, Albert (1977). Self-Efficacy: Toward A Unifying Theory of Behavioral Change. *Psychological Review*, 84, 191-215.
- Barbuto, John E.; Wheele, Daniel W. R (2006). Scale Development and Construct Clarification of Servant Leadership. *Group & Organization Management* 31: 3, 300-326.
- Bass, Berbard M.; Bruce, Avolio, J. (1995). *MLQ-Multifactor Leadership Questionnaire*, Ca: Mind Garden Inc., U.S.A.
- Bass, Bernard M. (1990). From Transactional To Transformational Leadership: Learning To Share The Vision. *Organizational Dynamics*, Winter, Vol. 18, Issue 3, 19-31.
- Bass, Bernard M. (1985). Leadership: Good, Better, Best. *Organizational Dynamics*, Vol 13(3), 26-40.
- Bass, Bernard M. (1999). Two Decades of Research and Development In Transformational Leadership. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 8 (1), 9-32.
- Bateh, Justin; Heyliger, Wilton (2014). Academic Administrator Leadership Styles and The Impacton Faculty Job Satisfaction. *Journal of Leadership Education*, V13/I3/R3, 34-49.
- Baycan, F.A. (1985). Farklı Gruplarda Çalışan Kişilerde İş Doyumunun Bazı Yönlerinin Analizi. Yayınlanmamış Bilim Uzmanlığı Tezi, Boğaziçi Üniversitesi, İstanbul.
- Baytok, Ahmet; Ergen, Fatma Doğanay (2013). Hizmetkâr Liderliğin Örgütsel Vatandaşlık Davranışına Etkisi: İstanbul ve Afyonkarahisar'daki Beş Yıldızlı Otel İşletmelerinde Bir Araştırma. *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 5/4, 105-132.

- Biçkes, Durdu Mehmet; Yılmaz, Celal; Demirtaş, Özgür; Uğur, Ayeşegül (2014). Duygusal Emek İle İş Tatmini Arasındaki İlişkide Psikolojik Sermayenin Aracılık Rolü: Bir Alan Çalışması. *Eskişehir Osmangazi Üniversitesi İİBF Dergisi*, Ağustos, 9(2), 97-121.
- Birdir, Kemal; Dalgıç, Ali (2015). Otel Yöneticilerinin Sahip Olduğu İşgören Avukatlığı Düzeyi ve Hizmetkâr Liderlik Davranışlarının Çalışanların Duygusal Tükenmişlik Düzeylerine Etkisi. 16.Ulusal Turizm Kongresi, 12-15 Kasım, 963-978.
- Boehnke, Karen; Bontis, Nick; Distefano, Joseph J.; Distefano, Andrea C. (2003). Transformational Leadership: An Examination of Cross-National Differences and Similarities. *The Leadership & Organization Development Journal*, 24/1, 5-15.
- Bojadjev, Marjan; Kostovski, Ninko; Buldioska, Katerina (2015). Leadership Styles In Companies From Republic of Macedonia. *Economic Development*, No.3, 211-222.
- Boone, Larry W.; Makhani, Sanya (2012). Five Necessary Attitudes of A Servant Leader. *Review of Business*, 22, 83-96.
- Bozkurt, Öznur; Görel, Murat (2013). Modern Liderlik Tarzlarının Yenilik Stratejilerine Etkisini Belirlemeye Yönelik Bir Çalışma. *Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, Cilt 13, Sayı 4, 1-14.
- Brewer, Clay (2010). Servant Leadership: A Review of Literature. *Online Journal of Workforce Education and Development*, Volume IV, Issue 2, 1-8.
- Brownell, Judi (2010). Leadership In The Service of Hospitality. *Cornell Hospitality Quarterly*, August, Volume 51, Issue 3, 363-378
- Buluç, Bekir (2009). İlköğretim Okullarında Bürokratik Okul Yapısı İle Okul Müdürlerinin Liderlik Stilleri Arasındaki İlişki. *Eğitim ve Bilim*, Cilt 34, Sayı 152, 71-86.
- Cankül, Duran; Kılıç, İlker; Doğantekin, Ali (2018). Restoran Çalışanlarının Algılamış Oldukları Örgütsel Güven Düzeylerinin Örgütsel Vatandaşlık ve İş Performansına Etkisi: Eskişehir Örneği. *Journal of Tourism and Gastronomy Studies*, 6/1, 372-389.
- Caffey, D. Randy (2012). The Relationship Between Servant Leadership of Principals and Beginning Teacher Job Satisfaction and Intent To Stay. A Dissertation Presented To The Faculty of The Graduate School At The University of Missouri-Columbia.

- Cammann, C.; Fichman, M.; Jenkins, D.; Klesh, J. (1979). The Michigan Organizational Assessment Questionnaire. Unpublished Manuscript, University of Michigan, Ann Arbor Michigan, 1-46.
- Carter, Danon; Baghurst, Timothy (2014). The Influence of Servant Leadership On Restaurant Employee Engagement. *Journal of Bussiness Ethics*, 124, 453-464.
- Cemaloğlu, Necati (2007). Okul Yöneticilerinin Liderlik Stilllerinin Örgüt Sağlığı Üzerindeki Etkisi. *Türkiye Sosyal Araştırmalar Dergisi*, Yıl: 11, S: 2, 165-194.
- Cemaloğlu, Necati; Okçu, Veysel (2012). İlköğretim Okulu Yöneticilerinin Liderlik Stilleri İle Öğretmenlerin Yıldırma (Mobbing) Yaşama Düzeyleri Arasındaki İlişki. *Uşak Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 5(3), 214-239.
- Ceylan, Adnan; Keskin, Halit; Eren, Şule (2005). Dönüşümcü ve Etkileşimci Liderlik İle Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkilere Yönelik Bir Araştırma. *İstanbul Üniversitesi, İşletme İktisadi Enstitüsü Dergisi Yönetim*, Yıl:16, Sayı:51, 32-42.
- Charles, Duky (2015). Effects of Servant Leadership On Satisfaction With Leaders: Inclusion of Situational Variables. *Emerging Leadership Journeys*, Vol. 8 Iss. 1, 46-62.
- Chen, Tso-Jen; Wu, Chi-Min; Wang, Yi-Chou (2015). Impact of Transformational Leadership Behaviors and Psychological Optimism On Subordinate Performance In Taiwan's Tourism Hotel Industry. *Open Journal of Social Sciences*, 3, 174-179.
- Choudhary, Ali Iftikhar; Akhtar, Syed Azeem; Zaheer, Arshad (2013). Impact of Transformational and Servant Leadership On Organizational Performance: A Comparative Analysis. *Journal of Bus. Ethics*, 116, 433-440.
- Christen, Markus; Iyer, Ganesh; Soberman, David (2006). Job Satisfaction, Job Performance, and Effort: A Reexamination Using Agency Theory. *Journal of Marketing* Vol. 70, January, 137-150.
- Chua, Alton Y.K.; Banerjee, Snehasish (2013). Reliability of Reviews On The Internet: The Case of Tripadvisor. *Proceedings of The World Congress On Engineering and Computer Science*, Vol; 1, 23-25 October.
- Chung, Jin; Jung, Chan Su; Kyle, Gerard T.; Petrick, James F. (2010). Servant Leadership and Procedural Justice In The U.S. National Park Service: The Antecedents of Job

- Satisfaction. *Journal of Park and Recreation Administration*, Fall, Volume 28, Number 3, 1-15.
- Chung, Young Soo (2011). Why Servant Leadership? Its Uniqueness and Principles In The Life of Jesus. *Journal of Asia Adventist Seminary* 14, 2, 159-170.
- Coggins, Eric; Bocarnea, Mihai C. (2015). The Impact of Servant Leadership To Followers' Psychological Capital: A Comparative Study of Evangelical Christian Leader-Follower Relationships In The United States and Cambodia. *Journal of Leadership, Accountability and Ethics*, Vol. 12(4), 111-144.
- Cömert, Melike (2004). Dönüşümcü Liderlik. *XIII. Ulusal Eğitim Bilimleri Kurultayı*, 6-9 Temmuz 2004 İnönü Üniversitesi, Eğitim Fakültesi, Malatya, 1-12.
- Çakmur, Hülya (2011). İş Doyumu Kavramı ve Değerlendirilmesi Geliştirilmiş İş Betimlemesi Ölçeği. *Taf. Prev. Med. Bull*, 10 (6), 759-764
- Çarıkçı, H. İlker; Çelikkol, Özlem (2009). İş Aile Çatışmasının Örgütse Bağlılık ve İşten Ayrılma Niyetine Etkisi. *Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, Sayı 9(1), 153-170.
- Çatır, Ozan; Ünlüöner, Kurban (2015). Otel Çalışanlarının Dönüşümcü Liderlik Tarzına İlişkin Algılarının Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma. *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 7/3, 96-122.
- Çekmecelioglu, Hülya Gündüz (2005). Örgüt İkliminin İş Tatmini ve İşten Ayrılma Niyeti Üzerindeki Etkisi: Bir Araştırma. *C.Ü. İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, Cilt 6, Sayı 2, 23-39.
- Çelik, Mücahit (2011). A Theoretical Approach To The Job Satisfaction. *Polish Journal of Management Studies*, Vol 4, 7-15.
- Çelik, Sabri; Eryılmaz, Fahri (2006). Öğretmen Algılarına Göre Endüstri Meslek Lisesi Müdürlerinin Dönüşümcü Liderlik Düzeyleri (Ankara İli Örneği). *Politeknik Dergisi* Cilt: 9, Sayı: 4, 211-224.
- Çetin, Canan (2008). Yöneticilerin Liderlik Stilleri, Değişim Yönetimi ve Ekibin Çalışması Arasındaki İlişkilerin Çok Yönlü Olarak Değerlendirilmesi, İstanbul Ticaret Odası Yayın No: 2008-15, İstanbul.



- Çetin, Şahin; Korkmaz, Mehmet; Çakmakçı, Cahit (2012). Dönüşümsel ve Etkileşimsel Liderlik İle Lider-Üye Etkileşiminin Öğretmenlerin Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Üzerindeki Etkisi. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, Cilt 18, Sayı 1, 7-36.
- Çevik, Samet; Kozak, Meryem Akoğlan (2010). Değişim Yönetiminde Dönüşümcü Liderlik ve Hizmetkâr Liderlik. 11. Ulusal Turizm Kongresi, 2-5 Aralık Kuşadası, 80-87.
- Çevirgen, Aydın; Üngüren, Engin (2009). Konaklama İşletmelerinde Etik İklim ve İş Tatmini İlişkisi. 10. Ulusal Turizm Kongresi, 21-24 Ekim, Mersin, 273-283.
- Çınar, Orhan; Karcıoğlu, Fatih; Akdaş, Kübra (2016). İş Yaşamında İş Tatmini, Örgütsel Özdeşleme ve İşten Ayrılma Niyeti İlişkisi: Erzurum'da Bir Kamu Kurumu Örneği. *Siyaset, Ekonomi ve Yönetim Araştırmaları Dergisi*, Yıl: 4, Cilt: 4, Sayı: 3, 121-136.
- Daft, Richard L. (2010). *Management*, Ninth Edition, South-Western, Cengage Learning, U.S.A.
- Dalgıç, Ali; Güler, Ozan; Birdir, Kemal (2016). Tripadvisor.com'da Yer Alan Restoran Şikâyetlerinin Analizi: Mersin ve Hatay'da Yöresel Yiyecek Sunan Restoranlara Yönelik Bir Araştırma. *Journal of Tourism and Gastronomy Studies*, 4/Special Issue1, 153-173.
- Davidson, Michael C.G.; Timo, Nils; Wang, Ying (2010). How Much Does Labour Turnover Cost?. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, Vol. 22, Iss 4, 451-466.
- Değirmenci, Can Hikmet (2012). *21'nci Yüzyılda Liderlik ve İş Dünyası*, İstanbul, Bilge Karınca Yayınları.
- Demir, Cengiz; Yılmaz, Mustafa Kemal; Çevirgen, Aydın (2010). Liderlik Yaklaşımları ve Liderlik Tarzlarına İlişkin Bir Araştırma. *Alanya İşletme Fakültesi Dergisi*, 2/1, 129-152.
- Demir, Halis; Okan, Tarhan (2008). Etkileşimsel ve Dönüşümsel Liderlik: Bir Ölçek Geliştirme Denemesi. *Yönetim*, Yıl: 19, Sayı: 61, Ekim, 72-90.
- Demirali, Y. Ergin (1995). Ölçeklerde Geçerlik ve Güvenirlik. *M.Ü. Atatürk Eğitim Fakültesi Eğitim Bilimleri Dergisi*, Sayı: 7, 125-148.



