

Mustafa BAYIR

TURİZM VE OTEL İŞLETMECİLİĞİ ANABİLİM DALI

OCAK 2023



İSKENDERUN TEKNİK
ÜNİVERSİTESİ
LİSANSÜSTÜ EĞİTİM ENSTİTÜSÜ

**YÜKSEK
LİSANS
TEZİ**

**OTEL İŞLETMELERİNDE
DÖNÜŞÜMCÜ LİDERLİK
ALGISININ ÇALIŞMA YAŞAM
KALİTESİ VE İŞTEN AYRILMA
NİYETİ DÜZEYLERİ ÜZERİNDEKİ
ETKİSİ: İSTANBUL ÖRNEĞİ**

Mustafa BAYIR

TURİZM VE OTEL İŞLETMECİLİĞİ
ANABİLİM DALI

OCAK 2023





İSKENDERUN TEKNİK ÜNİVERSİTESİ



**OTEL İŞLETMELERİNDE DÖNÜŞÜMCÜ LİDERLİK ALGISININ
ÇALIŞMA YAŞAM KALİTESİ VE İŞTEN AYRILMA NİYETİ DÜZEYLERİ
ÜZERİNDEKİ ETKİSİ: İSTANBUL ÖRNEĞİ**

Mustafa BAYIR

**YÜKSEK LİSANS TEZİ
TURİZM VE OTEL İŞLETMECİLİĞİ ANABİLİM DALI**

**İSKENDERUN TEKNİK ÜNİVERSİTESİ
LİSANSÜSTÜ EĞİTİM ENSTİTÜSÜ**

OCAK 2023

Mustafa BAYIR tarafından hazırlanan “OTEL İŞLETMELERİNDE DÖNÜŞÜMCÜ LİDERLİK ALGISININ ÇALIŞMA YAŞAM KALİTESİ VE İŞTEN AYRILMA NİYETİ DÜZEYLERİ ÜZERİNDEKİ ETKİSİ: İSTANBUL ÖRNEĞİ” adlı tez çalışması aşağıdaki jüri tarafından OY BİRLİĞİ ile İskenderun Teknik Üniversitesi Turizm ve Otel İşletmeciliği Anabilim Dalında YÜKSEK LİSANS TEZİ olarak kabul edilmiştir.

Danışman: Doç. Dr. Sait Doğan

Gastronomi ve Mutfak Sanatları Anabilim dalı, İskenderun Teknik Üniversitesi

Bu tezin, kapsam ve kalite olarak Yüksek Lisans Tezi olduğunu onaylıyorum.

Başkan: Doç. Dr. Hasan CİNNİOĞLU

Turizm ve Otel İşletmeciliği Anabilim dalı, İskenderun Teknik Üniversitesi

Bu tezin, kapsam ve kalite olarak Yüksek Lisans Tezi olduğunu onaylıyorum.

Üye: Doç. Dr. Mehmet TUNCER

Turizm İşletmeciliği Anabilim dalı, Aksaray Üniversitesi

Bu tezin, kapsam ve kalite olarak Yüksek Lisans Tezi olduğunu onaylıyorum.

Tez Savunma Tarihi: 12 /01/2023

Jüri tarafından kabul edilen bu tezin Yüksek Lisans Tezi olması için gerekli şartları yerine getirdiğini onaylıyorum.

Doç. Dr. Ersin BAHÇECİ
Lisansüstü Eğitim Enstitüsü Müdürü

ETİK BEYAN

İskenderun Teknik Üniversitesi Lisansüstü Eğitim Enstitüsü Tez Yazım Kurallarına uygun olarak hazırladığım bu tez çalışmada;

- Tez üzerinde Yükseköğretim Kurulu tarafından hiçbir değişiklik yapılamayacağı için tezin bilgisayar ekranında görüntülediğinde asıl nüsha ile aynı olması sorumluluğunun tarafıma ait olduğunu,
- Tez içinde sunduğum verileri, bilgileri ve dokümanları akademik ve etik kurallar çerçevesinde elde ettiğimi,
- Tüm bilgi, belge, değerlendirme ve sonuçları bilimsel etik ve ahlak kurallarına uygun olarak sunduğumu,
- Tez çalışmada yararlandığım eserlerin tümüne uygun atıfta bulunarak kaynak gösterdiğimi,
- Kullanılan verilerde herhangi bir değişiklik yapmadığımı,
- Bu tezde sunduğum çalışmanın özgün olduğunu,

bildirir, aksi bir durumda aleyhime doğabilecek tüm hak kayıplarını kabullendiğimi beyan ederim.

Mustafa BAYIR

12/01/2023

OTEL İŞLETMELERİNDE DÖNÜŞÜMCÜ LİDERLİK ALGISİNİN ÇALIŞMA YAŞAM KALİTESİ VE İŞTEN AYRILMA NİYETİ DÜZEYLERİ ÜZERİNDEKİ ETKİSİ:

İSTANBUL ÖRNEĞİ

(Yüksek Lisans Tezi)

Mustafa BAYIR

İSKENDERUN TEKNİK ÜNİVERSİTESİ

LİSANSÜSTÜ EĞİTİM ENSTİTÜSÜ

OCAK 2023

ÖZET

Otel işletmeleri emek yoğun faaliyet gösteren, hizmet üretiminin ve tüketiminin aynı zamanda gerçekleştiği ve müşteri memnuniyeti odaklı çalışan turizm işletmeleridir. 24 saat kesintisiz hizmet veren otel işletmelerinde başarıya ulaşmanın en önemli unsurlarının başında işgücünün geldiği ifade edilebilir. Çalışanların performanslarının yüksek olması ve kaliteli hizmet sunabilmeleri için otel yöneticilerinin iş esnasında sergiledikleri davranışların ve işletmedeki çalışma şartlarının kalitesinin paralellik göstermesi gerekmektedir. Bu nedenle otel yöneticilerinin işletmenin hedefleri için çalışırken, çalışma şartlarının kalitesini artırıcı ve çalışanları işletmeye bağlayacak, aidiyetlerini ve iş performanslarını artıracak liderlik davranışları sergilemeleri gerekmektedir.

Bu nedenle çalışmanın temel amacı; otel işletmelerinde çalışan personellerin yöneticilerinde algıladıkları dönüşümcü liderlik davranışlarının çalışma yaşam kalitesi ve işten ayrılma niyeti düzeylerine etkisini ortaya koymaktır. Ayrıca çalışma yaşam kalitesinin işten ayrılma niyetini ne derece etkilediğini tespit etmek amaçlanmıştır. Bu amaçlar çerçevesinde öncelikle konuyla ilgili olarak detaylı yazın taraması yapılmış, sonrasında kolayda örnekleme tekniği kullanılarak İstanbul ilinde faaliyet gösteren dört ve beş yıldızlı otel işletmelerindeki toplam 410 çalışandan anket tekniği kullanılarak veriler elde edilmiştir. Elde edilen bu verilere yönelik, doğrulayıcı ve açımlayıcı faktör analizleri, yüzde ve frekans analizi, korelasyon ve regresyon analizleri uygulanmıştır. Analizler sonucunda otel işletmeleri çalışanlarının yöneticilerini dönüşümcü lider olarak algıladıkları sonucuna ulaşılmıştır. Ayrıca çalışanların çalışma yaşam kalitesi algı düzeylerinin yüksek, işten ayrılma niyeti düzeylerinin ise düşük olduğu tespit edilmiştir. Ayrıca dönüşümcü liderlik ile çalışma yaşam kalitesi arasında ve dönüşümcü liderlik ile işten ayrılma niyeti arasında anlamlı bir ilişki tespit edilirken çalışma yaşam kalitesi ile işten ayrılma niyeti arasında da anlamlı bir ilişki olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Anahtar Kelimeler : Dönüşümcü liderlik, çalışma yaşam kalitesi, işten ayrılma niyeti, otel
Sayfa Adedi : 142
Danışman : Doç. Dr. Sait DOĞAN

THE EFFECT OF TRANSFORMATIONAL LEADERSHIP PERCEPTION IN HOTEL
BUSINESSES ON QUALITY OF WORKING LIFE AND LEVELS OF INTENTION TO
LEAVE WORK: THE CASE OF ISTANBUL

(M. Sc. Thesis)

Mustafa BAYIR

ISKENDERUN TECHNICAL UNIVERSITY
INSTITUTE OF GRADUATE STUDIES

JANUARY 2023

ABSTRACT

Hotel businesses are tourism businesses that operate labor-intensive, service production and consumption take place at the same time, and work with a focus on customer satisfaction. It can be stated that the most important element of success in hotel businesses that provide 24-hour uninterrupted service is the workforce. In order for the employees to have high performance and to provide quality service, the behavior of the hotel managers during the work and the quality of the working conditions in the enterprise should be parallel. For this reason, hotel managers are required to exhibit leadership behaviors that will increase the quality of working conditions and connect the employees to the business, while working for the goals of the business.

Therefore, the main purpose of the study is to reveal the effect of the transformational leadership behaviors perceived by the managers of the hotel staff on the quality of work life and intention to leave. In addition, it was aimed to determine to what extent the quality of work life affects the intention to leave. Within the framework of these purposes, first of all, a detailed literature review was made on the subject, and then data were obtained by using the survey technique from a total of 410 employees in four and five-star hotels operating in the province of Istanbul using the convenience sampling technique. Confirmatory and exploratory factor analyses, percentage and frequency analysis, correlation and regression analyzes were applied to these obtained data. As a result of the analyzes, it was concluded that hotel employees perceive their managers as transformational leaders. In addition, it has been determined that the level of perception of the employees' quality of work life is high and their intention to leave their job is low. At the same time, a significant relationship was found between transformational leadership and quality of work life, and between transformational leadership and intention to leave, and it was concluded that there was a significant relationship between quality of work life and intention to leave.

Key Words : Transformational leadership, quality of work life, turnover intention, hotel
Page Number : 142
Supervisor : Assoc. Prof. Dr. Sait Doğan

TEŞEKKÜR

Lisansüstü eğitimim sürecinde bana destek olan ve benden katkılarını esirgemeyen, çalışmama bilgi ve tecrübelerini katarak yön veren değerli danışman hocam Doç. Dr. Sait Doğan'a, ihtiyaç duyduğumda desteğini esirgemeyen değerli hocam Doç. Dr. Hasan Cinnioğlu'na ve İskenderun Teknik Üniversitesi Lisansüstü Eğitim Enstitüsü hocalarıma teşekkürlerimi sunuyorum.

Lisansüstü eğitim sürecimi çalışma ve aile hayatı ile paralel olarak yürütebilmemde katkı sağlayan ve her zaman desteklerini hissettiğim kıymetli eşim Melahat Bayır'a ve canım kızım Beril Bayır'a teşekkür ediyorum.

Araştırma ve anket sürecinde desteklerini gösteren İstanbul ilindeki tüm dört ve beş yıldızlı otel yöneticileri ve çalışanlarına da teşekkürlerimi sunarım.

İÇİNDEKİLER

	Sayfa
ÖZET.....	i
ABSTRACT.....	ii
TEŞEKKÜR.....	iii
İÇİNDEKİLER.....	iv
ÇİZELGELERİN LİSTESİ.....	viii
ŞEKİLLERİN LİSTESİ.....	x
SİMGELER ve KISALTMALAR.....	xi
1. GİRİŞ.....	1
2. LİDER ve LİDERLİK KAVRAMI.....	4
2.1. Lider ve Yönetici Arasındaki Farklar.....	7
2.2. Liderliğin Güç Kaynakları.....	8
2.2.1. Zorlayıcı Güç	9
2.2.2. Ödüllendirme Gücü	10
2.2.3. Yasal Güç	10
2.2.4. Uzmanlık Gücü	10
2.2.5. Karizmatik Güç	11
2.3. Geleneksel Liderlik Yaklaşımları.....	11
2.3.1. Özellikler Yaklaşımı.....	11
2.3.2. Davranışsal Yaklaşımlar	12
2.3.3. Durumsallık Yaklaşımları.....	14
2.5. Modern Liderlik Türleri.....	18
2.5.1. Karizmatik Liderlik Yaklaşımı	19
2.5.2. Etkileşimci Liderlik Yaklaşımı.....	20
2.5.3. Hizmetkar Liderlik	21
2.5.4. Paternalist Liderlik	22
2.5.5. Narsistik Liderlik Yaklaşımı	22
2.5.6. Otantik Liderlik Yaklaşımı	22
2.6. Dönüşümcü Liderlik.....	24
2.6.1. İdealleştirilmiş Etki (Karizma).....	26

	Sayfa
2.6.2. İlham Vererek GÜdüleme.....	27
2.6.3. Entelektüel Uyarım.....	27
2.6.4. Bireysel İlgi.....	28
3. ÇALIŞMA YAŞAM KALİTESİ KAVRAMI.....	30
3.1. Çalışma Yaşam Kalitesi Amacı.....	33
3.2. Çalışma Yaşam Kalitesini Etkileyen Faktörler.....	34
3.2.1. Kişisel (Bireysel) Faktörler.....	36
3.2.2. Çevresel (Dışsal) Faktörler.....	37
3.2.3. Örgütsel Faktörler.....	38
3.2.4. Ücret.....	38
3.2.5. İş Güvencesi.....	39
3.2.6. Çalışma Şekli ve Çalışma Saatleri.....	40
3.2.7. Kariyer ve Yükselme Olanakları.....	40
3.2.8. Güvenli ve Sağlıklı Çalışma Koşulları.....	41
3.2.9. Eğitim ve Geliştirme.....	42
3.2.10. Katılımcı Karar Verme.....	42
3.3. Çalışma Yaşam Kalitesi Boyutları.....	43
3.3.1. İş ve Kariyer Memnuniyeti.....	44
3.3.2. Genel İyi Olma Hali.....	45
3.3.3. İş Kontrol Edebilme.....	45
3.3.4. Stres.....	45
3.3.5. Çalışma Koşulları.....	45
3.3.6. Aile-İş Yaşamı Dengesi.....	46
3.4. Otel İşletmelerinde Çalışma Yaşam Kalitesi.....	46
4. İŞTEN AYRILMA NİYETİ KAVRAMI.....	49
4.1. İşten Ayrılma Niyetine Etki Eden Faktörler.....	50
4.1.1. Bireysel Faktörler.....	50
4.1.2. Örgütsel Faktörler.....	51
4.1.3. Çevresel Faktörler.....	52
4.2. İşten Ayrılma Niyetinin Sonuçları.....	53

	Sayfa
5. LİTERATÜR TARAMASI.....	55
5.1. Dönüşümcü Liderlik İle İlgili Yapılan Çalışmalar.....	55
5.2. Çalışma Yaşam Kalitesi İle İlgili Yapılan Çalışmalar.....	60
5.3. İşten Ayrılma Niyeti İle İlgili Yapılan Çalışmalar.....	65
5.4. Dönüşümcü Liderlik ve Çalışma Yaşam Kalitesi İle İlgili Yapılan Çalışmalar..	67
5.5. Dönüşümcü Liderlik ve İşten Ayrılma Niyeti İle İlgili Yapılan Çalışmalar.....	69
5.6. Çalışma Yaşam Kalitesi ve İşten Ayrılma Niyeti İle İlgili Yapılan Çalışmalar..	71
6. ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ.....	76
6.1. Araştırma Etiği.....	76
6.2. Araştırmanın Amacı ve Önemi.....	76
6.3. Araştırmanın Kapsamı	77
6.3.1. Araştırmanın Hipotezleri ve Modeli.....	77
6.3.2. Çalışma Evreni ve Örneklem.....	79
6.4. Veri Toplama Aracı ve Süreci.....	80
6.4.1. Dönüşümcü Liderlik Ölçeği.....	81
6.4.2. Çalışma Yaşam Kalitesi Ölçeği.....	81
6.4.3. İşten Ayrılma Niyeti Ölçeği.....	82
6.5. Araştırmanın Varsayımları ve Sınırlılıkları.....	83
7. VERİ ANALİZİ VE BULGULAR.....	84
7.1. Katılımcılara Ait Tanımlayıcı Betimleyici Analizler.....	84
7.2. Araştırmada Kullanılan Ölçeklerin Geçerliliği ve Güvenirliliğine Yönelik Bulgular.....	85
7.2.1. Dönüşümcü Liderlik Ölçeğine Yönelik Doğrulayıcı Faktör Analizi (DFA).....	85
7.2.2. Çalışma Yaşam Kalitesi Ölçeğine Yönelik Doğrulayıcı Faktör Analizi (DFA).....	87
7.2.3. İşten Ayrılma Niyeti Ölçeğine Yönelik Açıklayıcı Faktör Analizi (AFA).....	89
7.3. Değişkenlere Yönelik Güvenirlilik, Basıklık ve Çarpıklık Değerleri.....	90
7.4. Katılımcıların Değişkenlere Yönelik Algı Düzeylerine İlişkin Bulgular.....	91
7.4.1. Dönüşümcü Liderlik ve Çalışma Yaşam Kalitesi Arasındaki İlişkiye İlişkiye Yönelik Bulgular.....	91

7.4.2. Dönüşümcü Liderlik ve İşten Ayrılma Niyeti Arasındaki İlişkiye Yönelik Bulgular.....	93
7.4.3. Çalışma Yaşam Kalitesi ve İşten Ayrılma Niyeti Arasındaki İlişkiye Yönelik Bulgular.....	94
7.5. Araştırma Hipotezlerinin Sonuçları.....	95
8. ARAŞTIRMA BULGULARININ TARTIŞILMASI.....	97
SONUÇ VE ÖNERİLER.....	102
KAYNAKLAR.....	108
EKLER.....	141
EK-1 Anket Formu.....	141

ÇİZELGELERİN LİSTESİ

Çizelge	Sayfa
Çizelge 2.1. Liderlik ve yöneticilik kavramlarının farkları.....	7
Çizelge 2.2. Fiedler'in liderlere tavsiyeleri.....	15
Çizelge 5.1. Tarih sırasına göre dönüşümcü liderlik ile ilgili yapılan çalışmalar.....	55
Çizelge 5.2. Tarihlere göre çalışma yaşam kalitesi ile ilgili yapılan çalışmalar.....	60
Çizelge 5.3. Tarih sırasına göre işten ayrılma niyeti ile ilgili yapılan çalışmalar...	65
Çizelge 7.1. Otel işletmesi çalışanlarının sosyo-demografik özelliklerine ait bulgular.....	84
Çizelge 7.2. Dönüşümcü liderlik ölçeğine ilişkin doğrulayıcı faktör analizi sonuçları.....	86
Çizelge 7.3. Dönüşümcü liderlik ölçeğine yönelik birinci düzey DFA regresyon sonuçları.....	87
Çizelge 7.4. Çalışma yaşam kalitesi ölçeğine ilişkin doğrulayıcı faktör analizi sonuçları.....	88
Çizelge 7.5. Çalışma yaşam kalitesi ölçeğine yönelik birinci düzey DFA regresyon sonuçları.....	89
Çizelge 7.6. İşten ayrılma niyeti ölçeğine ilişkin açıklayıcı faktör analizi.....	90
Çizelge 7.7. DL-ÇYK-İAN değişkenlerine ilişkin güvenirlik, baskılık ve çarpıklık değerleri.....	91
Çizelge 7.8. Dönüşümcü liderlik ve çalışma yaşam kalitesi ilişkisine yönelik korelasyon analizi.....	92
Çizelge 7.9. Dönüşümcü liderliğin çalışma yaşam kalitesi düzeyine etkisine yönelik basit doğrusal regresyon analizi	92
Çizelge 7.10. Dönüşümcü liderlik ve işten ayrılma niyeti ilişkisine yönelik korelasyon analizi.....	93

Çizelge	Sayfa
Çizelge 7.11. Dönüşümcü liderliğin işten ayrılma niyeti düzeyine etkisine yönelik basit doğrusal regresyon analizi.....	94
Çizelge 7.12. Çalışma yaşam kalitesi ve işten ayrılma niyeti ilişkisine yönelik korelasyon analizi.....	94
Çizelge 7.13. Çalışma yaşam kalitesinin işten ayrılma niyeti düzeyine etkisine yönelik basit doğrusal regresyon analizi.....	95
Çizelge 7.14. Hipotez yorumları.....	96



ŞEKİLLERİN LİSTESİ

Şekil	Sayfa
Şekil 6.1. Araştırma modeli.....	78
Şekil 7.1. Dönüşümcü liderlik ölçeğine yönelik yapılan birinci düzey doğrulayıcı faktör analizi modeli.....	86
Şekil 7.2. Çalışma yaşam kalitesi ölçeğine yönelik yapılan birinci düzey doğrulayıcı faktör analizi modeli.....	88



SİMGELER VE KISALTMALAR

Bu çalışmada kullanılmış simgeler ve kısaltmalar, açıklamaları ile birlikte aşağıda sunulmuştur.

Kısaltmalar

AFA

AMOS

ÇYK

DFA

DL

KMO

ORT

Açıklamalar

Açıklayıcı Faktör Analizi

Analysis of Moment Structures

Çalışma Yaşam Kalitesi

Doğrulayıcı Faktör Analizi

Dönüşümcü Liderlik

Kaiser Mayer Olkin Katsayısı

Ortalama

1. GİRİŞ

Globalleşmenin etkisiyle tüm sektörlerde yaşanan ekonomik, teknolojik ve sosyal gelişmeler ya da değişimler, işletmeleri belirledikleri hedeflere ulaşabilmesi ve varlıklarını devam ettirebilmeleri için yeni yöntemler ve çözümler bulmaya sevk etmektedir. Bu çözümlerin ve elde edilen fırsatların iyi değerlendirilebilmesi ve sürekliliğin sağlanabilmesi için ise süreci iyi yönetebilecek lider ya da yöneticilere ve nitelikli işgücüne ihtiyaç duyulmaktadır. Liderlik herhangi bir pozisyona bağlı olmayan, ekibe öncülük ederek onları harekete geçiren bir model iken lider ise bu süreçteki faaliyetleri yerine getirebilecek özelliklere sahip kişi olarak açıklanmaktadır (Özcan, 2006). Tüm çalışanların ortak vizyon ve misyon çerçevesinde hareket etmesi liderin göstereceği yeterliliğe bağlı olmakla birlikte, aynı zamanda çalışma şartlarının da işgücü tarafından kabul edilebilir düzeyde olması ön plana çıkmaktadır.

Modern yönetim anlayışına göre işletmelerin hedeflerine ulaşmalarında etken rol işgücünün aktifliği ve ortaya koydukları performans olarak değerlendirilmektedir. Özellikle turizm sektöründe yer alan işletmeler için rakiplerine karşı ön plana çıkmak, daha fazla müşteri kazanabilmek öncelikle sundukları kaliteli ve güler yüzlü hizmet ile gerçekleşebilecektir. Üretilen ve aynı zamanda sunulan hizmetin bu denli önemli olduğu konaklama işletmelerinde hizmeti üreten ve sunan işgücünün, iş bilgisi ve eğitim açısından yeterli, işini seven ve işletmesine bağlı özellikte olması büyük önem teşkil etmektedir. İç müşteri olarak da kabul edilen işgücünün ise işletmeye kazandırılması ve işletmede tutulabilmesi için çalışma şartlarının yeterli olması ve tüm bu sürecin lider özellikli yöneticiler tarafından gerçekleştirilmesi gerekmektedir. Çünkü bu süreçlerin büyük disiplin içerisinde ve stratejik bir yönetim anlayışı ile gerçekleşmesi gerektirmektedir (Yüksekbilgili ve Özkeskin, 2019).