- Demirci, Barış (2017). Restoran İşletmelerinde Rol Stresi ve Lider Üye Etkileşiminin İşten Ayrılma Niyetine Etkisi. Eskişehir Osmangazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Doktora Tezi, Eskişehir.
- Demirci, Kemal M. (2014). Sivil Toplum Kuruluşlarında Hizmetkâr Liderlik Davranışı Düzeyinin Belirlenmesine Yönelik Bir Çalışma: Turizm Sektörü Örneği. *Uluslararası Alanya İşletme Fakültesi Dergisi*, Cilt 6, Sayı 1, 177-184.
- Demircioğlu, Emre Can (2015). Karizmatik Liderliğin Yönetimsel Açısından Değerlendirilmesi. *Uluslararası Akademik Yönetim Bilimleri Dergisi*, 1 (1), 52-69.
- Dennis, Robert, S.; Bocarnea, Mihai (2005). Development of The Servant Leadership Assessment Instrument. *Leadership & Organization Development Journal*, Vol. 26 No. 8, 600-615.
- Dierendonck, Dirk Van (2011). Servant Leadership: A Review and Synthesis. *Journal of Management*, Vol; 37, No; 4, 1228-1261.
- Dierendonck, Dirk Van; Nuijten, Inge (2011). The Servant Leadership Survey: Development and Validation of A Multidimensional Measure. *Journal of Bus Psychol*, 26,, 249–267.
- Dierendonck, Dirk Van; Patterson, Kathleen (2010). *Servant Leadership Developments In Theory and Research*, Palgrave Macmillan, U.S.A.
- Diker, Oğuz (2014). Algılanan Liderlik Tarzları, Örgüt Kültürü ve Örgütsel Bağlılık İlişkisinin Turizm Endüstrisinde İncelenmesi, T.C. Eskişehir Osmangazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmamış Doktora Tezi, Eskişehir.
- Diker, Oğuz (2017). *Örgütlerde Kültür Sarmalında Liderlik Turizm Endüstrisinde Bir Araştırma*, Detay Yayıncılık, Ankara.
- Dince, Müjde Ker; Öksüz, Burcu (2011). Hizmetkâr Liderlik Anlayışı İle Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Geliştirmek. *Erciyes İletişim Dergisi Akademia*. Volume: 2, Number: 2, 2-18.
- Diñçer, Müjde Ker; Bitirim, Selin (2007). Kurum Kültürü Çalışmalarında Hizmetkâr Liderlik Anlayışı İle Değer Yaratmak. *İstanbul Üniversitesi İletişim Fakültesi Dergisi*, Sayı 28, 61-72.

- Ding, Donghong; Lu, Haiyan; Song, Yi; Lu, Qing (2012). Relationship of Servant Leadership and Employee Loyalty: The Mediating Role of Employee Satisfaction. *I-Business*, 4, 208-215.
- Dlamini, N.N.N.; Garg, Ajay K.; Muchie, M. (2017). The Impact of Transformational Leadership Style On Organisational Commitment In The Hospitality Industry. *African Journal of Hospitality, Tourism and Leisure*, Volume 6 (3), 1-21.
- Drury, Sharon (2004). Employee Perceptions of Servant Leadership: Comparisons By Level and With Job Satisfaction and Organizational Commitment, School of Leadership Studies Regent University.
- Durmuş, Beril; Yurtkoru, E.Serra; Çinko, Murat (2013). *Sosyal Bilimlerde Spss'le Veri Analizi*, Beta Yayıncılık, İstanbul.
- Duyan, Emin Cihan; Dierendonck, Dirk Van (2014). Hizmetkâr Liderliği Anlamak: Teoriden Ampirik Araştırmaya Doğru. *Sosyoloji Konferansları*, No: 49 (1), 1-32.
- Ekinci, Abdurrahman (2015). Okul Müdürlerinin Hizmetkâr Liderlik Davranışları Ölçeğinin Geliştirilmesi ve Hizmetkâr Liderlik Davranışlarının Öğretmen Görüşlerine Göre Değerlendirilmesi. *Eğitim ve Bilim*, Cilt 40, Sayı 179, 341-360.
- Eraslan, Levent (2004). Liderlikte Post-Modern Bir Paradigma: Dönüşümcü Liderlik. *Uluslararası İnsan Bilimleri Dergisi*, 1(1), 1-32.
- Erbaş, Ali; Temizkan, Rahman; Cankül, Duran. (2015). Turizmde Nitelikli Personelin Sektöre Kazandırılması: Tiyader Modeli. I. Eurasia International Tourism Congress: Current Issues, Trends, and Indicators, Konya, Mayıs, 615-622.
- Ercan, İlker; Kan, İsmet (2004). Ölçeklerde Güvenirlik ve Geçerlik. *Uludağ Üniversitesi Tıp Fakültesi Dergisi*, 30 (3), 211-216.
- Ercan, Ümit; Sıgır, Ünsal (2015). Kültürel Değerlerin Liderlik Özelliklerine Etkisi: Türk ve Amerikalı Yöneticiler Üzerine Bir Araştırma. *Amme İdaresi Dergisi*, Cilt 48, Sayı 3, Eylül, 95-126.
- Erdem, Orhan; Dikici, Metin (2009). Liderlik ve Kurum Kültürü Etkileşimi. *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, C.8 S.29, Yaz, 198-213.
- Erdirençlebi, Meral; Filizöz, Berrin (2016). Mobbingin Etik İklim ve Çalışanların İşten Ayrılma Niyeti Üzerine Etkileri. *Selçuk Ün. Sos. Bil. Ens. Der.*; (35), 127-139.

- Eren, Feyca; Yalçıntaş, Murat (2017). Hizmetkâr Liderlik İle İş Tatmini Arasındaki İlişki: Bir Havayolu Şirketi Örneği. *Uiiid-Ijeas*, 16. UİK Özel Sayısı, 851-864.
- Eren, Ramazan; Çelik, Muhabbet (2017). Çevrimiçi Gastronomi İmajı: Türkiye Restoranlarının Tripadvisor Yorumlarının İçerik Analiz. *Turizm Akademik Dergisi*, 4 (2), 121-138.
- Eren, Ş. Müfide; Titizoğlu, Ö. Çakır (2014). Dönüşümcü ve Etkileşimci Liderlik Tarzlarının Örgütsel Özdeşleşme ve İş Tatmini Üzerindeki Etkileri. *Selçuk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, Yıl: 14, Sayı: 27, 275-303.
- Erkutlu, Hakan; Chafra, Jamel (2015). Servant Leadership and Voice Behavior In Higher Education. *Hacettepe Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 30(4), 29-41.
- Erol, Günay; Köroğlu, Ahmet (2013). Liderlik Tarzları ve Örgütsel Sessizlik İlişkisi: Otel İşletmelerinde Bir Araştırma. *Seyahat ve Otel İşletmeciliği Dergisi*, 10 (3), 45-64.
- Erşan, Etem Erdal; Yıldırım, Gülay; Doğan, Orhan; Doğan, Selma (2013). Sağlık Çalışanlarının İş Doyumu ve Algılanan İş Stresi İle Aralarındaki İlişkinin İncelenmesi. *Anadolu Psikiyatri Dergisi*, 14, 115-21.
- Ertaş, Çağdaş (2018). Yiyecek-İçecek İşletmeleri Çalışanlarının Kültürel Değerleri: Şırnak'ta Bir Araştırma. *Journal of Tourism and Gastronomy Studies*, 6/1, 266-279.
- Ertürk, Emel; Keçecioglu, Tamer (2012). Çalışanların İş Doyumları İle Mesleki Tükenmişlik Düzeyleri Arasındaki İlişkiler: Öğretmenler Üzerine Örnek Bir Uygulama. *Ege Akademik Bakış*, Cilt: 12, Sayı: 1, Ocak, 39-52.
- Farling, Myra. L.; Gregory, Stone, A.; Bruce, Winston E. (1999). Servant Leadership: Setting The Stage For Empirical Research. *The Journal of Leadership Studies*, Vol.6, No.1/2, 49-72.
- Fernandes, Cedwyn; Awamleh, Raed (2004). The Impact of Transformational and Transactional Leadership Styles On Employee's Satisfaction and Performance: An Empirical Test in A Multicultural Environment. *International Business and Economics Research*, Vol. 3, No. 8, 65-76.
- Fiedler, Fred E. (1972). The Effects of Leadership Training and Experience: A Contingency Model Interpretation. *Adinstraive Science Quarterly*, Vol. 17 Issue 4, 453-470.

- Fiedler, Fred E. (1972b). How Do You Make Leaders More Effective? New Answers To An Old Puzzle. *Organizational Dynamics*, 1(2), 3–18.
- Finley, Susan (2012). Servant Leadership: A Literature Review. *Review of Management Innovation & Creativity*, Volume 5, Issue 14, 135-144
- Fiol, C. Marlene; Harris, Drew; House, Robert (1999). Charismatic Leadership: Strategies For Effecting Social Change. *Leadership Quarterly*, 10(3), 449–482.
- Focht, Adam; Ponton, Michael (2015). Identifying Primary Characteristics of Servant Leadership: Delphi Study. *International Journal of Leadership Studies*, Vol. 9 Iss. 1, 44-61.
- Freeman, G.T. (2011). Spirituality and Servant Leadership: A Conceptual Model and Research Proposal. *Emerging Leadership Journeys*, Vol. 4, Iss. 1, 120- 140.
- Frick, Don. M. (2004). *A Life of Servant Leadership*, Robert K. Greenleaf, Calif: Berrett-Koehler Publishers, San Francisco.
- Gaertner, Stefan (1999). Structural Determinants of Job Satisfaction and Organizational Commitment In Turnover Models. *Human Resource Management Review*, Vol.9, No:4, 479-493.
- Gamage, Prasadini N.; Buddhika, K.D.M. (2013). Job Satisfaction and Intention To Leave of IT Professionals In Sri Lanka, *Asia Pacific Journal of Marketing & Management Review*, Vol.2 (9), September, 1-11.
- Gavcar, Erdoğan; Topaloğlu, Cafer (2008). Kamuya Ait Konaklama İşletmelerinin Yöneticilerinde İş Doyumu (Öğretmenevi Müdürleri Örneği). *Yönetim Bilimleri Dergisi*, (6: 2), 59-74.
- Gazzoli, Gabriele; Hancer, Murat; Park, Yumi (2010). The Role and Effect of Job Satisfaction and Empowerment On Customers' Perception of Service Quality: A Study In The Restaurant Industry. *Journal of Hospitality & Tourism Research*, Vol. 34, No. 1, February, 56-77.
- Ghapanchi, Amir Hossein; Aurum, Aybuke (2011). Antecedents To IT Personnel's Intentions To Leave: A Systematic Literature Review. *The Journal of Systems and Software*, 84, 238–249.

- Ghosh, Koustab; Khatri, Naresh (2017). Does Servant Leadership Work In Hospitality Sector: A Representative Study In The Hotel Organizations. *Journal of Hospitality and Tourism Management*, XXX, 1-11.
- Gill, Amarjit; Flaschner, Alan B.; Shah, Charul; Bhutani, Ishaan (2010). The Relations of Transformational Leadership and Empowerment With Employee Job Satisfaction: A Study Among Indian Restaurant Employees. *Business and Economics Journal*, Volume 2010, 1-10.
- Goldstein, David K.; Rockart, John F. (1984). An Examination of Work-Related Correlates of Job Satisfaction In Programmer/Analysts. *MIS Quarterly/June*, 103-115.
- Greene, Charles N (1979). Questions of Causation In The Path-Goal Theory of Leaderships. *Academy of Management Journal*, Vol. 22, No. 1, 22-41.
- Greenleaf, Robert. K. (1977). *Servant Leadership: A Journey Into The Nature of Legitimate Power and Greatness*, Paulist Press, New York.
- Guillaume, Oris; Honeycutt, Andrew; Austin, Amy R. Savage (2013). The Impact of Servant Leadership On Job Satisfaction. *Journal of Business and Economics*, May, Volume 4, No. 5, 444-448.
- Gul, Sajid; Bilal Ahmad; Rehman, Shafiq Ur; Shabir, Nabia; Razzaq, Nasir (2012). Leadership Styles, Turnover Intentions and The Mediating Role of Organizational Commitment. *Information and Knowledge Management*, Vol 2, No.7, 44-51.
- Güçel, Cem; Begeç, Suat (2012). The Effect of The Servant Leadership On Organizational Citizenship Behavior: Case Study of A University. *International Journal of Social Sciences and Human Studies*, Vol.4, No.1, 107-116.
- Gül, Hasan; Oktay, Ercan; Gökçe, Hakan (2008). İş Tatmini, Stres, Örgütsel Bağlılık, İşten Ayrılma Niyeti ve Performans Arasındaki İlişkiler: Sağlık Sektöründe Bir Uygulama. *Akademik Bakış*, Sayı 15, Ekim, 1-11.
- Gündüz, Bülent; Çapri, Burhan; Gökçakan, Zafer (2013). Mesleki Tükenmişlik, İşle Bütünleşme ve İş Doyumu Arasındaki İlişkilerin İncelenmesi. *Eğitim Bilimleri Araştırmaları Dergisi*, Cilt 3, Sayı 1, 29-49.