Dönüşümcü liderlik özelliklerine sahip yöneticiler, çalışanları etkileyerek, onları işletmenin amaçları etrafında toplayabilen, çalışana bireysel olarak eğilip katkı sunabilen davranışlar ile bu süreci sağlayabilmektedir. İşletmelerin içerisinde bulunduğu rekabet ortamına ve ekonomik şartlara göre dönüşümler gerçekleştirebilen dönüşümcü lider özellikli yöneticiler, çalışanların beklentilerine önem vererek işletmedeki çalışma ortamını işgücünün beklentilerine göre maksimum seviyede dizayn etmeye gayret göstermektedir. İhtiyaçları ve talepleri karşılanan çalışanların performansları ve örgütsel bağlılıkları da bu doğrultuda artabilecektir (Akgündüz, 2012: 2). Örgütsel bağlılık kalifiye personelin işletmede kalması

ve işten ayrılma niyetine girmemesi açısından önemlidir çünkü işletme sayılarının sürekli artması çalışanlara tercih yapma konusunda çeşitlilik imkânı sağlamaktadır.

Dönüşümcü liderler çalışanların fikirlerini önemseyerek gerektiğinde bu fikirleri uygular ve tüm ekibini yönetime kısmi de olsa katmış olur. Bu şekilde personelin fikirlerini sunabilmesi, kendini işletme için önemli görmesini sağlayacak ve örgüt içerisindeki olaylara karşı duyarsız kalmasının önüne geçerek problemlere karşı farklı açılardan yaklaşabilmesinin önünü açacaktır (Tezci, 2002).

Örgütün misyonu doğrultusunda hareket ederek risk alabilen ve güncel değişimlere karşı yeni yaklaşımlar sergileyen liderlerin, çalışanların örgüte aidiyet düzeylerini önemli derecede artırdığı söylenebilir (Zehir ve Yavuz, 2017). Bu özelliklere sahip dönüşümcü liderlerin de çalışanların bağlılıklarını artırıp işten ayrılma niyetlerini azaltabilecek yeni yaklaşımlar ve anlayışlar üretebilecekleri ifade edilebilir.

Motivasyonu düşük, kendini işe adapte edemeyen, işine aidiyet duymayan çalışanlar ise hizmet kalitesinin öncelikli olduğu otel işletmelerinde misafirlere karşı ister istemez memnuniyetsizlik oluşturabilecek davranışlar sergileyebilecektir. Bu davranışlar ise misafirin tekrar bu otel işletmesini tercih etmemesine ve hatta başka misafirlere karşı olumsuz reklam yapmasına da sebep olabilecektir. Bu nedenle otel işletmelerinin en önemli unsuru sayılabilecek çalışanların hem yöneticilerinden hem de çalışma şartlarından memnun olmaları önemli bir konu olarak değerlendirilmektedir.

Bu çalışmanın temel amacı; otel işletmelerinde çalışanların yöneticilerinde algıladıkları dönüşümcü liderlik davranışının, çalışma yaşam kalitesi ve işten ayrılma niyeti düzeylerine etkisini tespit etmektir. Çalışma nicel desenli ve amaç bakımından nedensel bir araştırmadır.

Araştırmanın çalışma evrenini İstanbul ilinde faaliyet gösteren dört ve beş yıldızlı otel işletmeleri çalışanları oluşturmaktadır. Çalışmanın örneklemini ise; İstanbul ilinde faaliyet gösteren dört ve beş yıldızlı otel işletmeleri çalışanlarından kolayda örneklem yöntemi ile belirlenen 410 çalışan oluşturmaktadır. Araştırma coğrafi olarak İstanbul ili ile sektör olarak turizm sektörü ile örgüt türü olarak dört ve beş yıldızlı otel işletmeleri ile ve zaman olarak 2022 yılı ile sınırlandırılmıştır. Araştırmada veri toplama aracı olarak anket formu kullanılmıştır. Ankete katılan tüm katılımcıların verdikleri cevapların çalışanların gerçek

düşüncelerini yansıttığı varsayılmıştır. Araştırmanın İstanbul ilinde yapılmasının sebepleri, turizmin İstanbul ilinde yıl boyunca aktif olması, alternatif açısından çok sayıda dört ve beş yıldızlı otel işletmesinin bulunması, yıl boyu istihdam devamlılığının oluşu ve bu işletmelerin yönetsel olarak daha kurumsal yönetildiğinin varsayılması olarak söylenebilir.

Çalışmanın ikinci, üçüncü ve dördüncü bölümlerinde değişkenler açıklanarak kuramsal yapı oluşturulmuştur. Beşinci bölümde değişkenlerle ilgili otel işletmeleri ve diğer sektörlerde yapılan çalışmalar incelenerek literatür taraması sağlanmıştır. Altıncı ve yedinci bölümlerde araştırmanın yöntemi, analiz ve bulguları açıklanmış, son bölümde ise tartışma, sonuç ve öneriler kısımlarına yer verilmiştir.

2. LİDER VE LİDERLİK KAVRAMI

İnsanoğlu sosyal bir varlıktır ve hayatı boyunca içerisinde yaşadığı toplumda çeşitli statülerde yer alır. Bu statülerde çeşitlik sorumluluklar ve görevler olarak yaşamını devam ettirir. Gerek normal hayatında gerekse çalışma hayatında içinde bulunduğu örgütte insanı görev ve sorumluluklarını yerine getirebilmesi ve belirlenen amaca ulaşabilmesi için yönlendirecek ve öncülük edecek kişilere ihtiyaç duyulur. Çünkü her şeyin sürekli değiştiği bir çağda örgütlerin bu değişime zamanında ve etkili şekilde ayak uydurması ve rekabetten geri kalmaması gerekir. Bu noktada ‐lider‐ olarak isimlendirilen ve diğer insanlardan daha üstün özelliklere sahip olan yöneticilere ihtiyaçları vardır. Lider kişilikler, tarih boyunca da çeşitli dönemlerde kendilerini göstermiştir. Başlangıç zamanı 5000 yıl evveline uzanan liderlik ve lider ile ilgili yazıtlara Mısır hiyerogliflerinde rastlanmaktadır. Türk destanları ve Çin klasiklerinde liderle ilgili tavsiyeler, liderin davranış şekilleri ile ilgili bilgiler paylaşılmıştır. Machiavelli, Rönesans devrinde pragmatist biçimde liderliği ‐Prens‐ isimli eserinde incelemiştir. (Erel, 2008: 5-6).

Geçmişten günümüze liderlik kavramı çok farklı şekilde açıklanmaya çalışılmıştır. Bu çalışmalarda liderlik kavramının farklı özellikleri ön plana çıkarılmıştır bundan dolayı liderlik, örgütsel bilimlere göre önemli bir noktadadır ve araştırmacılar liderlik kavramını çözümleyebilmek için tanımsal olarak çok fazla irdelemiştir. Üzerinde çok çalışılmasına rağmen net bir anlam da kazandırılmamıştır. Akademisyenler liderlik kavramını karmaşık bir terim olarak yorumlamışlardır. (Theodore, 1981: 389).

Bu bağlamda farklı yazarlar tarafından yapılan birçok lider ve liderlik tanımı literatürde karşımıza çıkmaktadır.

Genel olarak liderlik, iş hayatında çalışanlar ile etkileşim içinde olmayı ifade etmektedir. (Belias ve Koustelios, 2014). Krill ve Carter (1994: 42) liderliği; ‐bir amaç doğrultusunda bir araya gelmiş bir grubun motivasyonunu sağlayarak onları etkilemek ‐ olarak açıklamaktadır. Bu tanımda ve liderliğin genel içeriğinde yer alan etkileme kavramını açıklamak gerekir. Etkilemek, insanların zihinlerinde, amaçlarında, düşüncelerinde ve hareketlerinde değişiklik meydana getirme sürecidir (Callahan, Fleenor ve Knudson, 1986: 184).

Liderlik takipçilerini örgütün ortak amaçları doğrultusunda hareket etmeye inandırma gücüdür (Çelik, 2004: 187). Başka bir tanıma göre liderlik, bir grubu veya örgütü ortak bir vizyon ve misyon doğrultusunda yönlendirme veya harekete geçirme eylemidir (Eren, 2012: 415).

Liderlik, bir ekip oluşturarak bu grubu geliştirme ve amaçlar doğrultusunda yönlendirebilme kabiliyetidir (Hogan ve Kaiser, 2005: 2). Koçel'e (2018: 585) göre liderlik grupları ve toplulukları peşinden sürükleyebilmek adına kişinin sahip olduğu üstün yeteneklerin ve özelliklerin kullanıldığı bir davranış biçimidir.

Liderlik kavramı, lider ile takipçileri arasındaki diyalogun kalitesi ve bu kalite ile izleyenleri etkileme gücü olarak açıklanabilir (Werner, 1993: 16).

Yukl (2010), liderliği diğer insanları etkileme ve örgüt başarısı için doğru kararları alma süreci olarak açıklamaktadır. Bu nedenle liderlik bünyesinde; grup çalışması, ortak hedef, başarı ve liderler ile takipçileri arasındaki diyalog konusu vardır (Northouse, 2007). Bu doğrultuda liderlik için, liderin yaptığı yönetim sürecidir denilebilir. Yönetim kavramı ise belirlenmiş ortak amaçlar çerçevesinde çalışanları, zamanı, işletmeye ait tüm imkânları etkin ve verimli şekilde kullanma ve bu doğrultuda kararlar alma süreçlerinin tamamıdır (Eren, 2001:3). Bu yönetim süreci de liderin etkileme ve örgütleme gücüne bağlı olarak gerçekleşmektedir (Sabuncuoğlu ve Tokol, 2001: 165). Ribiere ve Sitar'a (2003: 43) göre, liderlikle ilgili tanımlara bakıldığında ortak olarak görülen çalışanların varlığıdır.

Lider ise yenilik için uğraşan ve sorunları da yeni metodlar ile çözebilen kişidir (Nelson, 2005). Farabi, lider olan kişinin adaletli olma özelliğini vurgularken aynı zamanda irade ve zafiyet durumlarında kendisine daha çok hâkim olabilen kişi olarak tanımlamada bulunmuştur (Bayraklı, 1993).

Akdemir (2012), lideri, karakter yapısı, olgunluk durumu, şahsi özellikleri ve yeterlilikleri diğer insanlara nazaran kendini fark ettirecek oranda farklı olan kişiler olarak tanımlarken; Buluç (1998) içinde bulunulan örgütün hedefleri için uğraşan ve takım üyelerinden her yönüyle daha üstün özelliklere sahip kişiler olarak ifade etmektedir.

Lider; bir örgütte ortak amaç için topluluğu harekete geçiren, onlara bu yolda yardım eden ve yaptığı işten topluluğun memnuniyet duymasını sağlayan kişi, liderlik ise topluluğu

harekete geçirme ve süreci amaca ulaştırmak için yönetmektir (Özkalp ve Kırel 2001:185). Goleman'a (2000: 21) göre, lider, değişimi başlatan veya yöneten kimsedir. Lider çözümcül ve barışçıldır. Sergilediği davranışlar onu takip edenler tarafından örnek alınır.

Tüm bu tanımlamalara bakıldığında liderlik örgütü tam anlamı ile analiz ederek örgütün amacını, planlarını, gücünü, vizyonu hedefini bilip çalışanları ya da grup üyelerini de bu hedeflere ulaşmak için yüreklendirmek ve harekete geçirmek olarak açıklanabilir. Yine liderlik kavramı bir topluma fayda sağlamak etrafındakileri belirli bir amaca yönlendirebilmek ve bu yönlendirme neticesinde performans elde edebilmek olarak ta özetlenebilir. Bu bağlamda liderlik doğuştan değil sonradan kazanılan bir özelliktir şeklinde açıklanabilir.

Liderlik tanımlarına göre, araştırmacıların çoğu liderin ayrı ayrı özelliklerine ağırlık verse de genel itibari ile liderin üyelere veya takipçilerine “etki etme” özelliği öne çıkmaktadır. Diğer yandan liderin diğer insanlardan gerek bilgi gerekse karakter olarak daha üstün özelliklere sahip olduğu özellikle irdelenmektedir. Sosyal demokrasi alanındaki gelişmeler ile birlikte insan kaynağının daha da önemli hale gelmesi ve teknolojinin sürekli değişim içinde olması rekabette geri kalmamak için bu değişime tüm örgütün ayak uydurması zorunluluğunu doğurduğundan liderlik günümüzde işletmelerin ve örgütlerin çoğu için zorunluluk haline gelmiştir. Ayrıca bu gelişmeler sayesinde çalışanları sıkı markaj altında tutan yönetim modeli yerine çalışanları geliştiren, kendilerine inanmalarını sağlayan bir liderlik anlayışı kabul görmeye başlanmıştır (Mullins, 1996: 246). Günümüzde her örgütün veya işletmenin yapıları farklı olduğundan ihtiyaç duydukları liderlik özellikleri de farklılaşmaktadır.