- Güner, Feriştah; Çiçek, Hüseyin; Can, Ali (2014). Banka Çalışanlarının Mesleki Stres ve Tükenmişlik Düzeylerinin İş Doyumu ve Yaşam Doyumu Düzeyleri İle İlişkisi. *Uluslararası Alanya İşletme Fakültesi Dergisi*, C:6, S:3, 59-76.
- Güngör, Yücel Mehtap; Güngör, Ozan; Doğan, Seden (2017). Kuşadası'ndaki Yiyecek ve İçecek İşletmelerinin Solomo Pazarlama Açısından Değerlendirilmesi. *Uluslararası Yönetim İktisat ve İşletme Dergisi*, Cilt 13, Sayı 3, 683-704.
- Gürpınar, Gülce (2006). An Empirical Study of Relationships Among Organizational Justice, Organizational Commitment, Leader-Member Exchange and Turnover Intention, Supervisor: Prof. Dr. Mehmet Y. Yahyagil, Master of Business Administration, Yeditepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Gürsel, Musa; Sürücü, Abdullah; Kesici, Şahin; Bozgeyikli, Hasan; Izgar, Hüseyin; Altınok, Vicdan; Arslan, Coşkun; Negiş, Ayşe (2012). *Endüstri ve Örgüt Psikolojisi*. 3 Baskı, Eğitim Yayınevi, Konya.
- Güzel, Tülay; Akgündüz, Yılmaz (2011). Liderlik Davranışlarının Orta Düzey Yöneticiler Üzerindeki Etkisi ve Yöneticilerin Tükenmişlik Düzeyleri İle İlişkisi; Kuşadası Otel İşletmelerinde Bir Araştırma. *Yönetim Bilimleri Dergisi*, (9: 2), 282-296.
- Hajjaj, G. Khalil (2014). Relationship Between Servant Leadership Style and Intent To Stay Among The Employees In The Municipality of Gaza. *International Journal of Business and Social Science*, Vol. 5, No. 7; June, 95-101.
- Hakim, Azlinda Hakim Lokman; Ibrahim, Hairunnisa Mohamad (2017). Transformational Leadership and Turnover Intention: Mediating Role of Overall Job Satisfaction. *Journal of Tourism, Hospitality & Culinary Art*, Vol. 9 (2), 237-248.
- Han, Ruya (2014). Hotel Employees' Perceptions of Supervisors' Servant Leadership Behaviors, and Relationships With Employees' Affective Commitment. *Graduate Theses and Dissertations*, Unpublished Theses, Paper 13953. Erişim Linki: <https://lib.dr.iastate.edu/cgi/viewcontent.cgi?article=4960&context=etd>
- Hancer, Murat; George, R. Thomas (2003). Job Satisfaction of Restaurant Employees: An Empirical Investigation Using The Minnesota Satisfaction Questionnaire. *Journal of Hospitality & Tourism Research*, Vol. 27, No. 1, February, 85-100.



- Hartog, Deanne N. Den; Muijen, Jaap J. Van; Koopman, Paul L. (1997). Transactional Versus Transformational Leadership: An Analysis of The MLQ. *Journal Of Occupational and Organizational Psychology*, 70, 19-34.
- Harwiki, Wiwiek (2016). The Impact of Servant Leadership On Organization Culture, Organizational Commitment, Organizational Citizenship Behaviour (OCB) and Employee Performance In Women Cooperatives. *Social and Behavioral Sciences*, Volume; 219, 283-290.
- Hogan, Robert; Kaiser, B (2005). What We Know About Leadership. *Review of General Psychology*, Vol 9, (2), 169-180.
- House, Robert J. (1971). A Path Goal Theory of Leader Effectiveness. *Administrative Science Quarterly* 16, 3, 321–339.
- House, Robert J. (1996). Path-Goal Theory of Leadership: Lessons, Legacy, and Are Formulated Theory. *Leadership Quarterly*, Vol. 793, 323-352.
- House, Robert. J.; Spangler, Willam D.; Woycke, James (1991). Personality and Charisma In The U.S. Presidency: A Psychological Theory of Leadership Effectiveness. *Administrative Science Quarterly*, 36, 364–396.
- Hovey, Donald E. (1974). The Low-Powered Leader Confronts A Messy Problem: A Test of Fiedler's Theory. *Academy of Management Journal*, Volume 17, Number 2, 358-362.
- Hunt, James G.; Boal, Kimberly B.; Dodge, George E. (1999). The Effects of Visionary and Crisis-Responsive Charisma On Followers: An Experimental Examination of Two Kinds of Charismatic Leadership. *Leadership Quarterly*, 10 (3) , 423–448.
- Hunter, M. Emily; Neubert, Mitchell J.; Perry, Sara J.; Witt, L.A.; Penney, Lisa M.; Weinberger, Evan (2013). Servant Leaders Inspire Servant Followers: Antecedents and Outcomes For Employees and The Organization. *The Leadership Quarterly* 24, 316–331.
- Hussain, Syed Talib; Abbas, Jaffar; Lei, Shen; Haider, Muhammad Jamal; Akram, Tayyaba (2017). Transactional Leadership and Organizational Creativity: Examining The Mediating Role of Knowledge Sharing Behavior. *Cogent Business & Management*, 4, 1-11.



- Hwang, Ing-San; Kuo, Jyh-Huei (2006). Effects of Job Satisfaction and Perceived Alternative Employment Opportunitie. *Journal of American Academy of Business, Cambridge*; March 2, Vol 8, No 2, 254-259.
- Iqbal, Saba; Ehsan, Sadia; Rizwan, Muhammad; Noreen, Mehwish (2014). The Impact of Organizational Commitment, Job Satisfaction, Job Stress and Leadership Support On Turnover Intention In Educational Institutes. *International Journal of Human Resource Studies*, Vol. 4, No. 2, 181-195.
- Işık, Naim (2014). Liderlik Yaklaşımları ve Hizmetkâr Liderliğin İşgörenlerin Organizasyonel Bağlılıklarına Etkileri, Basılmamış Yüksek Lisans Tezi, Bahçeşehir Üniversitesi, İstanbul.
- İbicioğlu, Hasan; Özmen, İbrahim; Taş, Sebahattin (2009). Liderlik Davranışı ve Toplumsal Norm İlişkisi: Ampirik Bir Çalışma. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, C.14, S.2, 1-23.
- İlban, M. Oğuzhan; Bezirgan, Muammer; Kaplan, Ali (2016). Yiyecek İçecek İşletmelerinde Yöneticilerin Liderlik Davranış Tarzlarının Çalışanların Örgütsel Bağlılıklarına Etkisi: Edremit Körfezi Örneği. *Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, Cilt 19, Sayı 36, 399-417.
- İnce, Cemal; Güripek, Ediz (2016). Hizmetkâr Liderliğin Örgütsel Adalet Algısına Etkileri Üzerine Beş Yıldızlı Otel İşletmelerinde Bir Araştırma. *7. Uluslararası Girişimcilik Kongresi*, 12-14 Mayıs, 165-188.
- İslamoğlu, A.Hamdi; Alnıaçık, Ümit (2014). *Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntemleri*. Beta Basım, İstanbul.
- Jaramillo, Fernando; Grisaffe, Douglas B.; Chonko, Lawrence B.; Roberts, James A. (2009). Examining The Impact of Servant Leadership On Salesperson's Turnover Intention. *Journal of Personal Selling & Sales Management*, Vol. XXIX, No. 4, Fall, 351–365.
- Jiang, Weiping; Zhao, Xianbo; Ni, Jiongbın (2017). The Impact of Transformational Leadership On Employee Sustainable Performance: The Mediating Role of Organizational Citizenship Behavior. *Sustainability*, 9, 1-17.
- Justis, Robert T. (1975). Leadership Effectiveness: A Contingency Approach. *Academy of Management Journal*, Volume 18, Number I, 160-167.

- Kaminska, Marta (2016). Servant Leadership and Experience of Job Satisfaction and Job Autonomy Among Residents of Small Icelandic Town, University of Bifröst.
- Kaplan, Metin; Öğüt, Adem; Karayel, Selçuk; İlhan, İbrahim (2013). The Effects of Ethical Climate Types On Job Satisfaction: The Case of Tourism Industry. *H.Ü. İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, Cilt 31, Sayı 2,117-133.
- Kaplan, Metin; Uzun, Arzu (2017). Hizmetkâr Liderlik Algılamalarının Tükenmişlik Üzerindeki Etkisi: Otel İşletmelerinde Bir Araştırma. *Nevşehir Hacı Bektaş Veli Üniversitesi S.B.E. Dergisi*, 7 (1), 14-26.
- Kaplan, Stephan (2000). Human Nature and Environmentally Responsible Behavior. *Journal of Social Issues*, Vol. 56, No. 3, 491–508.
- Kara, Derya; Uysal, Muzaffer; Sirgyc, Joseph; Lee, Gyumin (2013). The Effects of Leadership Style On Employee Well-Being In Hospitality. *International Journal of Hospitality Management*, 34, 9–18.
- Karakaş, Ayhan (2017). Duygusal Emek, Tükenmişlik ve İşten Ayrılma Niyeti Arasındaki İlişki: Otel İşletmesi Çalışanları Üzerine Bir Araştırma. *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 9/1, 80-112.
- Karakoç, Fatma Yeşim; Dönmez, Levent (2014). Ölçek Geliştirme Çalışmalarında Temel İlkeler. *Tıp Eğitimi Dünyası*, Sayı 40, 39-49.
- Karcioğlu, Fatih; Kaygın, Erdoğan (2013). Dönüştürücü Liderlik Anlayışının Yaratıcılığa ve Yeniliğe Etkisi. *Kafkas Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, Cilt 4, Sayı 5, 99-111.
- Kareem, Jacqueline (2016). The Influence of Leadership In Building A Learning Organization. *The IUP Journal of Organizational Behavior*, Vol. Xv, No. 1, 7-18.
- Karip, Emin (1998). Dönüşümcü Liderlik. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*. Sayı 16, 443–465.
- Kashyap, Vaneet; Rangnekar, Santosh (2014). Servant Leadership, Employer Brand Perception, Trust In Leaders and Turnover Intentions: A Sequential Mediation Model. *Rev Manag Sci*, Doı 10. 1007/S11846-014-0152-.
- Katopol, Patricia F. (2015). Everybody Wins: Servant-Leadership. *Library Leadership & Management*, Vol; 29, No;4, 1-7.

- Kaya, İlke (2010). Otel İşletmelerinde İşgörenlerin İş Tatminini Etkileyen İş Bırakma Eğilimi. *Ç.Ü. Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, Cilt 19, Sayı 2, 219-236.
- Kaya, İsmet; Bezirgan, Muammer; Alamur, Bayram (2015). Minimum Turnover Analysis In Turkish Tourism Sector. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 207, 404-413.
- Kent, Aubrey; Packianathan, Chelladurai (2001). Perceived Transformational Leadership, Organizational Commitment and Citizenship Behavior: A Case Study In Intercollegiate Athletics. *Journal of Sport Management*, 15, 135-159.
- Khan, K. E.; Khan, S. E.; Chaudhry, A. G. (2015). Impact of Servant Leadership On Workplace Spirituality: Moderating Role of Involvement Culture. *Pakistan Journal of Science*, Vol. 67, No.1, 109-113.
- Kılıç, Alpaslan (2004). Örgüt İçi Stres Faktörlerin Çalışanların “Çatışma ve İşten Ayrılma Eğilimleri” Üzerindeki Etkisi, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Kılıç, Kemal Can; Aydın, Yavuz (2016). Hizmetkâr Liderlik Ölçeğinin Türkçe Uyarlaması: Güvenirlilik ve Geçerlik Çalışması. *KMÜ Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, 18 (30), 106-113.
- Kılıç, Yalın (2014). Turizm Sektörü İstihdamının Eğitim Durumu ve İnsan Gücü Planlaması. *Eğitim Bilimleri Araştırmaları Dergisi*, Cilt 4, Sayı 1, 419-436
- Kılınc, Tanıl (1995). Durumsal Liderlik Anlayışında Gelişmeler: Liderliğe İkameler Yaklaşımı (Substitutes For Leadership). *İ. Ü. İşletme Fakültesi Dergisi*, 24, S: 1, 59-76.
- Kitapçı, Hakan; Kaynak, Ramazan; Ökten, Sultan Süleyman (2013). Güçlendirmenin İş Tatmini ve İşten Ayrılma Niyetine Etkisi: Kamu ve Özel Sektörde Mukayeseli Bir Araştırma. *International Review of Economics and Managemen*, Volume 1, Number 1, 49-73.
- Koçel, Tamer (2014). *İşletme Yöneticiliği*, Beta Basım, İstanbul.
- Kostovski, Ninko; Bojadjev, Marjan; Buldioska, Katerina (2015). Leadership Styles and Organizational Culture In Macedonian Companies. *Journal of Sustainable Development*, 5, (13), 33-44.

- Kozak, Meryem Akoğlan; Maviş, Fermani; Nergis, Hatice Güçlü; Çiçek, Dönüş (2013). *Otel İşletmelerinde Yönetim Fonksiyonel Yaklaşım*. Detay Yayıncılık, Ankara.
- Kozak, Meryem (2008). *Turizm İşletmelerinde Çağdaş Yönetim Teknikleri*, Detay Yayıncılık, Editörler: Fevzi Okumuş, Umut Avcı, Ankara.
- Kozak, Nazmi; Kozak, Meryem A.; Kozak, Metin (2015). *Genel Turizm İlkeler-Kavramlar*, Detay Yayıncılık, 17. Baskı, Ankara.
- Kök, Sabahat Bayrak (2006). İş Tatmini ve Örgütsel Bağlılığın İncelenmesine Yönelik Bir Araştırma. *İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, Cilt: 20, Nisan, Sayı: 1, 291-210.
- Köroğlu, Özlem (2012). İçsel ve Dışsal İş Doyum Düzeyleri İle Genel İş Doyum Düzeyi Arasındaki İlişkinin Belirlenmesi: Turist Rehberleri Üzerinde Bir Araştırma. *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 13 (2), 275 – 289.
- Kuhnert, Kari; Lewis, Philip (1987). Transactional and Transformational Leadership: Constructive/Developmental Analysis. *Academy of Management Review*, Cilt: 11, No: 4, 648-657.
- Kul, Murat; Güçlü, Mehmet (2010). Okul Yöneticilerinin Liderlik Stilleri İle Beden Eğitimi Öğretmenlerinin Örgütsel Bağlılıkları Arasındaki İlişki. *Uluslararası İnsan Bilimleri Dergisi*, Cilt:7 Sayı:2, 1021-1038.
- Kuşlivan, Zeynep; Kuşlivan, Salih (2005). Otel İşletmelerinde İş ve İşletme İle İlgili Faktörlerin İşgören Tatmini Üzerindeki Görece Etkisi: Nevşehir Örneği. *Anatolia: Turizm Araştırmaları Dergisi*, Cilt 16, Sayı 2, Güz:183-203.
- Kwak, Won Jun; Kim, Hwa-Kyung (2015). Servant Leadership and Customer Service Quality At Korean Hotels: Multilevel Organizational Citizenship Behavior As A Mediator. *Social Behavior and Personality*, 43(8), 1287–1298.
- Lambert, Eric; Hogan, Nancy (2009). The Importance of Job Satisfaction and Organizational Commitment In Shaping Turnover Intent: A Test of A Causal Model. *Criminal Justice Review*, 34 (1), 96-118.
- Laub, James Alan (1999). Assessing The Servant Organization: Development of The Servant Organizational Leadership Assessment (Sola) Instrument, Yayınlanmamış Doktora Tezi, Florida Atlantic University, Boca Raton, Florida.

- Le Ng, Xin; Choi, Sang Long; Soehod, Khairiah (2016). The Effects of Servant Leadership On Employee's Job Withdrawal Intention. *Asian Social Science*, Vol. 12, No. 2, 99-106.
- Lee, Young Ki; Kimb, Young Sally; Sona, Moon Hyun; Leec, Doo-Jin (2011). Do Emotions Play A Mediating Role In The Relationship Between Owner Leadership Styles and Manager Customer Orientation, and Performance In Service Environment. *International Journal of Hospitality Management*, 30, 942–952.
- Liden, C.Robert; Wayne, Sandy; Zhao, Hao; Henderson, David (2008). Servant Leadership: Development of A Multidimensional Measure and Multi-Level Assessment. *The Leadership Quarterly*, 19, 161-177.
- Liden, C. Robert; Wayne, Sandy J.; Liao, Chenwei; Meuser, Jeremy D. (2014). Servant Leadership and Serving Culture: Influence On Individual and Unit Performance. *Academy of Management Journal*, Vol. 57, No. 5, 1434–1452.
- Lisbijanto, Herry; Budiyanto (2014). Influence of Servant Leadership On Organization Performance Through Job Satisfaction In Employees' Cooperatives Surabaya. *International Journal of Business and Management Invention*, Volume 3, Issue 4, 1-6.
- Locke, Edwin. A. (1976). The Nature and Causes of Job Satisfaction. In M.D. Dunnette (Ed.), *Handbook of Industrial and Organizational Psychology*, Chicago: Rand McNally, 1297-1343.
- Long, Choi Sang; Yaacob, Mardhiah; Chuen, Tan Wee (2016). The Impact of Emotional Intelligence On Job Satisfaction Among Teachers. *International Journal of Management, Accounting and Economics*, Vol. 3, No. 8, August, 544-552.
- Luthans, Fred (2011). *Organizational Behavior: An Evidence-Based Approach*, 12th Edition, Mc Graw-Hill Irwin.
- Mahembe, Bright; Engelbrecht, Amos S. (2014). The Relationship Between Servant Leadership, Organisational Citizenship Behaviour and Team Effectiveness. *SA Journal of Industrial Psychology*, 40,(1), 1-10.
- Malik, Sikandar Hayyat; Aziz, Shamsa; Hassan, Hamid (2014). Leadership Behavior and Acceptance of Leaders By Subordinates: Application of Path Goal Theory In

- Telecom Sector. *International Journal of Trade, Economics and Finance*, Vol. 5, No. 2, April, 170-175.
- McBey, Kenneth; Karakowsky, Leonard (2001). Examining Sources of Influence On Employee Turnover In The Part-Time Work Context. *Career Development International*, Vol. 6, Issue: 1, 39-48,
- McCann, Jack Thomas; Graves, Daniel; Cox, Lieven (2014). Servant Leadership, Employee Satisfaction, and Organizational Performance In Rural Community Hospitals. *International Journal of Business and Management*; Vol. 9, No. 10, 28-38.
- McCleskey, Jim Allen (2014). Situational, Transformational, and Transactional Leadership and Leadership Development. *Journal of Business Studies Quarterly*, Volume 5, Number 4, 117-130.
- Menişa, Ö. (2006). Perceived Employment Discrimination and Its Relation To Job Satisfaction and Intention To Turnover. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Meydan, Cem Harun; Şeşen, Harun (2015). *Yapısal Eşitlik Modellemesi Amos Uygulamaları*. Ankara, Detay Yayıncılık, İkinci Baskı.
- Micheals, Charles. E.; Paul, Spector, E. (1982). Causes of Employee Turnover: A Test of The Mobley, Griffeth, Hand and Meglino Model. *Journal of Applied Psychology*, 67, 57-59.
- Miguens, J.; Baggio, R.; Costa, C. (2008). Social Media and Tourism Destinations: TripAdvisor Case Study. IASK ATR2008, Advances In Tourism Research, Avero, Portugal, May, 26-28, 1-6.
- Mittal, Rakesh (2015). Charismatic and Transformational Leadership Styles: A Cross-Cultural Perspective. *International Journal of Business and Management*, Vol. 10, No. 3, 26-33.
- Mobley, William H. (1982). Some Unanswered Questions In Turnover and Withdrawal Research. *Academy of Management Review*, Vol 7, No 1, 111-116.
- Mobley, William; Griffeth, Rodger W.; Hand, Herbert H.; Meglino, B.M. (1979). Review and Conceptual Analysis of The Employee Turnover Process. *Psychological Bulletin*, 86, 493-522.



- Morçin, Sine Erdoğan; Çarıkcı, İlker Hüseyin (2016). Dönüştürücü/Etkileşimci Liderliğin İş Tatminine Etkisinde Örgütsel Özdeşleşmenin Aracılık Rolü: Antalya'daki Beş Yıldızlı Otel İşletmeleri Örneği. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, C.21, S.1, 97-112.
- Mumford, Micheal D.; Zaccaro, Stephen J.; Harding, Francis D.; Jacobs, T. Owen; Fleishman, Edwin A. (2000). Leadership Skills For A Changing World: Solving Complex Social Problems. *The Leadership Quarterly*, Vol. 11 No.1, 11-35.
- Nakip, Mahir (2013). *Pazarlama Araştırmalarına Giriş*, Seçkin Yayıncılık, Ankara.
- Naseer, Aisha; Perveen, Kousar; Afzal, Muhammad; Waqas, Ali; Gillani, Syed Amir (2017). The Impact of Leadership Styles On Staff Nurses' Turnover Intentions. *International Journal of Academic Research In Business and Social Sciences*, Vol. 7, No. 12, 665-673.
- Nikčević, Gordana (2016). The Influence of Organizational Culture On Leadership - Case Study Montenegro. *Tehnicki Vjesnik*, 23, No. 1, 191-197.
- Nikezic, Srdan; Puric, Sveto; Puric, Jelena (2012). Transactional and Transformational Leadership: Development Through Changes. *International Journal For Quality Research*, Vol 6, No. 3, 285-296.
- Nur, Derya (2011). Kamu Hastanelerinde Çalışan Sağlık Personelinde İş Doyumu ve Stres İlişkisi. *Klinik Psikiyatri*, 14, 230-240.
- O'reilly, Charles A.; Caldwell, David F.; Chatman, Jennifer A.; Lapid, Margaret; Self, William (2010). How Leadership Matters: The Effects of Leaders' Alignment On Strategy Implementation. *The Leadership Quarterly*, C: 21, 104-113.
- Odumeru, James A.; Ifeanyi, George Ogbonna (2013). Transformational Vs. Transactional Leadership Theories: Evidence In Literature. *International Review of Management and Business Research*, Vol. 2 Issue.2, 355-361.
- Otamış, Arseven Pelin (2015). Fethiye'de Tripadvisor'a Kayıtlı Yiyecek İçecek İşletmeleri İçin Kritik Başarı Faktörleri ve Sosyal Ağ Analizi İle Performans Değerlendirmesi. *Journal of Tourism and Gastronomy Studies* 3/2, 31-39.



- Ömürkünölşen, Mine; Sevim, Leyla (2005). Reddin'in Üç Boyutlu Liderlik Teorisinin Liderlik Literatüründeki Yerinin İrdelenmesi ve Ampirik Bir Araştırma. *Yönetim ve Ekonomi*, Cilt, 12, Sayı 2, 91-103.
- Örücü, Edip; Özafşarlıoğlu, Sibel (2013). Örgütsel Adaletin Çalışanların İşten Ayrılma Niyetine Etkisi: Güney Afrika Cumhuriyetinde Bir Uygulama. *Mustafa Kemal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, Cilt 10, Sayı 23, 335-358.
- Özaydın, M.Mehmet; Özdemir, Ömer (2014). Çalışanların Bireysel Özelliklerinin İş Tatmini Üzerindeki Etkileri: Bir Kamu Bankası Örneği. *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 6/1, 251-281.
- Özcan, Esra Dinç; Vardarlıer, Pelin; Karabay, Melisa Erdilek; Konakay, Gönül; Çetin, Canan (2012). Liderliğin Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ve İşten Ayrılma Niyeti Üzerindeki Etkisinde Güvenin Rolü. *Öneri*, C.10, S.37, Ocak, 1-13.
- Özer, Gökhan; Günlük, Mehmet (2010). Örgütsel Adaletin Muhasebecilerin İş Memnuniyeti ve İşten Ayrılma Eğilimine Etkisi. *Gaziantep Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 9 (2), 459-485.
- Özler, Ergun Derya; Ünver, Emre (2012). Psikolojik Sözleşmenin İş Tatmini Üzerindeki Etkisini Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, C.17, S.2, 325-351.
- Page, Don; Wong, Paul T. P. (2000). *A Conceptual Framework For Measuring Servant-Leadership*, In Adjigibolosoo, S (Ed.), *The Human Factor In Shaping The Course of History and Development*, University Press of America, Inc., New York, Ny.
- Paksoy, Mahmut (1993). Liderlikte Hersey-Blanchard Modeli. *Yönetim*, Yıl, 4, Sayı, 16, Ekim, 19-22
- Park, Ho-Jin; Cho, June-Suh (2016). The Influence of Information Security Technostress On The Job Satisfaction of Employees. *Journal of Business and Retail Management Research (Jbrmr)*, Vol. 11, Issue 1, 66-75.
- Parris, Denise Linda; Peachey, Jon Welty (2013). A Systematic Literature Review of Servant Leadership Theory In Organizational Contexts. *Journal of Bus Ethics*, 11, 377-393.
- Patterson, Kathleen (2003). Servant Leadership: A Theoretical Model, Servant Leadership Research Roundtable. *School of Leadership Studies Regent University*, 1-10.