Örgüt ve çalışanlar için en iyiyi istemek ve bunun için gayret etme özelliğinin liderde bulunması gerekir. Aynı zamanda liderin ekip ruhunu oluşturması da ayrıca önemli ve gereklidir. Lider yöneticiler çalışanlara daha çok önem gösterirler. Turizm gibi emek yoğun çalışılan bir sektör için bu çok önemli bir özelliktir. Bu şekilde çalışanların iş saatlerini maksimum fayda sağlayacak şekle dönüştürürler. Yer aldıkları örgütü her açıdan bilerek eksik gördüğü noktalara ağırlık veren gerekirse kendi vizyonunu entegre ederek yeni bir vizyon ile dönüşüm gerçekleştirebilirler. Liderler, kişilik özellikleri ve yer aldıkları örgütün yapısına göre, sahip oldukları yetki ve güç kaynaklarını kullanarak yönetimlerini gerçekleştirirler.

2.1. Lider ve Yönetici Arasındaki Farklılıklar

Lider, işletmenin belirlediği hedeflere ulaşmasında kilit noktada yer alan kişidir (Töremen ve Hozatlı, 2006: 203). Yöneticiler de yönetim sürecinin önemli parçasıdır ancak liderlik ile benzer gibi görünse de özellikleri bakımında farklı anlamlar taşımaktadır (Argon, 2004). Bu farklılıklara ilave olarak yönetsel süreçler değiştikçe yönetici kavramı bile kendi içinde farklı ifadelerle anılmaya başlanmıştır. Her yönetici lider olamaz ve her liderin de yöneticilerin tüm özelliklerini taşıdığı söylenemez. Ancak günümüz işletmelerinde rekabet koşullarına ayak uydurabilmek için ve tasarruf amacı ile kişinin hem lider hem profesyonel yönetici özellikleri taşıması beklenebilmektedir.

Çalışanları işletmenin hedeflerine yönlendirirken kendi duruşunu, kişilik özelliklerini, bakış açısını kullanan, işletmesine ve çalışanlarına yenilikler katan, çalışanların duygu ve düşüncelerini değiştirebilen kişi lider olarak ifade edilirken, yalnızca kendisine verilen yetkilerle hareket eden, daha çok işletmenin çıkarlarını ön planda tutan, prosedürlerin dışına çıkmadan yönetimini sergileyen kişiler de yönetici olarak görülmektedir (Aydın, 2000: 272). Diğer bir ifadeyle yönetici ortak hedeflere ulaşmak için mevcut sistemi devam ettiren, sistem için gerekli olan materyalleri ve güç kaynaklarını entegre olarak kullanan ve sonuçları inceleyen kişi olarak ifade edilmektedir (Sabuncuoğlu ve Tüz, 1995:179). Bu farklılıklar yönetim eyleminin tüm süreçlerinde ve parçalarında ortaya çıkmaktadır.

Buna göre gücünü kendine tanınan prosedürlerle belirlenmiş yetkilerden alan yöneticilik ile gücünü kendi bireysel özelliklerinden alan liderlik kavramları arasındaki bazı farklılıklar Çizelge 2.1 üzerinde ifade edilmiştir.

Çizelge 2.1. Liderlik ve yöneticilik kavramlarının farkları

<i>Kategori</i>	<i>Liderlik</i>	<i>Yöneticilik</i>
Sürecin Planlanması	İnsanlara Yoğunlaşma	Olaylara Yoğunlaşma
	Dışarıya Yönelme	İçeriye Yönelme
Amaç Belirleme	Vizyon Ortaya Koyma	Planları Gerçekleştirme
	Gelecek Planlama	Mevcutun İyileştirme
	Bütünü Görme	Parçayı Görme

Çizelge 2.1. (Devam) Liderlik ve yöneticilik kavramlarının farkları

Çalışanlarla İlişkiler	Sorumluluk Verir	Kontrol Eder
	Ekip Arkadaşı	Ast Çalışan
	Güven Duyma ve İlerleme	Emir verme ve Koordine Etme
Çalışma	Doğru İşleri Yapar	İşleri Doğru Yapar
	Değişim Meydana Getirir	Değişimi Yönetir
	Ekip Çalışanlarına Hizmet Eder	Üst Yönetime Hizmet Eder
Yönetim	Etkisini Kullanır	Otoritesini Kullanır
	Çatışmayı Yönetir	Çatışmadan Sakınır
	Kararlı Hareket Eder	Sorumlu Olarak Hareket Eder

Kaynak : (Eroğluer, 2014)

Çizelge 2.1.' de ifade edildiği üzere liderlik ile yöneticilik kavramlarının farklılıkları aslında yönetim eyleminin tüm aşamalarında kendini göstermektedir. Amacın ortaya koyulması, eylem planının oluşturulması, çalışanlara davranış biçimleri, işin yapılış şekli ve yetki kullanım özellikleri ile yönetici ve lider kavramları birbirlerinden ayrılmaktadır.

Yönetici için amaç başkaları tarafından ortaya koyulurken lider amacını kendisi belirler. Yönetici yönetim gücünü prosedür, talimatlar, genelge, yönetmelik gibi yazılı kaynaklardan alır, lider ise yönetme gücünü kişisel özelliklerden alır. Aynı zamanda yönetici başkaları tarafından atanır veya göreve getirilirken lider içinde bulunduğu şartlar çerçevesinde kendiliğinden ortaya çıkar ve takipçilerini yönetir. Tüm bu parçalar ayrı ayrı değerlendirildiğinde hem yönetici hem de lider için yönetim kavramının komplike bir süreç olduğu söylenebilir.

2.2. Liderliğin Güç Kaynakları

“Etkileme” ve “harekete geçirme “ temeline dayanan liderlik, örgütleri amacına ulaştırma sorumluluğunu taşır. Özellikle turizm sektöründe ve otel işletmelerinde üretilen “hizmet” olduğu için hataların telafisi zor olmaktadır. Çünkü otel işletmelerinde odaların temizlenmesi, yemek servislerinin yapılması, misafirlerin karşılanması ve uğurlanması bir

hizmettir ve bu hizmetlerin tamamı insanlar tarafından gerçekleştirilmektedir. Bu sebeple, otel işletmelerinde liderlik görevi büyük önem arz etmektedir. Liderin bu sorumluluğunu başarabilmesi için örgütte görev alan diğer kişileri ortak amaç dâhilinde sevk ve idare edebilmesi gerekmektedir. Bunu yaparken liderler çeşitli güç faktörlerinden faydalanırlar. Güç, bir kişinin veya topluluğun düşüncesini, davranışlarını, amacını, değerlerini değiştirmeye yönelik uygulanan bir kavramdır. (Rahim ve Magner, 1996: 496). Güç kişiler arası ilişkilere göre ortaya çıkar ve tek bir şekilde değil zamana, mekâna ve durumlara göre değişerek şekil alır. Güç, liderin yönetiminde önemli bir yer tutmaktadır. Sahip olunmayan ya da kullanılmayan güç sebebi ile liderlerin yönetimlerinde sorunlar yaşanabilmektedir. Hinkin ve Schriesheim'e (1989) göre gücünü etkili şekilde gösteremeyen yöneticilerin ekiplerinde tatminsizlik ve itaatsizlik durumu daha çok ortaya çıkmaktadır. Bu bağlamda liderler, yer aldığı işletmeyi tam anlamı ile analiz edip gerek işletmenin yapısına gerekse çalışanların özelliklerine göre hareket ederek uygun olan güç kaynaklarını da kullanarak yönetimlerini gerçekleştirmelidirler. Çünkü işletmelerin ve ekiplerin her yerde farklı olduğunu unutmamak gerekmektedir. French ve Raven'e (1959) göre, liderlerin örgüt çalışanlarını etkileyebilmek için ödül gücü, zorlayıcı güç, yasal güç, uzmanlık gücü ile karizmatik güç olarak 5 çeşit güç kaynağı kullandığı değerlendirilmektedir. Farklı araştırmacılar tarafından da güç çeşitleri ele alınsa da en genel olarak çeşitlendirme bu şekilde kabul edilmektedir.

2.2.1. Zorlayıcı güç

Astların lidere karşı gösterdikleri saygının veya verilen görevleri yerine getirmelerinin en önemli sebebinin kendilerine uygulanabilecek cezadan kaynaklı olması zorlayıcı gücün temelini oluşturmaktadır. Lider, talimatlarının yerine getirilmemesi veya eksik olması halinde cezalandırma gücünü kullanacağını ekibine yansıtır. Eğer gerektiğinde cezalandırma yetkisini kullanabileceğini astlarına hissettiremezse liderin yönetiminde sorun yaşama ihtimali doğabilir (Koçel 2007: 433). Çünkü her çalışan farklıdır doğal olarak cezalandırma konusunda her çalışanın algısı da farklı olacaktır. Zorlayıcı güç içerik olarak maaş kesintisi, terfi ettirmeme, işten çıkarma, maaş artışı engeli gibi şekilleri kapsamaktadır (Başaran 2000: 65). Zorlayıcı güç, çalışanlarda çekinme ve itaat eylemlerini bir müddet sağlasa da endişe, tatminsizlik, karşılık verme, kin duyma gibi olumsuz sonuçlar da doğurabilir. Bu sonuçlar da akabinde iş performansında düşüklük ve personel devir hızında artış olarak kendini gösterebilmektedir (Lunenburg & Ornstein, 1991: 122)

2.2.2. Ödüllendirme gücü

Ödüllendirme gücü, çalışanın sorumluluğu bulunan işleri eksiksiz yerine getirdiğinde lideri tarafından ödüllendirileceğini bilmesine dayalı bir güç çeşididir (Rahim, 1986). Liderin çok ödüllendirme imkânına sahip olması kadar ödüllerin astların işine yaraması da önem taşımaktadır (Aysel 2006: 8). Bazen verilen ödül para, tatil veya hediye gibi maddi boyutlu olurken bazen de terfi, takdir veya sertifika gibi manevi olarak sunulabilir. Bu tür ödüllerden her çalışanın faydalanma derecesi farklı olabileceği gibi buna bağlı olarak tatmin durumu da değişecektir (Barutçugil, 2004: 301). Bu nedenle ödüllendirme gücü aynı zamanda fayda sağlayıcı güç olarak da bilinmektedir. Lider veya yönetici ödüllendirme gücünü adil olarak pay edebilirse grup üyelerini etkilemeyi başarabilir (Jordan, 1996: 19). Ancak bu gücün sürekli kullanılması çalışana ve lidere olumsuz olarak yansiyabilir.

2.2.3. Yasal güç

Liderin örgüt içinde sahip olduğu pozisyon gereği kullanabilme imkânı bulunan güç çeşididir. Astlara göre yöneticinin bulunduğu konum esastır ve bu hiyerarşik yapıya istinaden lider güç sahibidir. Örgüt içinde liderin bulunduğu konum aslında örgütün temsil edilmesidir, bu nedenle astlar tarafından daha çok dikkat edilen bir irade çeşididir. Çünkü lider tarafından verilen talimatlar aslında örgütün vermiş olduğu talimatlardır. Bu talimatların gerekçeleri örgüt kurallarına uygun olmak durumundadır. Bu nedenle liderin vereceği talimatlar derinlemesine sorgulanmadan yerine getirilir. Çalışanlar, yöneticileri hakkındaki düşünceleri fark etmeksizin verilen talimatlara uymak zorundadırlar (Közleme, 2013: 246).