- Pazarbaşı, Murat (2012). Liderlik ve Otorite: Lise Öğrencilerinin Liderlik ve Otorite Algısı Üzerine Bir Araştırma, Yayınlanmamış Doktora Tezi, Selçuk Üniversitesi, Konya.
- Pelit, Elbeyi; Öztürk, Yüksek (2010). Otel İşletmeleri İşgörenlerinin İş Doyum Düzeyleri: Sayfiye ve Şehir Otel İşletmeleri İşgörenleri Üzerinde Bir Araştırma. *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 2/1, 43-72.
- Pelit, Elbeyi; Güçer, Evren (2006). Turizm Alanında Öğretmenlik Turizm Alanında Öğretmenlik Eğitimi Alan Öğrencilerin Eğitimi Alan Öğrencilerin Turizm İşletmelerinde Yaptıkları Stajları Değerlendirmeleri Stajları Değerlendirmeleri Üzerine Bir Araştırma. *Ticaret ve Turizm Eğitim Fakültesi Dergisi*, Sayı: 1, 139-164.
- Peretomode, Otaroghene (2012). Situational and Contingency Theories of Leadership: Are They The Same? *IOSR Journal of Business and Management*, Volume 4, Issue 3, Sep-Oct., 13-17.
- Pınar, İbrahim (1999). Öğrenen Organizasyonlarda Liderlik Anlayışı. *Yönetim*, Yıl 10, Sayı 34, 24-40.
- Polat, Mustafa; Meydan, Cem Harun (2010). Örgütsel Özdeşleşmenin Sinizm ve İşten Ayrılma Niyeti İle İlişkisi Üzerine Bir Araştırma. *Savunma Bilimleri Dergisi*, Cilt 9, Sayı 1, 145-172.
- Porter, Lyman W.; Mc Laughlin, Grace B. (2006). Leadership and The Organizational Context: Like The Weather?. *The Leadership Quarterly*, C: 17, 559-576.
- Porter, Lyman; Steers, Richard M.; Boulian, Paul V. (1973). Organizational Commitment, Job Satisfaction, and Turnover Among Psychiatric Technicians. *Journal of Applied Psychology*, Vol.59, No 5, 603-609.
- Poyraz, Kemal; Kama, Bülent (2008). Algılanan İş Güvencesinin, İş Tatmini Örgütsel Bağlılık ve İşten Ayrılma Niyeti Üzerindeki Etkilerinin İncelenmesi. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, C.13, S.2, 143-164.
- Quintana, Teresa Aguiar; Park, Sangwon; Cabrera, Yasmina Araujo (2015). Assessing The Effects of Leadership Styles On Employees' Outcomes In International Luxury Hotels. *J Bus Ethics*, 129, 469-489.

- Ramoo, Vimala; Abdullah, Khatijah L.; Piaw, Chua Yan (2013). The Relationship Between Job Satisfaction and Intention To Leave Current Employment Among Registered Nurses In A Teaching Hospital, *Journal of Clinical Nursing*, 22, 3141–3152.
- Ravazadeh, Nafiseh; Ravazadeh, Atieh (2013). The Effect of Transformational Leadership On Staff Empowerment. *International Journal of Business and Social Science*, Vol. 4 No. 10, 165-198.
- Rawung, Ficke H.; Wuryaningrat, Nikolas F.; Elvinita, Lenny E. (2015). The Influence of Transformational and Transactional Leadership On Knowledge Sharing: An Empirical Study On Small and Medium Businesses In Indonesia. *Asian Academy of Management Journal*, Vol. 20, No. 1, 123–145.
- Reber, Gerhard; Auer-Rizzi, Werner; Maly, Milan (2004). The Behaviour of Managers In Austria and The Czech Republic: An Intercultural Comparison Based On The Vroom/Yetton Model of Leadership and Decision Making. *Journal For East European Management Studies*, 4, 411-429.
- Reed, Lora, L.; Cohen, Deborah Vidaver; Colwell, Scott R. (2011). A New Scale To Measure Executive Servant Leadership: Development, Analysis and Implications For Research. *Journal of Business Ethics*, 101, 415–434.
- Rezaei, Morad; Salehi, Sajjad; Shafiei, Masomeh; Sabet, Somaye (2012). Servant Leadership and Organizational Trust: The Mediating Effect of The Leader Trust and Organizational Communication. *Emerging Markets Journal*, Volume 1, 70-78
- Riaz, Adnan; Haider, Mubarak Hussain (2010). Role of Transformational and Transactional Leadership On Job Satisfaction and Career Satisfaction. *Business and Economic Horizons*, Volume 1, Issue 1, April, 29-38.
- Rivkin, Wladislaw; Diestel, Stefan; Schmidt, Klaus Helmut (2014). The Positive Relationship Between Servant Leadership and Employees' Psychological Health: A Multi-Method Approach. *Zeitschrift Für Personalforschung*, 28(1-2), 52-72.
- Rothfelder, Kathrin; Ottenbacher, Michael C.; Harrington, Robert J. (2013). The Impact of Transformational, Transactional and Non-Leadership Styles On Employee Job Satisfaction In The German Hospitality Industry. *Tourism and Hospitality Research*, 0(0) 1–14.

- Rusbelt, E. Carly; Farrel, Dan; Rogers, Glen; Mainous III, Arch 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*, Vol. 31, No. 3, 599-627.
- Russell, Robert F.; Stone, A. Gregory (2002). A Review of Servant Leadership Attributes: Developing A Practical Model. *Leadership & Organization Development Journal*, Vol. 23, Iss 3, 145- 157.
- Russell. Robert F. (2001). The Role of Values In Servant Leadership. *Leadership & Organization Development Journal*, Vol. 22, Iss 2, 76 – 84.
- Sabuncuoğlu, Ebru Tolay (2007). Eğitim, Örgütsel Bağlılık ve İşten Ayrılma Niyeti Arasındaki İlişkilerin İncelenmesi. *Ege Akademik Bakış*, 7 (2), 613-628.
- Salem, İslam; Kattara, Hanan (2015). Transformational Leadership: Relationship To Job Stress and Job Burnout In Five-Star Hotels. *Tourism and Hospitality Research*, 0(0), 1–14.
- Salha, Hamide; Cinnioğlu, Hasan; Yazıt, Hasibe; Yenişehirlioğlu, Emirhan (2016). İşgörenlerin Örgütsel Sessizlik Düzeylerinin Örgütsel Bağlılıklarına Etkisi: Tekirdağ'daki Yiyecek İçecek İşletmeleri Üzerine Bir Araştırma. *Balkan ve Yakın Doğu Sosyal Bilimler Dergisi*, 02, 03, 5-15.
- Salleh, Rohani; Nair, Mishaliny S.; Harun, Haryanni (2012). Job Satisfaction, Organizational Commitment, and Turnover Intention: A Case Study On Employees of A Retail Company In Malaysia. *International Journal of Social, Behavioral, Educational, Economic, Business and Industrial Engineering*, Vol:6, No:12, 3429-3436.
- Sandıkçı, Mustafa; Vural, Tuba; Zorlu, Özcan (2015). Otel İşletmelerinde Dönüştürücü Liderlik Davranışlarının Örgüt Sağlığı Üzerine Etkileri: Afyonkarahisar İlinde Bir Araştırma. *Yönetim Bilimleri Dergisi*, Cilt: 13, Sayı: 25, 161-200.
- Sanı, F. Oben Ürü; Çalışkan, Sezer Cihan; Atan, Özlem; Yozgat, Uğur (2013). Öğretim Üyelerinin Hizmetkâr Liderlik Davranışları ve Ardılları Üzerine Bir Araştırma. *Ege Akademik Bakış*, Cilt: 13, Sayı: 1, Ocak, 63-82

- Sanı, F. Oben Ürü; Yozgat, Uğur; Çakarel, Taha Yusuf (2016). How Employees' Perceptions of Competency Models Affect Job Satisfaction? Mediating Effect of Social Exchange. *Academy of Strategic Management Journal*, Volume 15, Number 2, 36-46.
- Saranya, R. (2016). Impact Assessment of Fringe Benefits In Job Satisfaction and Employees' Attitude. *International Journal of Research In Commerce & Management*, Volume No. 7, Issue No. 06, June, 43-46.
- Schein, Edgar H. (2004). *Organizational Culture and Leadership*, Third Edition, Jossey Bass.
- Schwepker Jr. Charles H. (2016). Servant Leadership, Distributive Justice and Commitment To Customer Value In The Salesforce. *Journal of Business & Industrial Marketing*, Vol. 31, Iss 1, .70 – 82
- Schwepker, Charles H; Schultz, Roberta J. (2015). Influence of The Ethical Servant Leader and Ethical Climate On Customer Value Enhancing Sales Performance. *Journal of Personal Selling & Sales Management*, Vol. 35, No. 2, 93–107.
- Sencan, Nazlı; Yegenoglu, Selen; Aydıntan, Belgin (2013). Sağlık Çalışanları ve Eczacılar Üzerinde Yapılan İş Doyumu ve Örgütsel Bağlılık Araştırmaları. *Marmara Pharmaceutical Journal*, 17, 104-112.
- Sendjaya, Sen; Sarros, C. James (2002). Servant Leadership: Its Origin, Development, and Application In Organizations. *Journal of Leadership and Organization Studies*, Vol:9, No; 2, 57-64.
- Sendjaya, Sen; Sarros, C. James; Joseph, Santora C. (2008). Defining and Measuring Servant Leadership Behavior In Organizations. *Journal of Management Studies*, Vol.45, No.2, 402-424.
- Sepahvand, Reza; Pirzad, Ali; Rastipour, Maryam (2015). Exploring Servant Leadership Effects On Employees Satisfaction From Work. *International Journal of Asian Social Science*, 5(1): 45-51.
- Sevimli, Figen; İşcan, Ömer Faruk (2005). Bireysel ve İş Ortamına Ait Etkenler Açısından İş Doyumu. *Ege Akademik Bakış*, Sayı 1, Cilt 5, 55-64.

- Seyal, H. Afzaal; Rahman, Mohd Noah Abd. (2014). Testing Bass & Avolio Model of Leadership In Understanding ERP Implementation Among Bruneian SMEs. *Journal of Organizational Management Studies*, Vol. 2014, 1-17.
- Seyrek, İbrahim H.; İnal, Oğuz (2017). İşten Ayrılma Niyeti İle İlişkili Faktörler: Bilgi Teknolojisi Çalışanları Üzerine Bir Araştırma. *Doğu Anadolu Sosyal Bilimlerde Eğilimler Dergisi*, 1/1, 63-74.
- Shamir, Boas; Howell, Jane M. (1999). Organizational and Contextual Influences On The Emergence and Effectiveness of Charismatic Leadership. *Leadership Quarterly*, 10(2), 257-283.
- Shao, Lian; Webber, Sheila (2006). A Cross-Cultural Test of The Five-Factor Model of Personality and Transformational Leadership. *Journal of Business Research*, 59, 936–944.
- Sharma, Manoj Kumar; Jain, Shilpa (2013). Leadership Management: Principles, Models and Theories. *Global Journal of Management and Business Studies*, Volume 3, Number 3, 309-318.
- Shekari, Hamideh; Nikooparvar, Mahmood Zare (2012). Promoting Leadership Effectiveness In Organizations: A Case Study On The Involved Factors of Servant Leadership. *International Journal of Business Administration* Vol. 3, No. 1, 54-65.
- Shin, Jae-Hwa; Heath, Robert L.; Lee, Jaesub (2011). A Contingency Explanation of Public Practitioner Leadership Styles: Situation and Culture. *Journal of Public Relations Research*, 23(2), 167–190.
- Sia, Leahlizbeth Angbetic; Tan, Tiffany Adelaine G. (2016). The Influence of Organizational Justice On Job Satisfaction In A Hotel Setting. *Dlsu Business & Economics Review*, 26(1), 17-29.
- Simola, K. Sheldene; Barling, Julian; Turner, Nick (2010). Transformational Leadership and Leader Moral Orientation: Contrasting An Ethic of Justice and An Ethic of Care. *The Leadership Quarterly*, 21, 179–188.
- Sinha, B.P. Jai (2008). *Culture and Organizational Behaviour*, Sage Publications, New Delhi.



- Sithole, Angeline; Sudha, S. (2014). Transactional Leadership Style and Employees' Turnover Intention In Information Technology Organizations. *International Journal of Case Studies*, Vol. 4, Issue 10, Nov., 78-82.
- Song, Chanhoo; Park, Kwangseo Ryan; Kang, Seung-Wan (2015). Servant Leadership and Team Performance: The Mediating Role of Knowledge-Sharing Climate. *Social Behavior and Personality*, 43(10), 1749–1760.
- Sosik, John J. (2005). The Role of Personal Values In The Charismatic Leadership of Corporate Managers: A Model and Preliminary Field Study. *The Leadership Quarterly*, 16, 221-244.
- Spears, C. Larry (2002). *Focus On Leadership: Servant-Leadership For The Twenty-First Century*, Edit: Larry C. Spears, Michele Lawrence, John Wiley & Sons, New York.
- Spears, C. Larry (2005). The Understanding and Practice of Servant- Leadership. *Servant Leadership Research Roundtable*, August, 1-8.
- Spears, C. Larry (2010). Character and Servant Leadership: Ten Characteristics of Effective, Caring Leaders. *The Journal of Virtues & Leadership*, Vol.1, No.1, 25-30.
- Spisak, Brian R.; O'brien, Michael J.; Nicholson, Nigel; Vugt, Mark Van (2015). Niche Construction and The Evolution of Leadership. *Academy of Management Review*, 40, No. 2, 291-306.
- Spitzbart, Irene (2013). The Impact of Transactional Versus Transformational Leadership On Job Satisfaction In The Hotel Industry. *Research In Hospitality Management*, 3(1), 69–76.
- Stander, Marius; Rothmann, Sebastiaan (2008). The Relationship Between Leadership, Job Satisfaction and Organisational Commitment. *Sa Journal of Human Resource Management*; Vol 6, No 3, 7-13.
- Stone A. Gregory; Patterson, Kathleen (2005). The History of Leadership Focus, Servant Leadership Research Roundtable. *School of Leadership Studies Regent University*, 1-23.
- Stone, A. Gregory; Russel, Russel Robert F.; Patterson, Kathleen (2004). Transformational Versus Servant Leadership: A Difference In Leader Focus. *The Leadership & Organization Development Journal*, 25 (4), 349-361.