2.2.4. Uzmanlık gücü

Uzmanlık gücü liderin yer aldığı örgütte bilgi beceri yetenek gibi donanımlarını kullanarak astlarını etkilemesini ve yönetmesini sağlayan güç çeşididir. Bu güce sahip yöneticiler alanında her soruya açık kendini geliştirmiş aldığı kararlar ile dikkat çeken kişilerdir. Çünkü astlar kendinden daha bilgili ve donanımlı kişilere yönetici olarak saygı gösterirler. Bu nedenle uzmanlık gücünü kullanabilen lider yöneticiler astlarını daha çok etkilerken (Koçel 1998: 452), uzmanlık gücüne haiz olmayan kişilerin örgütte etkisi daha az olacaktır.

2.2.5. Karizmatik güç

Karizma, bir amaç ve bu amaca giden yolları oluşturma, sonrasında güven, saygı ve gurur duyma süreci olarak ifade edilebilir (Bass, 1985: 22). Karizmatik güç ise bu sürecin lidere sağladığı bir özelliktir. Karizmatik güç liderin bilgi, beceri, yaş, eğitim, vizyon gibi özelliklerinin ortak olarak kendisine kattığı özellikler ile astlarını yönetmesini sağlar. Astlar liderlerindeki etkileyici özelliklere hayranlık duyarak güçlü bir bağ ile verilen görevleri yerine getirirler. Yöneticilerini taklit etmeye gayret göstererek özdeşleşmek isterler. Liderler karizmatik güç ile kararlılıklarını gösterirler bu şekilde astlarının saygılarını ve güvenini kazanırlar.

2.3. Geleneksel Liderlik Yaklaşımları

Tüm liderler, ortak bir takım liderlik özelliklerine sahip olmalarına rağmen, uygulamada değişik durumlar için değişik liderlik tipleri daha çok öne çıkabilmektedir. Bu durum yönetimin basit bir süreç olmaktan çıkarak çok daha kompleks bir yapıya kavuştuğunu da göstermektedir. Liderlik sürecinin tam olarak çözümlenememesi de bundan kaynaklıdır. Bir grubu farklı kişiler farklı şekilde yönetebilirler çünkü herkesin farklı yönetim anlayışları, kişisel özellikleri ve davranış biçimleri vardır. Bu yaklaşımlara göre de her dönemde araştırmacılar liderlik kavramını değişik yönleriyle ele alarak açıklamaya çalışmışlardır. Bu çalışmalarda liderin en çok dikkat çeken özelliklerine göre sınıflandırmalar yapılmıştır. Bu doğrultuda bazı çalışmalarda da liderlikte başarılı olabilmek için kişinin şahsi özelliklerinin, duruma göre davranarak şartlara uyum sağlamanın şart olduğu ifade edilmektedir. 1900'li yıllarda liderlik konulu yapılan çalışmalar sonucunda 3 geleneksel liderlik yaklaşımı ortaya koyulmuştur. Bunlar özellikler yaklaşımı, davranışsal yaklaşımlar ve durumsallık yaklaşımıdır.

2.3.1. Özellikler yaklaşımı

Liderlikle ilgili yapılan ilk çalışmalarda lideri açıklamak için kişisel özelliklerinden yola çıkılmıştır. Liderlik kuramları ile ilgili ilk teori "Büyük Adam Teorisi" olarak bilinmektedir. Bu teori liderin özel yeteneklerinin doğuştan gelebileceği gibi sonradan da sadece olağandışı bir durum ile oluşabildiğini savunmaktadır (Riaz ve Haider, 2010: 30). Bu yaklaşıma göre az sayıda kişi doğuştan üstün özelliklerine sahiptir. Daha sonraki dönemlerde liderlik konusundaki araştırmalar o dönemlerdeki siyasi ve askeri yöneticilerin liderlik vasıflarının

incelenmesiyle yoğunlaşmıştır. Özellikle 1930 ve 1950 yılları arasındaki dönemde liderlerin kişisel özellikleri üzerinde fazlaca yoğunlaşmış ve Atatürk, Gandhi, Napoleon gibi büyük liderlerin bu özellikleri detaylı olarak araştırılmıştır (Güney, 2000: 156). Çünkü lider olan kişilerin hangi kişisel özelliklere sahip oldukları, birbirlerinden farklılıkları, başarılarında hangi özelliklerin daha fazla etkili olduğu gibi konular merak edilmiştir. Bu çalışmalar ile özellikler yaklaşımı ortaya çıkmıştır.

Özellikler yaklaşımında esas olan lider ve liderin bireysel ve psikolojik özellikleridir. Lideri lider yapan, onu diğer insanlardan farklı kılan özelliklerin doğuştan geldiği benimsenmiştir. Zekâ, boy, göz rengi, cesareti, kendine olan güveni algılama kabiliyeti, sosyal ve beşeri ilişkileri gibi özellikleri araştırılmıştır (Şimşek, 2006: 10). Boy ve liderlik ilişkisini araştıran çalışmalarda lider olan kişilerin genelde uzun boylu oldukları, zekâ ve liderlik ilişkisini konu alan çalışmalarda ise lider olanların diğer insanlara göre daha zeki oldukları ortaya koyulmuştur (Giderler, 2005: 56-57). Ancak her liderin kişisel ve sosyal özellikleri farklı olduğundan aynı durumlarda farklı tepkiler ve davranışlar sergileyecekleri ortaya çıkmıştır. Bir sektörde bireysel özellikleri ile ön plana çıkan bir lider farklı bir sektörde aynı başarıyı yakalayamayabilir. Özellikler yaklaşımı liderin başarısında fiziksel ve zihinsel faktörleri ön planda tuttuğu için durumsal ve çevresel etkenleri göz ardı etmiştir. Bu durum özellikler yaklaşımının lideri açıklamada yetersiz kalabileceğini ortaya çıkarmıştır ve araştırmacılar tarafından özellikleri yaklaşımının eleştirilmesine sebep olmuştur. Kişisel özellikler liderin başarısında kısmen etkili olsa da araştırmacılar liderlikle ilgili kişisel özelliklerden daha başka noktalara yoğunlaşma gereği duymuşlardır.

2.3.2. Davranışsal yaklaşımlar

Özellikler yaklaşımının liderliği ortaya koymada istenilen sonuçları vermemesi araştırmacıları liderin kişisel özellikleri yerine davranışlarını incelemelerine yöneltmiştir. Liderin örgüt içinde nasıl davrandığı, astlarıyla ilişkileri, görevlerini yerine getirirken davranış biçimi, planlama ve kontrol yeteneği gibi kriterler üzerinde durulmuştur. Ayrıca bu davranışların liderin başarısında ne derece etkili olduğu da irdelenmiştir (Ceylan, 1997: 314). Davranışsal yaklaşıma göre liderin örgütteki problem çözme yeteneği her durumda farklı olabilmektedir. Bu da lidere başarıyı getiren davranışsal özelliklerin doğuştan değil sonradan kazanım şeklinde olduğunu ortaya koymaktadır (Şimşek, 2006: 12).

Davranışsal yaklaşımda liderin davranışları ana konu olduğundan lider ile çalışanların ayrı değerlendirilmesinin mümkün olmayacağı söylenebilir. Bu kuramda lider takipçilerinin gözünden değerlendirilmektedir. Liderin yapmış olduğu davranışlar işletmelerin işleyişini, vizyonunu ve rekabet gücünü etkileyebileceği için önemli bir faktördür. Aynı zamanda liderin bireysel özellikleri de davranışlarına yansiyabilir (Gürdoğan, 2010: 25).

Davranışsal yaklaşım hakkında yapılan en önemli çalışmalar Michigan ve Ohio devlet üniversitelerinde yapılan liderlik çalışmalarıdır. İlave olarak Blake ve Mauton'un Yönetmel Diyagram Modeli, McGregor'un X ve Y Kuramları ve Rensis Likert'in Sistem 4 modeli çalışmaları da davranışsal liderlik boyutunun önem kazanmasında etkili olmuştur. Bu çalışmalardaki ana konu liderin iki önemli davranışını kapsamaktadır.

Ohio State Üniversitesi bünyesinde 1945 yılında yapılan çalışmalarda LBDQ anketi (Leader Behaviour Description Questionnaire) işe ağırlık veren (görev odaklı) ve çalışana ağırlık veren (çalışan odaklı) şeklinde iki davranışsal boyutun önemli olduğunu ortaya koymuştur (Çemberci, 2003; Northouse, 2007).

Yukl'a (2010: 104) göre liderler görev odaklı davranış biçiminde öncelik olarak performansa odaklanırlar, bu hedefe ulaşmak için kendilerine çizilen yetkileri kullanırlar. Çalışan odaklı davranış sergileyen liderler ise önceliği çalışan memnuniyetine vererek onlara ilgi gösterirler. Başarıyı ve kazancı hem çalışan hem işletme için hedeflerler. İşe önem veren liderler, örgütte performans bazlı hangi konu var ise onlara ağırlık vermektedir. İnsan kaynakları birimleriyle ilişkili olan çalışma saatleri, iş prosedürleri, talimatlar gibi konularla ilgilenirler (Robbins ve Judge, 2006: 405).

Michigan Üniversitesi'nde yapılan çalışmalara Rensis Likert ve arkadaşları öncülük etmiştir. Çalışmalarında güçlü lider faktörü ve bunun etkisinin örgüte ve çalışanlara yansımalarını irdelemişlerdir. Aynı zamanda işe dönük lider ve çalışana dönük lider olarak liderlik davranışını iki boyuta sığdırmışlardır (Daft, 1995).

İşe Dönük Lider: Çalışanların sıklıkla kontrol edilmesini, gerektiğinde cezalandırma sisteminin kullanılmasını uygun görür. Pozisyon gücünü benimseyen ve kullanan lider tipidir.

Kişiye Dönük Lider: Ağırlığını çalışana vererek sorumluluğu pay edebilen, çalışanın koşullarını iyi hale döndürmeye çalışan ve onlarla diyalog halinde olan lider olarak açıklanabilir.

Blake ve Mounton Modeli: Göreve ve çalışana yönelik liderlik davranışlarını yönetim diyagramı modeli olarak ortaya koymuştur. Bu modelde liderin sergilediği davranışlar; insanlara yönelim ve sonuçlara yönelim olmak üzere iki boyutta açıklanmıştır (Koçel, 2014: 682).

McGregor'un X ve Y kuramı: Çalışanları sergiledikleri davranışlarına göre X ve Y grubu olmak üzere iki farklı sınıfa ayırmıştır. Buna göre X grubundaki çalışanlar; işe aidiyet duymayan, işini sevmeyen, işyeri için olumsuz düşünceler besleyen, takip edilmesi gerekli kişilerdir. Bu çalışanların sık takip edilmesi önemli olmakla beraber davranışlarına göre gerektiğinde yaptırım uygulanmasının da önemli olduğu belirtilmiştir. Y gruba dâhil olan çalışanlar ise işine sevgi duyan, kurallara riayet eden, etkili şekilde çalışan kişilerdir. (Russ, 2011). X ve Y kuramına göre çalışan davranışları liderin de uygulayacağı davranış biçimini şekillendirmektedir. X kuramı liderleri, yönetimin kimde olduğunun bilinmesini isterler ve daha çok otokratik davranış gösterirken; Y kuramı liderleri ise üyelerine söz hakkı tanıyıp fikirlerine önem vererek daha demokratik davranışları savunulmaktadır (Robbins, 2002).

Yönetimsel çerçevede davranışsal liderlik yaklaşımlarından faydalanılmış olsa da araştırmalarda sadece liderin davranışlarının açıklanması, davranışları etkileyen faktörlere değinilmemesi ve bu doğrultuda en iyi liderlik şeklinin hangisi olabileceğinin bilinmezliği araştırmacıları daha farklı yaklaşımlara yöneltmiştir (Kirby ve Paradise, 1992: 303).