- Sundi, By K. (2013). Effect of Transformational Leadership and Transactional Leadership On Employee Performance of Konawe Education Department At Southeast Sulawesi Province. *International Journal of Business and Management Invention*, Volume 2, Issue 12, December, 50-58.
- Şahin, Faruk (2012). Büyük Adam Düşüncesinden Liderlikte Özellikler Kuramına Kavramsal Bir Bakış. *C.Ü. İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, Cilt 13, Sayı 1, 141-163.
- Şahin, Faruk (2011). Lider-Üye Etkileşimi İle İşten Ayrılma Niyeti Arasındaki İlişki Üzerinde Cinsiyetin Etkisi. *Ege Akademik Bakış*, Cilt: 11, Sayı: 2, Nisan, 277 – 288.
- Şencan, Hüner (2005). *Sosyal ve Davranışsal Ölçümlerde Güvenirlilik ve Geçerlilik*. Ankara: Seçkin Yayıncılık.
- Şirin, F. Erkan; Yetim, A. Azmi (2009). Beden Eğitimi ve Spor Yüksekokulu Yöneticilerinin Dönüşümcü Liderlik Stiline İlişkin Yönetici Algıları. *Niğde Üniversitesi Beden Eğitimi ve Spor Bilimleri Dergisi*, Cilt 3, Sayı 1, 69-84.
- Tang, Guiyao; Kwan, Ho Kwong; Zhang, Deyuan; Zhu, Zhou (2016). Work–Family Effects of Servant Leadership: The Roles of Emotional Exhaustion and Personal Learning. *Journal of Business Ethics*, 137, 285–297.
- Tannenbaum, Robert; Schmidt, Warren H. (1973). How To Choose A Leadership Pattern. *Harvard Business Review*, No: 73311, May- June, 1-12.
- Tanrıverdi, Haluk; Paşaoğlu, Safiye (2014). Dönüşümcü Liderlik, Örgütsel Adalet ve İş Tatmini Arasındaki İlişkileri Belirlemeye Yönelik Okul Öncesi Öğretmenler Üzerinde Bir Araştırma. *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, Cilt:13 Sayı:50, 274-293.
- Taş, Ali; Önder, Emine (2010). Yöneticilerin Liderlik Davranışlarının Personel İş Doyumuna Etkisi. *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, C.9 S.32, 17-30.
- Taşlıyan, Mustafa (2007). Turizm ve Seyahat Sektöründe Çalışanların İş Tatmini İle Müşterilerin Memnuniyeti Arasındaki İlişki: Kahramanmaraş'ta Bir Alan Çalışması. *Selçuk Üniversitesi Karaman İ.İ.B.F. Dergisi*, Sayı 12 Yıl 9, Haziran, 185-195.
- Taştan, Seçil Bal (2012). The Relationship Between Employees' Perceptions of Organizational Culture and Their Behavioral Outcomes: Assessing A Cognitive

Process To In-Role Performance Behavior and Intention To Leave. *Journal of Global Strategic Management*, 12, 65-86.

Tekingündüz, Sabahattin; Kurtuldu, Aysu (2015). İşten Ayrılma Niyeti, İş Tatmini, Örgütsel Bağlılık, Liderlik ve İş Stresi Arasındaki İlişkilerin Analizi: Bir Hastane Örneği. *International Journal of Human Sciences*, 12(1), 1501- 1517.

Telli, Eda; Ünsar, A. Sinan; Oğuzhan, Adil (2012). Liderlik Davranış Tarzlarının Çalışanların Örgütsel Tükenmişlik ve İşten Ayrılma Eğilimleri Üzerine Etkisi: Konuyla İlgili Bir Uygulama. *Electronic Journal of Vocational Colleges*, Aralık, 135-150.

Tischler, Len; Giambatista, Robert; McKeage, Robert; McCormick, David (2016). Servant Leadership and Its Relationships With Core Self-Evaluation and Job Satisfaction. *The Journal of Values-Based Leadership*, Volume 9, Issue 1, Winter/Spring, 1-20.

Tolay, Ebru; Olca Sürgevil; Topayan, Mert (2012). Akademik Çalışma Ortamında Yapısal ve Psikolojik Güçlendirmenin Duygusal Bağlılık ve İş Doyumu Üzerindeki Etkileri. *Ege Akademik Bakış*, Cilt 12, Sayı 4, 449-465.

Töremen, Fatih; Çankaya, İbrahim (2008). Yönetimde Etkili Bir Yaklaşım: Duygu Yönetimi. *Kuramsal Eğitimbilim*, 1 (1), 33-47.

Trompenaars, Fons; Voerman, Ed (2009). Servant Leadership Across Cultures: Harnessing The Strength of The World's Most Powerful Leadership Philosophy, Infinite Ideas Limited, Oxford.

Tuan, Luu Trong (2016). How Servant Leadership Nurtures Knowledge Sharing The Mediating Role of Public Service Motivation. *International Journal of Public Sector Management*, Vol. 29, Iss 1, 91-108.

Tuna, Muharrem (2007). Personel Devir Oranı Analizi: Ankarada Yer Alan Yıldızlı Otel İşletmelerinde Bir Uygulama. *Anatolia: Turizm Araştırmaları Dergisi*, Cilt 18, Sayı 1, Bahar, 45-52.

Turgut, Hakan; Bekmezci, Mustafa; Ateş, M.Fikret (2017). The Moderating Role of Job Satisfaction On The Relationship Between Servant Leadership and Turnover Intention. *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 9/2, 300-314.

- Türkay, Oğuz; Kaya, M. Caner; Birer, Şevin (2013). Yiyecek-İçecek Çalışanlarının Mesleki Beklentilerinin Analizi: İstanbul Örneği. *14. Ulusal Turizm Kongresi*, 05-08 Aralık, Kayseri, 998-1015.
- Uğurluoğlu, Özgür; Köse, Serap Durukan; Köse, Tuncay (2015). Sağlık Çalışanlarının Hizmetkâr Liderlik Algılarınınlider-Üye Etkileşimi ve Örgütsel Güven Üzerindeki Etkisi. *Türkiye Sosyal Araştırmalar Dergisi*, Yıl: 19, S: 2, 240-262.
- Ulusoy, Esin Çetinkaya; Alpar, Şule Ecevit (2013). Hemşirelerde Meslektaş Dayanışması ve İş Doyumu İle İlişkisi. *F.N. Hem. Dergisi*, Cilt 21 - Sayı 3, 154-163.
- Ural, Ayhan; Kılıç, İbrahim (2013). *Bilimsel Araştırma Süreci ve Spss İle Veri Analizi*. Detay Yayıncılık, 4 Baskı, Ankara.
- Utech, R.E; Heider, W.D. (1976). The Contingency Model and Successful Military Leadership. *Academy of Management Journal*, Volume 19, Number 4, 606-618.
- Ülker, Funda Er; Özdemir, Gülen (2016). İş Tatmininin Örgütsel Bağlılığa Olan Etkisi: Kooperatif İşletmeler Örneği. *Yönetim Bilimleri Dergisi*, Cilt 14, Sayı: 27, 331-352.
- Vondey, Michelle (2010). The Relationships Among Servant Leadership, Organizational Citizenship Behavior, Person-Organization Fit, and Organizational Identification. *International Journal of Leadership Studies*, Vol. 6 Iss. 1, 3-27.
- Vroom, Victor H.; Jago, Arthur G. (1974). Decision Making As A Social Process: Normative and Descriptive Models of Leader Behavior. *Decision Sciences*, Volume 5, Issue 4, 743-769.
- Vroom, Victor H.; Jago, Arthur G. (2007). The Role of The Situation In Leadership. *American Psychologist*, Vol. 62, No. 1, 17-24.
- Wang, Chung-Jen; Tsai, Huei-Ting; Tsai, Ming-Tien (2014). Linking Transformational Leadership and Employee Creativity In The Hospitality Industry: The Influences of Creative Role Identity, Creative Self-Efficacy and Job Complexity. *Tourism Management*, 40, 79-89.
- Waterman, Harold (2011). Principles of Servant Leadership and How They Can Enhance Practice. *Nursing Management*, Volume 17, Number 9, 24-26.
- Weiss, D.J., Dawis, R.V., England, G.W.; Lofquist, L.H. (1967). Manual For The Minnesota Satisfaction Questionnaire. Minneapolis: University of Minnesota Work Adjustment

- Project Industrial Relations Center. *Minnesota Studies In Vocational Rehabilitation*, XXII.
- Weiss, Howard W. (2002). Deconstructing Job Satisfaction Separating Evaluations, Beliefs and Affective Experiences. *Human Resource Management Review*, 12, 173–194.
- Wells, Janelle E.; Peachey, Jon Welty (2010). Assistant Coaches' Turnover Intentions: Do Leadership and Satisfaction Matter? *Avca Coaching Volleyball*, 28(1), 22-24.
- Winkle, Barbara Van; Allen, Stuart; Devore, Douglas; Winston, Bruce (2014). The Relationship Between The Servant Leadership Behaviors of Immediate Supervisors and Followers' Perceptions of Being Empowered In The Context of Small Business. *Journal of Leadership Education, Summer*, 70-82.
- Winston, Bruce, E. (2002). *Be A Leader For God's Sake - From Values To Behaviors*. School of Leadership Studies Regent University, Virginia Beach.
- Winston, Bruce, E.; Patterson, Kathlee (2006). An Integrative Definition of Leadership. *International Journal of Leadership Studies*, Vol. 1 Iss. 2, 6-66.
- Winston, Bruce (2003). Extending Patterson's Servant Leadership Model: Explaining How Leaders and Followers Interact In A Circular Model. Servant Leadership Research Roundtable August. *School of Leadership Studies*, Regent University, 1-9.
- Wong, Paul T. P.; Page, Don (2003). Servant Leadership: An Opponent-Process Model and The Revised Servant Leadership Profile. *Servant Leadership Research Roundtable*, August, 1-11.
- Yang, Rui; Ming, Ying; Ma, Jianhong; Huo, Rongmian (2017). How Do Servant Leaders Promote Engagement? A Bottom-Up Perspective of Job Crafting. *Social Behavior and Personality*, 45 (11), 1815–1828.
- Yang, Yi-Feng (2016). Examining Competing Models of Transformational Leadership, Leadership Trust, Change Commitment, and Job Satisfaction. *Psychological Reports*, Vol. 119 (1), 154–173.
- Yanık, Oktay (2014). Ahlaki Liderliğin Çalışanların İş Tatminine, Örgütsel Bağlılığına ve İşten Ayrılma Niyetine Etkisi: Örgütsel Güven ve Örgütsel Adalet Algısının Aracı Rolü, Doktora Tezi, T.C. Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Erzurum.

- Yavuz, Ercan (2009). İşgörenlerin Dönüşümcü Liderlik ve Örgütsel Bağlılık İle İlgili Tutumlarına Yönelik Bir Araştırma. *İşletme Araştırmaları Dergisi* 1/2, 51-69.
- Yavuz, Ercan; Tokmak, Cüneyt (2009). İşgörenlerin Etkileşimci Liderlik ve Örgütsel Bağlılık İle İlgili Tutumlarına Yönelik Bir Araştırma. *International Journal of Economic and Administrative Studies*, Year:1, Volume:1, Number:2, Winter, 17-35.
- Yazıcıoğlu, İrfan; Sökmen, Alptekin (2007). Otel İşletmelerinin Yiyecek-İçecek Departmanlarında Görev Yapan İşgörenlerin İş Tatmin Düzeylerinin Değerlendirilmesi: Adana'da Bir Uygulama. *Muğla Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, Bahar, Sayı 18, 1-23.
- Yeh, Chien M. (2013). Tourism Involvement, Work Engagement and Job Satisfaction Among Frontline Hotel Employees. *Annals of Tourism Research*, Vol. 42, 214–239.
- Yelboğa, Atilla (2012). Örgütsel Adalet İle İş Doyumu İlişkisi: Ampirik Bir Çalışma. *Ege Akademik Bakış*, Cilt 12, Sayı 2, 171-182
- Yeşilyurt, Hülya; Koçak, Nilüfer (2014). İş Doyumu ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Arasındaki İlişkinin Otel İşletmeleri Açısından İncelenmesi. *Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, Cilt: 16, Sayı: 2, 303-324.
- Yıldız, Sebahattin; Yalavaç, Süleyman; Meydan, Cem Harun (2013). Tükenmişliğin İşten Ayrılma Niyetine Etkisinde Örgüte Bağlılığın Aracı Rolü: Türkiye'deki Gümrük ve Ticaret Bakanlığı Personeli Üzerinde Bir Araştırma. *Bilgi Ekonomisi ve Yönetimi Dergisi*, Cilt: VIII Sayı: II, 157-170.
- Yılmaz, Hüseyin; Karahan, Atilla (2009). Bireylerin Kişisel Özellikleri Yönünden İş Doyum Düzeylerine Göre Tükenmişlikleri: Afyonkarahisar İlinde Bir Araştırma. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, C.14, S.3, 197-214.
- Yılmaz, Hüseyin; Karahan, Atilla (2010). Liderlik Davranışı, Örgütsel Yaratıcılık ve İşgören Performansı Arasındaki İlişkilerin İncelenmesi: Uşak'ta Bir Araştırma. *Yönetim ve Ekonomi*, Cilt:17 Sayı:2, 145-158.
- Yılmaz, Veysel; Varol, Semra (2015). Hazır Yazılımlar İle Yapısal Eşitlik Modellemesi: Amos, Eqs, Lisrel. *Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 44, 28-44.
- Yukl, Gary (1999). An Evaluation of Conceptual Weaknesses In Transformational and Charismatic Leadership Theories. *Leadership Quarterly*, 10(2), 285–305.