2.3.3. Durumsallık yaklaşımları

Durumsallık yaklaşımı diğer kuramlardan farklı olarak liderin ve üyelerin duruma göre davranışlarının şekillenmesiyle ilgilidir. Çevresel durumlar, örgütsel durumlar, üyelerin durumları, özellikleri, örgütün amaçları gibi kriterlere göre liderin sergilediği davranış biçimi bu kuramın temelini oluşturmaktadır (Koçel, 2005). Durumsallık yaklaşımı takipçilerin özelliklerine göre değişiklik göstereceğinden belirli bir liderlik modeli söz konusu değildir. En uygun liderlik tarzı içinde bulunulan duruma karşılık gelebilecek olan modeldir ve bunu belirlemek için mevcut durumu ve ortamı iyi analiz etmek gereklidir (John Newstrom ve Davis, 1993: 230). Bu kuram aynı zamanda liderin ekip oluşturma ve ekip

başarısı yakalama becerilerinin nelere göre etkilendiğini de açıklamaya çalışmıştır (Keçecioglu, 1998: 131).

Durumsallık kuramı bünyesinde farklı teoriler ortaya konulmuştur. Bu teoriler Fiedler'in Liderlik Teorisi, Hersey ve Blanchard'ın Durumsallık Teorisi, Reddin'in üç boyutlu liderlik modeli, Vroom ve Yetton'ın Liderlik Kuramı ve House'un Yol- Amaç (Path-Goal) teorisidir (Peretomode, 2012).

Fiedler'in Etkin Liderlik Yaklaşımı

Durumsallık yaklaşımını ilk defa Fren Eduard Fiedler ortaya koymuştur. Kendi ismiyle anılan bu modelde esas olan lider – üye ilişkisi, liderin yetkileri ve işin yapısıdır. Çünkü bu kriterlere göre liderin davranış biçimleri şekillenecek ve o ortama göre ideal liderlik tarzı uygulanacaktır. Üyelerin davranışları lideri lider kılan faktörler olarak durumsallık yaklaşımının temelini oluşturmaktadır (Izgar, 2005: 26).

Lider astlarıyla iyi davranışlar gerçekleştirebilirse astlar da lidere güven duyar ve liderin onları yönlendirmesi daha kolay gerçekleşir. Eğer lider ve astları arasında uyumsuzluk, güvensizlik mevcutsa bu durum hem lider hem de işletme için olumsuz durum olarak nitelendirilebilir (Baş, Keskin ve Mert, 2010: 1017).

İşin yapısı açık şekilde belirlenmişse lider buna göre uygulayacağı programları kolaylıkla hayata geçirebilir. Lider, sahip olduğu örgütsel güçleri (ceza, ödül, işe son verme vb.) gerektiğinde kullanabiliyorsa örgüt içinde gücü ve etkisi daha fazla olacaktır (Fiedler, 1972: 455).

Bu bağlamda Fiedler tarafından liderlere yönelik sunulan öneriler Çizelge 2.2.'de verilmiştir.

Çizelge 2.2. Fiedler'in liderlere tavsiyeleri

Durumsal Etkenler		
<i>Lider – Üye İlişkisi</i>	<i>İşin Yapısı</i>	<i>Kontrol Gücü</i>
Astlarınıza yeterli zaman ayırın	Örgüt içinde yatay olarak sistem kurun	Mevkiinizin getirdiği gücü gerekmedikçe kullanmayın
İş dışında da aktivite yapın	İşbaşı eğitimlerini artırın	Çalışanlarınızın iş takibini yapın

Cizelge 2.2. (Devam) Fiedler'in liderlere tavsiyeleri

Daha fazla güven duyduğunuz astlarınıza bunu hissettirin ve sorumluluk verin.	İş tanımı ile ilgili yönerge, prosedür oluşturun	Astlarınıza aktarılan bilgileri kontrol edin
Astlarınıza ödül sistemi uygulayın	Astlarınıza fikirlerini sorun	Güvenilir çalışanlara gerektiği kadar sorumluluklarınızı devredin
Astlarınıza gerekli bilgilendirmeleri yapın	Problemleri net olarak ortaya çıkarın	Planlama ve karar aşamalarında astlarınızın fikirlerini değerlendirin
	Gönüllü olarak yetki ve sorumluluk alın	Üstünlüğünüzü kurmak veya korumak adına astlarınızı zorda bırakmayın
	Kararlarınızda ısrarcı olun	

Kaynak : (Fiedler, 1972; Serinkan, 2008: 46)

Hersey ve Blanchard'ın Olgunluk Yaklaşımı

Bu kuramda liderin çalışana ve işe yönelik bakış açısı ve izleyenlerin olgunluk düzeyleri liderin davranış şeklini belirlemektedir. Lider işe yönelik davranış gösterirse çalışanların işi ne şekilde yapmaları gerektiğine yoğunlaşır. Çalışana yönelik davranış ortaya koyarsa, çalışanları destekleme, yol gösterme, ilgilenme, onlarla ilişki içinde olma gibi eylemlere ağırlık verir. İzleyenlerin olgunluk düzeyleri az ise lider daha az ilişki içinde olacak işe yönelik davranış sergileyecektir. Çünkü liderin de takipçilerin davranışlarına göre hareket ettiği bir gerçektir. Ancak izleyicilerin olgunluk düzeyi yüksek ise lider de bu duruma karşılık olarak onların fikirlerini alma, gerektiğinde karara katılmalarına olanak tanıma ve kendi kısmi yetkilerini devretme gibi davranışlarda bulunabilir (Çemberci, 2003). Olgunluk seviyesi düşük takipçiler lideri daha baskın bir karakter yaparken olgunluk seviyesi yüksek takipçi grubu ise lideri yetkilerini paylaştıran ve çalışmanı serbest bırakan bir kişilik haline getirmektedir denilebilir.

Reddin'in Üç Boyutlu Liderlik Modeli

Durumsal Liderlik Teorileri'nden diğeri William J. Reddin tarafından geliştirilen Üç Boyutlu Liderlik Kuramı'dır. Bu kuramdaki esas kriter "Yönetsel Etkililik"tir. Yönetsel etkililik, liderin kendi sorumluluğunda olan işleri başarma derecesi olarak ifade edilebilir.

Öyle ki liderin bu başarıyı nasıl sağladığı değil sağlamış olması önemlidir. İşletmede görev tanımlarının açık şekilde yapılmış olması da yönetsel etkililik için önem taşımaktadır. Reddin, liderliğin ilişki ve görev boyutuna ilave olarak etkililik boyutunu da bu kuramda dâhil ederek üç boyutlu liderlik yaklaşımını ortaya koymuştur. Reddin bu yaklaşımda en ideal liderlik modelinin şartlara göre sergilenen yönetim sonucunda belirlenebileceğini ifade etmektedir (Ömürgönülşen ve Sevim, 2005: 91-92).

Vroom, Yetton ve Jago'nun Normatif Liderlik Kuramı

Durumsal yaklaşım modellerinden bir diğeri de 1973 yılında Wroom- Yetton tarafından geliştirilen ve sonrasında Artur Jago'nun da çalışmalara katıldığı liderlik modelidir (Yukl, 1989: 265.)

Bu model liderin çalışanları karar alma sürecine dâhil etmesi ve çalışanlarla olan ilişki derecesini açıklamaya çalışmaktadır (Vroom ve Jago, 2007: 20). Kuram, astların verdikleri kararların daha iyi sonuçlar getirebileceği üzerine odaklanmaktadır. Ayrıca çalışanların kararlara hangi ölçüde katılacağını ve liderin organizasyon içindeki yerinin karar alma sürecini etkileyebileceği de bu yaklaşımın ortaya koyduğu durumlar arasında ifade edilebilir (Erdoğan, 1994).

House'un Yol- Amaç (Path-Goal) Kuramı

Wroom tarafından ortaya koyulan beklenti teorisini esas alarak Robert House ve Martin Evans tarafından ortaya koyulan Yol-amaç teorisine göre kişilerin davranışlarını iki faktör etkilemektedir. Bunlar ortaya konulacak emek sonucunda kazanılacak ödülün beklentisi ve bu beklentinin gerçekleşmesi durumunda kişinin yaşayacağı tatmin ve göstereceği fayda olarak ifade edilebilir. Ödül beklentisi ve bu beklentinin üyelerin motivasyonundaki önemine vurgu yapan (Griffin, 2008: 334) bu kurama göre liderler çalışanların beklentileri ve sonucundaki tatmin - fayda durumlarını dikkate alarak başarılı bir yönetim sergileyebilirler (House, 1996: 325). Yol-amaç kuramı çalışanların beklenti, motivasyon ve tatmin durumlarına önem veren lider davranışını açıklamaya çalışmış ve 4 farklı liderlik yaklaşımı ortaya koymuştur (House, 1996: 326-327). Bu yaklaşımlar; otoriter liderlik, destekleyici liderlik, başarı yönelimli liderlik ve katılımcı liderlik olarak ifade edilebilir (Mescon, Michael ve Franklin, 1988: 539).

Otoriter lider: Lider üyelere işin tam açıklamasını yapar, gerekirse öğretir. Prosedürlere göre çalışılmasını ve kendisinin söylemleri dışına çıkılmamasını ister.

Destekleyici lider: Liderler çalışanların ihtiyaçlarını önemseyerek gerektiğinde maddi gerektiğinde manevi olarak yardımcı olurlar. Bireysel olarak ilgilenerek güçlü bir ortam oluşturmaya çalışırlar.

Katılımcı lider: Çalışanları departmansal veya işletmesel bazda alınacak kararlarda düşünmeye sevk eden onları bu karar alma sürecine katmaya çalışan liderlik modelidir.

Başarıya yönelik lider: Çalışanları daima daha iyi bir iş sergileyebilecekleri konusunda motive eder. Onlara güven duyarak iyi bir sonuç çıkarmaları için gerekli desteklemeleri yapar.

2.5. Modern Liderlik Türleri

Günümüz şartlarında işletmeler için liderlerin öneminin arttığı bir gerçektir. İşletmelerin rekabet ortamında hedeflerini tutturabilmeleri liderin sorumluluğundadır. Lider varsa çalışanlar istenen amaç için onun yolunda ilerler. Aynı zamanda lider işletmeler için bir prestijdir, örgütün gücünün ve güvenilirliğinin de göstergesidir (Bennis, 2001: 18).

İşletmelerin şartları ve müşteri beklentilerinde görülen değişimler, özellikle 1970 yılı sonrası sosyal bilimcilerin yönetim ve organizasyon alanında liderlik ile ilgili çalışmalarına da yansımıştır. Araştırmacılar, eski liderlik modellerinin örgütsel davranış alanında ortaya çıkan değişimlere ve yeni kavramlara karşı yetersiz kalması ve liderlik teorilerindeki karmaşıklıklar sonucu liderlik ile ilgili yeni yönetsel modeller ortaya koymuşlardır (Tengilimoğlu, 2005:5).

Liderlikle ilgili çalışmalara bakıldığında anlamsal olarak birbirine yakın ama farklı kavramlar kullanılarak çeşitlendirilmiş liderlik modelleri göze çarpmaktadır. Yeni model yaklaşımlarda liderin belirli özelliklerinin üzerinde yoğunlaşmıştır. Aynı zamanda liderlik faktörü geleneksel modellerdeki gibi sadece karlılık amacı gütmeyip yönetim süreci ve çalışana da odaklanmaktadır (Nowicki ve Summers, 2007:118). Bu alandaki çalışmalar; süreçler ve sonuçlar açısından etkili liderlik uygulamasının ne olduğunu belirlemeye çalışmaktadır (Harris, 2004).

Çalışmanın ana değişkenlerinden olan dönüşümcü liderliği açıklamadan önce diğer modern liderlik yaklaşımları aşağıda açıklanmıştır.

2.5.1. Karizmatik liderlik yaklaşımı

Max Weber'in "*The Theory of Social and Economic Organization*" isimli çalışmasında açıkladığı "karizma" kavramı gerek sosyal bilimciler gerekse siyaset bilimciler için bir teori olarak kabul edilmiştir (Gibson, Ivancevich ve Donnelly, 1991: 415).