- Yukl Gary (2010). *Leadership In Organizations*, 7th Edition, Upper Saddle River, Prentice Hall, Nj.
- Yücel, İlhami; Demirel, Yavuz (2013). Mevcut İş Alternatiflerinin İş Tatmini ve İşten Ayrılma İlişkisi Üzerine Etkisi: Başka Bir Yol Daha Olmalı. *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, Cilt: 27, Sayı: 2, 159-177.
- Yüksel Hasan; Yüksel, Mesude (2014). İş Doyumu İle İşten Ayrılma Düzeyi Arasındaki İlişki: İlköğretim Öğretmenleri Üzerinde Bir Uygulama. *Uluslararası Sosyal Araştırmalar Dergisi*, Cilt: 7 Sayı: 32, 559-572.
- Yürür, Senay; Ünlü, Onur (2011). Duygusal Emek, Duygusal Tükenme ve İşten Ayrılma Niyeti İlişkisi. *İş Güç Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi*, Nisan, Cilt: 13, Sayı 2, 83-103.
- Zaccaro, Stephen J.; Mumford, Michael D.; Connelly, Mary Shane; Marks, Michelle A.; Gilbert, Janelle A. (2000). Assessment of Leader Problem-Solving Capabilities. *The Leadership Quarterly*, 11, 37-64.
- Zeynel, Esra; Çarıkçı, İlker H. (2015). Mesleki Motivasyonun, İş Tatmini ve Örgütsel Bağlılık Üzerine Etkisi: Akademisyenler Üzerine Görgül Bir Araştırma. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, C.20, S.3, 217-248.
- Zhao, Chen; Liu, Yonghong; Gao, Zhonghua (2016). An Identification Perspective of Servant Leadership's Effects. *Journal of Managerial Psychology*, Vol. 31, Iss 5, 898-913.

### İNTERNET KAYNAKLARI

- Aşan Öznur; Aydın, Eren Miski (2006). *Örgütsel Davranış*, Yayın No 130, Arıkan Basım-Yayın, İstanbul, Hiperlink E-Book Collection. Erişim Linki: <http://eds.b.ebscohost.com/eds/ebookviewer/ebook?sid=5846c86e-435e-4237-98f4-b8d52d27c89b%40pdc-v-sessmgr06&vid=3&rid=1&format=EB>, (Erişim Tarihi: 12.05.2017).
- Kaya, Zeki; Şahin, Mehmet; Taşdemir, Şakir (2013). *Araştırma Yöntemleri ve Teknikleri*, 2. Baskı, Eğitim Yayın Evi, Konya, Hiperlink E-Book Collection. Erişim Linki: <http://eds.b.ebscohost.com/eds/ebookviewer/ebook?sid=5846c86e-435e-4237-98f4->



b8d52d27c89b%40pdc-v-sessmgr06&vid=12&rid=9&format=EB, (Erişim Tarihi: 10.03.2017).

Şimşek, M. Şerif; Çelik, Adnan; Akgemci, Tahir (2014). *Davranış Bilimlerine Giriş ve Örgütlerde Davranış*. 8. Baskı, Eğitim Yayınevi, Konya, Hiperlink E-Book Collection. Erişim Linki: <http://eds.b.ebscohost.com/eds/ebookviewer/ebook?sid=5846c86e-435e-4237-98f4-b8d52d27c89b%40pdc-v-sessmgr06&vid=14&rid=1&format=EB>, (Erişim Tarihi: 12.05.2017).

Yaylacı, Filiz; Yüksel, İlke; Eroğlu, Ömer; Şimşek, Eylem; Uşaklı, Hakan; Ölçer, Ferit; Karşlı, Mehmet Durdu; Utanır, Özkan Yıldız (2013). *Davranış Bilimleri*, Konya, Hiperlink E-Book Collection. Erişim Linki: <http://eds.b.ebscohost.com/eds/ebookviewer/ebook?sid=5846c86e-435e-4237-98f4-b8d52d27c89b%40pdc-v-sessmgr06&vid=17&rid=48&format=EB>, (Erişim Tarihi: 13.05.2017).

Web1: <http://www.istanbulkulturturizm.gov.tr/tr/turizm-istatistik/2015Y%C4%B1%C4%B1-Turizm-İstatistikleri>, (Erişim Tarihi: 03.03.2017).

Web2: [https://www.tripadvisor.com.tr/pages/about\\_us.html](https://www.tripadvisor.com.tr/pages/about_us.html), (Erişim Tarihi: 03.03.2017).



## EKLER

### EK 1. ANKET FORMU

#### ALGILANAN MODERN LİDERLİK TARZININ, İŞ TATMİNİNE VE İŞTEN AYRILMA NİYETİNE ETKİSİNİ BELİRLEMeye YÖNELİK ANKET

Sayın İlgili, çalışanların liderlik, iş tatmini ve işten ayrılma niyeti ile ilgili bilgiler sağlayacak bu anket, ileriki yıllarda yiyecek içecek işletmelerindeki çalışma koşullarının şekillenmesi açısından potansiyel değer taşımaktadır. Bu bir test değildir. Soruların doğru ya da yanlış cevapları yoktur. Soruları, tecrübelerinizi açıkça ve doğru olarak yansıtır şekilde cevaplamanızı rica ederiz. Lütfen ankette yer alan tüm soruları eksiksiz olarak cevaplayınız. Lütfen anket formunda herhangi bir şekilde isminizi belirtmeyiniz veya kendinizi tanıtmayınız. İşbirliğiniz için teşekkür ederiz.

**Doç.Dr. Lütfi ATAY**

Çanakkale 18 Mart Üniversitesi Turizm Fakültesi  
Fakültesi

**Hasan CİNNİOĞLU**

Çanakkale 18 Mart Üniversitesi Turizm

#### İŞLETMENİZLE İLGİLİ

Size en yakın gelen seçeneğin bulunduğu kutucuğa **X** işareti koymak suretiyle görüşünüzü belirtiniz.

(1: KESİNLİKLE KATILMIYORUM 5: KESİNLİKLE KATILYORUM)						
1	İşle ilgili yanlış giden bir şey olduğunda yöneticim bunu söyleyebilir.	1	2	3	4	5
2	Yöneticim, karmaşık sorunlarla ilgili etkili düşünebilir.	1	2	3	4	5
3	Yöneticim, işletmemiz ve hedefleriyle ilgili tam bir anlayışa sahiptir	1	2	3	4	5
4	Yöneticim, yeni ve yaratıcı fikirlerle işletme problemlerini çözebilir.	1	2	3	4	5
5	Yöneticim, topluma değer vermenin önemini vurgular.	1	2	3	4	5
6	Yöneticim, her zaman toplumumuzdaki insanlara yardım etmeye çalışır.	1	2	3	4	5
7	Yöneticim, sosyal faaliyetlerle ilgilidir.	1	2	3	4	5
8	Yöneticim, sosyal sorumluluk için beni teşvik eder.	1	2	3	4	5
9	Kişisel bir problemim olduğu zaman yöneticimden yardım alırım	1	2	3	4	5
10	Yöneticim, kişisel gelişimimi önemser.	1	2	3	4	5
11	Yöneticim, kişisel konularıyla ilgili konuşmak için zaman yaratır.	1	2	3	4	5
12	Yöneticim, bana sormadan kötü olduğumu anlayabilir.	1	2	3	4	5
13	Yöneticim, kariyer gelişimime öncelik verir.	1	2	3	4	5
14	Yöneticim, kişisel hedeflerimi başardığımdan emin olmak ister.	1	2	3	4	5
15	Yöneticim, bana yeni yetenekler katabilecek iş tecrübesi sağlar.	1	2	3	4	5
16	Yöneticim, kariyer hedeflerimi öğrenmek ister.	1	2	3	4	5

17	Yöneticim, kendi başarısından daha fazla benim başarımla ilgileniyor gibi görünür.	1	2	3	4	5
18	Yöneticim, benim çıkarlarımı kendi çıkarlarının önüne koyar	1	2	3	4	5
19	Yöneticim, benim çıkarlarım için kendi çıkarlarından vazgeçer.	1	2	3	4	5
20	Yöneticim, işimi kolaylaştırabilmek için ne gerekiyorsa yapar.	1	2	3	4	5
	<b>1 HİÇBİR ZAMAN</b> <b>5 HER ZAMAN</b>					
1	Yöneticim en önem verdiği değer ve inançlar hakkında konuşur.	1	2	3	4	5
2	Yöneticim güçlü bir amaç duygusuna sahip olmanın önemini belirtir.	1	2	3	4	5
3	Yöneticim vermiş olduğu kararların ahlaki ve etik sonuçlarını dikkate alır.	1	2	3	4	5
4	Yöneticim ortak bir misyona (görev anlayışına) sahip olmanın önemini vurgular.	1	2	3	4	5
5	Yöneticim kendisiyle işbirliği içinde olmaktan gurur duymayı sağlar.	1	2	3	4	5
6	Yöneticim, grubun iyiliği için kendi menfaatlerinden vazgeçer.	1	2	3	4	5
7	Yöneticim, başkalarının ona saygı göstermesini sağlayacak şekilde davranır.	1	2	3	4	5
8	Yöneticim, güvenli ve güçlü olduğunu gösterir.	1	2	3	4	5
9	Yöneticim, gelecek hakkında iyimser konuşur.	1	2	3	4	5
10	Yöneticim, başarılması gereken şey hakkında coşkuyla konuşur.	1	2	3	4	5
11	Yöneticim, gerçekleştirmesi zor olan bir vizyonu çok iyi ifade eder.	1	2	3	4	5
12	Yöneticim, amaçların gerçekleştirileceğine dair güven verir.	1	2	3	4	5
13	Yöneticim, kritik kararların uygunluğunu sorgulayarak tekrar gözden geçirir.	1	2	3	4	5
14	Yöneticim, sorunları çözerken farklı bakış açıları arar.	1	2	3	4	5
15	Yöneticim, çalışanların sorunlara farklı açılardan bakmalarını sağlar.	1	2	3	4	5
16	Yöneticim, çalışanlara görevlerin nasıl yapılacağı konusunda yeni bakış açıları önerir.	1	2	3	4	5
17	Yöneticim, öğretmek ve koçluk yapmak için zaman harcar.	1	2	3	4	5
18	Yöneticim, çalışanlara bir grubun üyesi olarak değil bir birey olarak davranır.	1	2	3	4	5
19	Yöneticim, çalışanların farklı ihtiyaç, yetenek ve isteklere sahip olduğunu düşünür.	1	2	3	4	5
20	Yöneticim, güçlü olmaları için diğerlerine yardım eder.	1	2	3	4	5
21	Yöneticim, hedeflenen performansları başarmak için kimin neyden sorumlu olduğunu net bir şekilde belirtir.	1	2	3	4	5
22	Yöneticim, amaçların gerçekleştiği zaman ne kazanacağımızı açık bir şekilde belirtir.	1	2	3	4	5
23	Yöneticim, çalışanların beklentileri karşıladığında memnuniyetini ifade eder.	1	2	3	4	5

24	Yöneticim, çaba göstermem karşılığında bana yardımcı olur.	1	2	3	4	5
25	Yöneticim dikkatini, düzensizlik, hata ve standartlardan sapmalar üzerinde yoğunlaştırır.	1	2	3	4	5
26	Yöneticim, tüm dikkatini hatalar, şikâyetler ve başarısızlıklarla uğraşma üzerinde yoğunlaştırır.	1	2	3	4	5
27	Gözü sürekli hatalar üzerindedir.	1	2	3	4	5
28	Yöneticim, standartlara ulaşmak için tüm dikkatini başarısızlıklara yöneltmiştir.	1	2	3	4	5
29	Yöneticim, problemler ciddiyet kazancıya kadar müdahale etmez.	1	2	3	4	5
30	Yöneticim, harekete geçmeden önce işlerin kötüye gitmesini bekler.	1	2	3	4	5
31	Yöneticim, “eğer bozuk değilse, tamir etme”, anlayışını savunur.	1	2	3	4	5
32	Yöneticim, sorunun çözümüne girmeden önce sorunun kronik hale gelmesi gerektiğine inanır.	1	2	3	4	5
33	Yöneticim, önemli konular olduğunda karışmaktan sakınır.	1	2	3	4	5
34	Yöneticim, ihtiyaç duyulduğunda ortada yoktur.	1	2	3	4	5
35	Yöneticim, karar vermekten kaçınır.	1	2	3	4	5
36	Yöneticim, acil sorunlara cevap vermekte geç davranır.	1	2	3	4	5
	<b>1: HİÇ MEMNUN DEĞİLİM</b>	<b>5: ÇOK MEMNUNUM</b>				
1	İşimin, beni her zaman meşgul etmesinden	1	2	3	4	5
2	İşimin, tek başına çalışma imkânı vermesinden	1	2	3	4	5
3	İşimin, zaman zaman farklı şeyler yapabilmeme imkân vermesinden	1	2	3	4	5
4	İşimin, toplumda saygın bir kişi olma şansını bana vermesinden	1	2	3	4	5
5	Yöneticimin astlarını idare tarzından	1	2	3	4	5
6	Yöneticimin karar vermedeki yeteneğinden	1	2	3	4	5
7	Vicdanıma uygun şeyler yapabilme olanağımın olmasından	1	2	3	4	5
8	İşimin, bana sabit bir iş olanağı sağlamasından	1	2	3	4	5
9	Başkaları için bir şeyler yapabilme olanağım olmasından	1	2	3	4	5
10	Kişilere ne yapacaklarını söyleme şansım olmasından	1	2	3	4	5
11	Kendi yeteneklerimle bir şeyler yapabilme şansımın olmasından	1	2	3	4	5
12	İş ile ilgili alınan kararların uygulanmaya konmasından	1	2	3	4	5
13	Yaptığım iş karşılığında aldığım ücretten	1	2	3	4	5
14	İş de terfi olanağımın olmasından	1	2	3	4	5
15	Kendi kararımı verme özgürlüğünden	1	2	3	4	5
16	İş yaparken kendi yöntemlerimi deneme imkânından	1	2	3	4	5
17	Çalışma koşullarından	1	2	3	4	5
18	Çalışma arkadaşlarımla birbiriyle anlaşmasından	1	2	3	4	5
19	Yaptığım iyi bir iş karşılığında aldığım övgüden	1	2	3	4	5

20	İşimden elde ettiğim başarı duygusundan	1	2	3	4	5
	(1: KESİNLİKLE KATILMIYORUM 5: KESİNLİKLE KATILYORUM)					
1.	Genellikle işi bırakmayı düşünüyorum.	1	2	3	4	5
2.	Belirli bir süre bu işte kalmayı planlıyorum.	1	2	3	4	5
3.	Farklı bir iş arama niyetindeyim.	1	2	3	4	5

### **HAKKINIZDA**

Bu bölümde yer alan sorular demografik bilgiler ile ilgilidir. Cevaplarınızı **TAMAMIYLA GİZLİDİR**

#### **1)- Cinsiyetinizi Belirtiniz.**

1. Erkek ( ) 2. Kadın ( )

#### **2)- Medeni durumunuzu belirtiniz.**

1. Evli ( ) 2. Bekâr ( )

#### **3)- Yaşınızı belirtiniz.**

25 yaş ve altı ( ) 26-35 ( ) 36-45 ( ) 46-55 ( ) 56 ve üzeri ( )

#### **4)- Kaç yıldır bu işletmede çalışıyorsunuz?**

Bir yıldan az ( ) 1-3 yıl ( ) 4-6 yıl ( ) 7-9 yıl ( ) 10 yıl ve üstü ( )

#### **5)- Eğitim Durumunuz nedir?**

İlköğretim ( ) Ortaöğretim ( ) Lise ( ) Ön Lisans ( )

Lisans ( ) Lisansüstü ( ) Diğer ( )

#### **6)- Kaç yıldır bu sektörde çalışıyorsunuz?**

Bir yıldan az ( ) 1-3 yıl ( ) 4-6 yıl ( ) 7-9 yıl ( ) 10 yıl ve üstü ( )

#### **7)-Bu işletmedeki çalışma durumunuz ( statünüz) aşağıdakilerden hangisidir?**

Komi ( ) Garson ( ) Şef garson ( ) Barboy ( )

Barmen ( ) Şef Barmen ( ) Aşçı ( ) Şef Aşçı ( ) Diğer (Belirtiniz).....

#### **8)- Aylık ücretiniz (TL) ne kadardır?**

1700 TL ve altı ( ) 1701-2200 TL ( ) 2201 – 2700 TL ( )

2701- 3200 TL ( ) 3201-3700 TL ( ) 3700 TL ve üstü ( )

#### **9)- Turizm Eğitimi Aldınız mı?**

Evet ( ) Hayır ( )

**EK 2. ARAŞTIRMA MODELİNDEKİ KISALTMALARA İLİŞKİN AÇIKLAMA**

H.L.1: Kavramsal Yetenekler

H.L.2: Topluma Değer Katma

H.L.3: Astların Gelişimine ve Başarısına Yardım Etme

H.L.4: Astları Her Şeyin Önüne Koyma

H.L.5: Duygusal İyileştirme

E.L.1: Özgür Bırakıcı Liderlik

E.L.2: İstisnalarla Pasif Yönetim

E.L.3: İstisnalarla Aktif Yönetim

E.L.4: Koşulsal Ödüllendirme

D.L.1: İdealleştirilmiş Etki (davranış)

D.L.2: Entelektüel Uyarım

D.L.3: Telkinle Güdüleme

D.L.4: Bireysel Destek

D.L.5: İdealleştirilmiş Etki (atfedilen)

İ.T.1: İçsel Tatmin

İ.T.2: Dışsal Tatmin

## ÖZGEÇMİŞ

### Kişisel Bilgiler

Soyadı, Adı :Cinnioğlu, Hasan  
 Uyruğu :T.C.  
 Doğum Tarihi ve Yeri :07.01.1982 İskenderun  
 Telefon : 0 506 474 95 23  
 Faks : ---  
 E-mail : hasancinnioğlu@hotmail.com

### Eğitim

<i>Derece</i>	<i>Eğitim Birimi</i>	<i>Mezuniyet Tarihi</i>
Yüksek Lisans	Anadolu Üniversitesi.	2006
Lisans	A.İ.B.Ü	2003
Lise	İskenderun Lisesi	1998

### İş Deneyimi

<i>Yıl</i>	<i>Yer</i>	<i>Görev</i>
2007-	Namık Kemal Üniversitesi	Öğretim Görevlisi
2008-2009	Namık Kemal Üniversitesi	Sosyal Tesisler İşletme Müdürü
2007-2009	Namık Kemal Üniversitesi	Uygulama Otel Müdürü
2005-2006	Sheraton Resort & Spa	Yiyecek İçecek Dep.
2004-2005	Side Palace Resort Otel	Yiyecek İçecek Dep.
2002-2004	Taksim International Hotel	Yiyecek İçecek Dep.

### Yabancı Dil

İngilizce

## ULUSLARARASI MAKALELER

1. Salha H., Cinnioğlu H., Yazıt H. (2017).Yiyecek İçecek İşletmelerinde Çalışan İşgörenlerin Psikolojik Sözleşme İhlal Algılarının Tükenmişlik Düzeyleri Üzerine Etkisi: Tekirdağ Örneği", Social Sciences Research Journal, Aralık Sayısı, pp. 45-58,
2. Cinnioğlu H., Salha H.,(2017). İşgörenlerin Paternalist Liderlik Algılarının Duygusal Emek Düzeyleri Üzerine Etkisi: İstanbul'daki Yiyecek İçecek İşletmeleri Üzerine Bir Araştırma, Namık Kemal Üniversitesi Sosyal Bilimler Metinleri, vol. 1, Aralık Sayısı, pp. 68-77.
3. Cinnioğlu H., Atay L., Korkmaz H., Önlisans Öğrencilerinin Yeşil Reklama İlişkin Algılarının Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma, Journal of Yaşar University, Vol. 11, Pp. 185-197, 2016.
4. Salha H., Cinnioğlu H., Yazıt H., Yenişehirlioğlu E., İşgörenlerin Örgütsel Sessizlik Düzeylerinin Örgütsel Bağlılıklarına Etkisi: Tekirdağ'daki Yiyecek İçecek İşletmeleri Üzerine Bir Araştırma, Balkan and Near Eastern Journal of Social Sciences, Vol. 2, Pp. 5-15, 2016.
5. Demirkol C., Salha H., Cinnioğlu H., Trakya Bağ Rotasına Gelen Turistlerin Profilinin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma, Balkan and Near Eastern Journal of Social Sciences, vol. 2, pp. 109-120, 2016
6. Cinnioğlu H., Dönmez Polat D., Türkiye'deki İl Kültür ve Turizm Müdürlüklerinin Facebook Sayfalarının İçerik Analiziyle İncelenmesi, Seyahat ve Otel İşletmeciliği Dergisi/, Vol. 13, 2016.
7. Cinnioğlu, H. (2015). Sürdürülebilir Ekonomik Kalkınma Kapsamında Ekoturizmin Çevre Üzerindeki Etkilerinin Eleştirel Bir Bakış Açısıyla İncelenmesi, Namık Kemal Üniversitesi Sosyal Bilimler Metinleri, No:03, Issn 1308–4895.
8. Cinnioğlu, H., Boz, M. (2015).Sosyal Medya Araçlarından Facebook Sitesinin Otel İşletmeleri Açısından Kullanımının İncelenmesi: Çanakkale Örneği, Akademik Bakış Uluslararası Hakemli Sosyal Bilimler E-Dergisi, Eylül-Ekim, Sayı 51



**ULUSLARARASI BİLDİRLER:**

1. Salha H., Cinnioğlu H., Yiyecek İçecek Sektörünün Beş Güç Modeli İle Değerlendirilmesi: İstanbul Örneği, ICOMEP 2017 (17.11.2017-18.11.2017)
2. Cinnioğlu H., Salha H., Yiyecek İçecek İşletmelerinde Çalışan İşgörenlerin Algıladıkları Nepotizm Davranışının, İşten Ayrılma Niyeti Üzerine Etkisinde Örgütsel Güvenin Aracı Rolü: Tekirdağ Örneği, 4th International Congress of Tourism & Management Researches, (12.05.2017-14.05.2017)
3. Cinnioğlu H., Salha H., Turizm İşletmelerinde İşgörenlerin Tükenmişlik Seviyelerinin Bazı Değişkenlere Göre Karşılaştırılması, III. IBANESS Congress Series (04.03.2017-05.03.2017)
4. Salha H., Cinnioğlu H., Yazıt H., Psikolojik Sermayenin İş Tatminine Etkisi: Tekirdağ'daki Yiyecek İçecek İşletmeleri Üzerine Bir Araştırma, International Congress of Tourism and Management Researches (19.05.2016-22.05.2016).
5. Salha H., Cinnioğlu H., Yazıt H., Otel Çalışanlarının Örgütsel Sessizlik Düzeylerinin Örgütsel Bağlılıklarına Etkisi: Tekirdağ Da Hizmet Veren Otel İşletmelerine Yönelik Bir Araştırma, Ibaness Conference Series (12.03.2016-13.03.2016).
6. Yazıt H., Salha H., Cinnioğlu H., Demirkol C., Sosyo-Kültür Değişim Aracı Olarak Turizm, Ibaness Conference Series-Prilep / (28.10.2016-30.10.2016).
7. Cinnioğlu, H., Akcan, A.T., Yazıt, H. "Congress Tourism In The Turkey and An Application Congress Hotel In Istanbul", 2-4 February 2015- Istanbul, Turkey Proceedings of Intcess15- 2nd International Conference On Education and Social Sciences.
8. Azman, F., Akcan, A.T., Cinnioğlu, H., Yazıt, H. "Sosyal Sermayenin Türkiye Açısından Önemi", I Uluslararası Uygulamalı Bilimler Kongresi, 23-24 Ekim 2015, Konya, Isbn, 978-605-389-205-2.
9. Yazıt, H., Cinnioğlu, H., Akcan, A., T., "Turizm Eğitimi Alan Ön Lisans , Öğrencilerinin Eğitim Memnuniyetlerinin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma: Tekirdağ Örneği", 4th International Vocational Schools Symposium, Cilt: I, Yalova, 2015.

**ULUSAL BİLDİRİLER**

1. Cinnioğlu H., Yazıt H.,Demirdelen, D. Restoran Müşterilerinin Helal Gıdaya Yönelik Algılarının Belirlenmesi: Tekirdağ Örneği, II. Gastronomi Turizmi Kongresi (21.09.2017-23.09.2017)
2. Salha H., Cinnioğlu H., Yazıt H. ., Psikolojik Sözleşme İhlal Algısının Tükenmişlik Üzerine Etkisi: Yiyecek İçecek İşletmeleri Üzerine Bir Araştırma, 17 Ulusal Turizm Kongresi (20.10.2016-23.10.2016).
3. Cinnioğlu H., Yazıt H., Salha, H. Örgütsel Sessizliğin Örgütsel Bağlılığa Etkisi: Otel İşletmelerine Yönelik Bir Araştırma, 16. Ulusal Turizm Kongresi, Çanakkale, 2015