Robert House ise 1977 yılında sosyal bilimcilerin çalışmalarını kavramsal çerçeve olarak kabul ederek karizmatik liderlik teorisini ortaya koymuştur. Gibson vd.'ne (1991) göre lider herkesten farklı olarak karizma özelliğine sahiptir ve bu özelliği ile takipçilerini etkileyerek performanslarını artırabilirler. Karizma, kişisel çekicilik olarak ifade edilmektedir ve kişinin diğer kişileri etkilemede rol oynayan bir önemli özelliktir (Bass, 1990: 184).

1990 yılı sonrasında karizma kavramının işletmeler için önemi daha çok anlaşılmış ve yapılan çalışmalarda irdelenmesi gerekli bir konu olarak ortaya koyulmuştur. Karizmatik liderler, geniş vizyon özellikleri ile çalışanları harekete geçirebilir ve amaçlarına ulaşabilirler. Takipçilerin gözüyle karizmatik liderler üstün özelliklere sahip ve diğer insanlardan bu özellikleri ile ayrılan kişilerdir (Morçin ve Çarıkçı, 2016: 59).

Karizmatik liderler takipçilerinin aidiyet duygularını güçlendirmeyi hedeflerler. Hitapları, özgüvenleri ve ikna yetenekleri ile takipçilerini etkileyerek yönetimlerini başarılı olarak sürdürmeyi amaçlarlar (Gül ve Çöl, 2003: 165)

Karizma özelliğine sahip kişilerin yönetme güduları çok yüksektir bu doğrultuda liderlik yapma becerileri de öne çıkmaktadır. Karizmatik liderlerde astları etkileme, astlara güven verme, onlara empati duyarak yaklaşma ve onların motivasyonunu artırabilme özellikleri vardır (Friedman, 2000). Astlar da duydukları güvene karşı lidere itaat etme, verilen görevleri yerine getirme ve liderin saygınlığından yararlanma davranışı sergileyebilirler (Hodgetts, 1991: 233).

Gandhi ve Martin Luther King karizmatik lider örneğine uyan liderler olarak söylenebilir (Gardner, 2003).

Den Hartog, House, Hanges, Ruiz ve Dorfman (1999) güven verme, empati kurma, vicdan ve sabretme gibi karizmatik lider özelliklerinin dünyanın birçok ülkesinde aynı olduğunu

ifade etmiştir. Karizmatik liderler; sosyal karizmatik liderler, bireysel karizmatik liderler ve dramaturjik karizmatik liderler olarak sınıflandırılabilir (Poskas, 2013:3-4).

2.5.2. Etkileşimci liderlik yaklaşımı

Burns tarafından 1980 li yılların başında ortaya koyulan ve ardından Bass ve arkadaşları tarafından geliştirilen etkileşimci liderlik, göreve yönelik liderlik olarak ifade edilebilir (Koçel, 2015: 591). Bass ve Avolio 'ya (1990: 21) göre etkileşimci liderlik, liderin takipçilerine vizyonunu, misyonunu açık şekilde anlatıp bunların gerçekleşmesi veya gerçekleşmemesi durumunda takipçilerin ne ile karşılaşacaklarını bilmeleri sağlayarak hedefe ulaşmayı amaçlayan yönetim şeklidir. Lider takipçilerini genelde anlaşma yolu ile motive ederek performans artırımını hedefler (McCleskey, 2014: 122).

Etkileşimci liderin amacı çalışanları işe kanalize etmek ve bu doğrultuda işletmeyi başarıya ulaştırmaktır. Çalışanları işe / göreve yoğunlaştırırken özendirme duygusunu harekete geçirir. Bunu yaparken de ödül, ceza ve karara katılım sağlama gibi etkenleri kullanır (Ergun Özler, 2013: 104). Lider, bir taraftan işi kontrol ederken diğer yandan da çalışanların ihtiyaçlarını karşılayarak bir nevi alışveriş sistemi ile yönetimi gerçekleştirmektedir.

Çalışanların kurallara uymaları ve istenileni yapmaları için işletmesel kaynakları kullanmaktadır. Hataları düzeltmek için ise etki-tepki modeli uygulamaktadır. Başarıya ödül, hataya ceza karşılaştırması gibi ifade edilebilir (Grundstein, 1999:150).

Çalışanların işe olan heveslerini diri tutmak için çaba gösterse de onların bakış açılarını değiştirmek gibi bir gayret içine girmemektedir. Etkileşimci liderlik modelinde yenilenme, güncelden uzaklaşma söz konusu değildir. Etkileşimci lider işletmede mevcut düzeni korumaya özen gösterir. Çalışanlara onları güdüleyecek vaatlerde bulunarak işlerini tamamlamaya yönlendirir. İçinde yer aldığı işletmenin mevcut kurallarına uyulmasını hedefler. Öngörmediği kararları almaktan kaçınır ve sorumlulukları çalışanlara dağıtır (Odumeru ve Ogbonna, 2013: 359).

Literatürde etkileşimci liderlik genellikle üç boyut altında incelenmiştir. Bu bileşenler, koşullu ödüllendirme, istisnalarla yönetim ve tam serbesti tanıyan liderlik olarak ifade edilmektedir.

Koşullu Ödüllendirme

Etkileşimci lider, çalışanları motive etmek, onları hedefe yönlendirmek ve hedeflediği performansı yakalamak için onlarla anlaşma yaparak ödüller vaad etmektedir. Bu ödüller genelde maddi olarak kaynak sağlama (ikramiye, prim vb) , terfi ve övgü olarak açıklanabilir (Bass ve Steidlmeier, 1998). Bu yöntem günümüz ekonomik koşulları dikkate alındığında etkili bir yöntem olarak ifade edilebilir. Çalışanlar hangi koşullarda ne şekilde ödüllendirileceklerini bilmektedir ve bu durum performans artışı sağlamaktadır (Yavuz ve Tokmak, 2009: 19; Tarabishy, Solomon, Fernald ve Sashkin, 2005: 22).

İstisnalarla Yönetim

Bu yönetim şeklinde lider yönetimin tüm aşamalarında kendini göstermemekte, planlanan performans ve hedeflenen gelirden uzaklaşmaya başlanıldığında devreye girmektedir. Burada hedeflenen lidere daha önemli işlere vakit ayırma şansı tanımaktır. Lider çalışanlarına güven duyduğunu gösterir, görev dağılımını ve iş tanımlarını yapar ve sadece olumsuz durumlarda işe dâhil olur (Murat ve Açıköz, 2008: 156). Etkileşimci liderliğin istisnalarla yönetim boyutu, aktif ve pasif olarak iki bölümde ele alınabilir (Bass, 1998: 7). Aktif yönetim, liderin yönetimin her aşamasında çalışanlara yoğunlaşarak hata oluşmaması için kontrol sağlar. İşletmenin standartlarının dışına çıkılmasını engeller. Pasif yönetim boyutunda ise lider herhangi bir önlem almadan müdahale için çalışanların hata yapmalarını bekler ve ancak o zaman tedbir alır (Karip, 1998: 449).

Tam Serbestlik Tanıyan Liderlik

Etkileşimci liderlik modelinin en pasif boyutu olarak ifade edilebilir. Tam serbestlik tanıyan liderlik davranışına göre lider çalışanlarını serbest bırakarak karar verme ve risk alma konularından kaçınır. En önemli durumlarda bile gerekmedikçe kendini göstermez (Ravazadeh ve Ravazadeh, 2013: 166).

2.5.3. Hizmetkâr liderlik

Hizmetkâr liderler, içgüdüsel olarak takipçilerine ellerinden geldiğince yardım etmeyi öncelik olarak benimsemektedir ve bu doğrultuda onların ihtiyaçlarına odaklanmaktadır (Farling, Stone ve Winston, 1999: 49-72). Bu liderlik modelinde kişinin öncelikli güdüsü hizmet etmektir. Bundan sonrası yönetme eylemidir. Hizmetkâr liderlik anlayışında eşitlik esastır ve takipçiler liderin modern davranışları sayesinde daha özgür hareket edebilmektedir

(Parolini, Patterson ve Winston, 2009). Hizmetkâr lider üyelerin ihtiyaçlarını, amaçlarını ve taleplerini yönetim anlayışının merkezine alarak onlarla iletişim kurar ve bu doğrultuda onları motive ederek amacına ulaşmayı hedeflemektedir (Bambale, 2014: 3).

2.5.4. Paternalist liderlik

Babacan liderlik olarak ta ifade edilen bu modelde, lider çalışanları her açıdan kollar, onlara ihtiyaçları olan her durumda yardımcı olur. Çalışanlar da buna karşılık liderlerine güven duyar ve liderin yönetimini kabul ederek istediği her görevi gönüllü şekilde yerine getirirler (Öztop, 2008: 18). Paternalist liderler, kendilerine bağlı olan çalışanların gösterdikleri performans ve güvene karşılık maddi ve sosyal olarak kaynak sağlama şansı sunabilmektedir (Börekçi, 2009: 165).

2.5.5. Narsistik liderlik yaklaşımı

Narsisizm, kişinin kendini hayranlık derecesinde beğenmesi ve bu beğeni neticesinde diğer bireylere karşı empati gösterememesi olarak ifade edilebilir (Seward, 2007: 1).

Narsistik lider ise idaresi altındaki bireylerin fikirlerine danışan ancak karar almada kendi fikirlerini uygulayan ve işlerini genelde bulunduğu pozisyonun gücü ile yaptıran kişiler olarak açıklanmaktadır (Yıldız, 2016: 41)

Narsistik liderler otoriter liderler olarak ifade edilebilir. Lider, verdiği emirlerine koşulsuz uyulmasını ister. Lider bu otoritenin yanında çalışkan ve dürüst ise, yeteri kadar empati yapabiliyor ise ve çalışanlarına da önem veriyorsa işletmelerde aranılan narsistik yönetici olarak ifade edilebilir. Ancak tüm kararları tek başına alan, astlarıyla bilgi paylaşmayan ve üstelik idarecilik açısından yetersiz bir liderin işletmedeki durumunun iyi olmayacağı söylenebilir (Brown, 2005). Narsist bireyleri liderliğe güdüleyen gücün otorite elde etme isteği olduğu ifade edilmektedir.

2.5.6. Otantik liderlik yaklaşımı

Otantiklik bireyin kendini olduğu gibi kabullenmesi ve önce kendine karşı dürüst olmayı başarabilmesi olarak ifade edilebilir. Değerlerine ve önceliklerine göre davranmak otantiklik olarak açıklanmaktadır (Kernis, 2003).

Luthans ve Avolio'ya (2003) göre otantik liderlik, kişinin kendinin farkına varabilmesi ve bu durumun takipçilerin de davranışlarına yansımaları süreci olarak açıklamıştır. Bu durum örgütsel olarak olumlu bir etki oluşturur. Lider aldığı kararların sorumluluğunu da almaktan çekinmez. Başarıyı paylaşır. Otantik liderler güvenilirlik özellikleri ile ön plana çıkarlar. Otantik liderler kendileri gibi davranırlar lider özelliğini yansıtmak için farklı davranışlar içine girmezler (Sexton, 2007:3). Walumbwa ve arkadaşları (2008) otantik liderliği öz farkındalık, bilgiyi tarafsız değerlendirme, içselleştirilmiş ahlak anlayışı ve ilişkilerde şeffaflık olarak dört boyutta incelemiştir.

2.6. Dönüşümcü Liderlik

Dönüşümcü liderlik kavramı ilk kez 1973 yılında Dawston'un "İsyan Liderliği" (Rebel Leadership) adlı araştırmasında ortaya koyulmuş sonrasında 1978 yılında James McGregor Burns'un "Liderlik" isimli politik çalışması ile yazına kazandırılmıştır (Taş, 2009). Burns, dönüşümcü liderliği, gerçek değişimi yaparak etki gösterebilen liderlik olarak ifade etmiştir (Genç ve Halis, 2006: 51-55). Dönüşümcü liderlik, Bass'ın 1985 yılında yazmış olduğu "Liderlik ve Beklentilerin Ötesinde Performans" adlı çalışması ile geliştirilmiştir (Barbuto, 2005: 26). Yine Bass tarafından oluşturulan ve Avolio ile geliştirdikleri çok faktörlü liderlik ölçeği de dönüşümcü liderliğin gelişmesinde rol oynamıştır (Avolio, Bass ve Jung, 1999: 441).

İngilizce karşılığı "transformational leadership" olarak kullanılan dönüşümcü liderlik, bazı çalışmalarda da "vizyoner liderlik" ve "yeni liderlik" olarak açıklanmıştır (Eisenbach, Watson ve Piilai, 1999: 84). Türkçe çalışmalarda ise "dönüşümcü", "dönüşümsel", "değişimci" gibi kavramlarla tanımlanmaktadır (Arıkan, 2001: 297-298).

Dönüşümcü liderlik içindeki "dönüşüm" kavramı sadece örgütsel yapıda, hedeflerde, vizyonda ve örgüt içi ilişkilerde bir değişim olarak değil gereken her noktada daha iyiye götürecek bir değişim olarak açıklanabilir (Leithvood, Tomlinson ve Genge, 1996).

Dönüşümcü liderliğin temel amacı, sürekli ve hızlı değişen şartlara aynı derecede cevap vererek uyum sağlayabilmek olarak ifade edilebilir (Çelik, 2003: 238). Dönüşümcü liderlik, içinde bulunduğu işletmeye, örgüte rol model olmak ve gerekirse örgütü yeniden oluşturma süreci olarak ifade edilebilir (Lowe ve Galen, 1996: 2).

Dönüşümcü liderlik “insanların ekonomik, politik veya buna benzer güç ve değerler kullanarak bağımsız veya karşılıklı oluşturdukları amaçlara ulaşmak adına izleyenlerin harekete geçirilmesi” şeklinde tanımlanmıştır (Morçin ve Çarıkçı 2016: 99).

Bazı araştırmalar dönüşümcü liderleri işlerinde garantici davranan, çözüm uzmanı ve etkili değişimler gerçekleştirebilen yöneticiler olarak açıklamıştır (Evers ve Lakomski, 1996).

Farklı modern liderlik türlerinin ortaya çıkması, dünyada yaşanan hızlı değişimler, rekabetin daha baskıcı hale gelmesi gibi nedenler dönüşümcü liderliğin ortaya çıkmasına etki etmiştir. Günümüzde de dönüşümcü liderlikle ilgili çalışmalar devam etmektedir (Bolat ve Seymen, 2003: 62-63). Çünkü günümüzde hiçbir işletme değişime karşı koyamaz. Gerek yeniden yapılanma gerekse kalite standartlarını yükseltme gibi yönetsel revizyonları gerçekleştirebilecek vizyonu geniş lider yöneticilere ihtiyaç duyarlar. İşletmelerde yerinde ve etkili değişimler gerçekleştirmeye odaklı dönüşümcü liderlik modeli (Şirin ve Yetim, 2009: 70), buna ihtiyaç duyan işletmeler için büyük önem taşımaktadır.

Dönüşümcü liderlik, değişime ve reforma dayalı bir liderlik modelidir. Bu nedenle liderin bir vizyonu vardır ve bunu çalışanlarına aktarması gerektiğinin bilincindedir. Tichy ve Devana (1986) dönüşümcü liderliğin, net olmayan durumlarda ne yapacağını bilen, değişimlere açık, özünü kabullenmiş ve bir bakış açısı olan lider ile gerçekleşebileceğini açıklamışlardır. Dönüşümcü liderlik, liderin çalışanları üzerindeki etkisiyle ve istenen etkiyi yaratmak ve ortaya çıkarmak için liderin sergilemesi gereken davranışlarla ilgilenir (Yukl, 1999).

Dönüşümcü liderliğin karizmatik ve etkileşimci liderlik ile benzediği söylenebilir ancak dönüşümcü liderliğin diğer modern liderlik tarzlarından temel farkı takipçilere ve değişime odaklanmasıdır. Lider takipçilerle sürekli iletişim durumundadır ve bu iletişimi sonrasında örgütün en üst bölümleri ile de sürdürmektedir. Liderin amacı takipçiler ve işletmeler için değişim gerçekleştirmektir (Şimşek, 2006: 27). Her çalışana ayrı vakit ayırıp kişinin yeteneklerini ve eksiklerini analiz ederler. Dönüşümcü liderler çalışanlara sorumluluk vererek onların kendilerine güven duymalarını hedeflerler. Bu sırada oluşabilecek hatalarla ilgili çalışana geri bildirim sağlayarak bireysel gelişimlerine katkı sağlamış olurlar. Ayrıca onlara örgütün amacını benimsetecek bakış açısı oluşturmalarını da sağlarlar (Kirby ve Paradise, 1992).

Dönüşümcü liderler, yönetimlerini gerçekleştirirken çalışanların kişisel gelişimlerine önem gösterirler böylece çalışanların işletmenin kritik konularına odaklanmalarını sağlarlar (Bass ve Avolio, 1990). Dönüşümcü lider, çalışanlarına karşı adil davranış sergiler. Gerekğinde herkes ile ayrı ayrı vakit harcayarak çalışanların kendilerini özel hissetmelerini sağlayarak motivasyonlarını artırır. Bu durum ise işletmenin başarısında etkin bir rol oynar (Ünler, Kılıç ve Çıray, 2014). Dönüştürücü liderler, işletmelerin çalışma koşullarını uygun hale dönüştürerek ortaya koydukları örgütsel hedef için önemli bir adım atmış olurlar. Dönüşümcü liderler yaşam boyu öğrenmeyi destekler. Böyle bir öğrenme sistemi, kişisel yenilenmeyi ve daha büyük ölçekte örgütsel yenilenmeyi de teşvik eder. Dönüştürücü liderler, eleştirel, yaratıcı ve yansıtıcı düşünmeyi kullanarak farklı fikirler doğrultusunda yenilikler gerçekleştirmeye çalışırlar.

Judge ve Piccolo'ya (2004) göre, dönüşümcü liderler aşağıda belirtilen dört ana davranışı sergilerler.

** Lider, görevini yerine getirirken heyecanını kaybetmez ve ahlaki değerlerinden taviz vermez. Bu şekilde çalışanlarının güvenini ve saygısını kazanır.

** Liderin belirlenmiş hedeflerde göstereceği ısrar ve çaba, çalışanların kendisine bağlılığını ve motivasyonunu artırarak onu takip etme duygularını taze tutar.

** Lider, değişime açıktır bu nedenle kendinden önceki sistemi irdeler ve gerekli olan noktaları daha iyisi için değiştirir. Bu değişimi de yeni bir bakış oluşturarak çalışanlarına kabul ettirir.

** Lider, astlarını yalnızca çalışan olarak değil bir güç olarak değerlendirerek onlarla yakından ilgilenir, ilişkilerini üst düzeyde tutarak onlara ihtiyaçları doğrultusunda yol gösterir.

Bu davranış biçimlerini genel olarak kapsayan tanımlamayı ise Gary Yukl (1994), "örgütün amaçlarına bağlılık oluşturma ve bu amaçlara ulaşmada izleyicileri güçlendirme sürecidir" şeklinde ifade etmiştir. Dönüşümcü lider vasıflarına haiz yöneticiler çalışanları etkisi altına alarak peşlerinden getirebilecek özelliklere sahip olduklarından, dönüşümcü liderlik modeli örgütün amaçlarına ulaşması açısından işletmeler tarafından öncelikli olarak tercih edilebilecek bir yönetim modeli olarak ifade edilebilir (Cemaloğlu, 2007).

Dönüşümcü liderlik için yapılan tanımlamalar ve liderin özellikleri esas alındığında anlaşılacağı üzere dönüşümcü liderin farklı özellikteki davranışlara sahip olması

gerekmektedir. Bu bağlamda dönüşümcü liderliğe ait boyutlarda ve boyutların içeriklerinde de farklılıklar olduğu literatürde görülmektedir (Erçetin, 2000; Dubrin, 2006). Ancak genel olarak “idealleştirilmiş etki (karizma), ilham vererek güdüleme (telkin edicilik), entelektüel uyarım (entelektüel teşvik) ve bireysel ilgi (bireysel destek)” boyutları dönüşümcü liderliğin boyutları olarak kabul edilmektedir (Bass, 1985; Bass ve Avolio, 1993; Bass, 1998; Hall, Wysocki ve Kepner, 2002: 2; Jung ve Sosik, 2002; Scandura ve Williams, 2004: 451; Stewart, 2006: 12).

2.6.1. İdealleştirilmiş etki (Karizma)

Karizma kavramı Yunanca’da “kharisma” ifade edilirken, ilahi hediye anlamına gelmektedir. Karizma bireysel bir özelliktir ve kişiye ait çekicilik özelliği olarak ifade edilebilir. Liderin örgüte olan bağlılığını, iş yapma hevesini takipçilerine de yansıtabilme ve onlara da bunu yaşatabilme özelliği olarak ta açıklanabilir.

Weber’e göre karizmatik liderlik, takipçilerin liderde kendilerinde olmayan olağanüstü bir durum veya özellikler olduğuna inanmaları ve bu nedenle liderin peşinden gitmeleri olarak açıklamaktadır (Koçel, 2005: 605; Yukl, 2010: 263). Aynı zamanda karizma kavramı, lider ve üyeleri arasında duygusal bir bağın varlığını ifade eder. Çünkü karizma özelliğini izleyenler lidere katar (Altun, 2003: 1).

Dönüşümcü liderliğin karizma boyutunda lider bir vizyon belirler ve karizma ve model olma özelliği ile izleyicilerinin bu vizyon doğrultusunda harekete geçmesini sağlar (Avolio, Bass ve Jung, 1999:444). Dönüşümcü liderler takipçilerinin ihtiyaçlarını, taleplerini, zayıf yönlerini iyi bilmek durumundadırlar. Onların problemlerini çözerken kararlı durur, ikna yeteneğini kullanır ve gerekirse radikal kararlar alabilir. Bu hâkimiyet takipçilerinin liderlerine olan sadakatini, saygısını ve güvenini artırır. Bu şekilde lider takipçileri ile arasındaki karizma bağını da sağlamış olur. Bu durumun dönüşümlerini gerçekleştirirken lidere büyük katkı sağlayacağı söylenebilir. Bu bağlamda dönüşümcü liderler, çalışanların iş hayatında etkilendikleri, rol model olarak gördükleri ve hayatlarında olumlu etki yarattıklarına inandıkları kişiler olarak ifade edilebilir (Coad ve Berry, 1998:165). Karizma boyutu dönüşümcü liderin çalışanı dinlemesini, onu anlamaya çalışmasını gerektirir. Bu davranış lideri çalışanın gözünde idealleştirir. Çalışanlar liderleri ile özdeşleşmek isterler. Karizma boyutunda lider astlarının ve takipçilerinin kendisiyle gurur duymalarını sağlama, onların ve örgütün çıkarlarını ön planda tutma ve kendisine güveni ile ekibine güven verme

durumlarını gerçekleştirir. Böylece takipçiler ve diğer astlar, liderlerinin üstün özelliklere sahip olduğuna inanarak onun karizmatik özelliğini görmüş olurlar (Miner, 1992).

2.6.2. İlham vererek güdüleme (Telkinle güdüleme)

Bu boyutta dönüşümcü lider, takipçilerinin ortak amaç etrafında birleşmesini sağlar. Ekip ruhu oluşturur. Onlara vizyon ve misyonunu açık şekilde ifade ederek onları bu misyon ve vizyon doğrultusunda hareket etmeleri halinde nelerin beklediğini açıklar. Kendisi de örgütün kurallarına bağlı olduğunu davranışlarıyla gösterir. Geleceğe dair hep umutlu konuşur. Takipçiler de kendilerini örgütün bir parçası olarak değerlendirirler ve onlar da geleceğe karşı iyimser tavır alırlar (Karip, 1998)

Dönüşümcü liderler vizyon ve misyonlarını oluştururken takipçilerinin de fikirlerini alırlarsa ya da belirli bir düzeyde onları da karar alma sürecine dahil ederlerse takipçilerin örgütün amaçlarını benimsemeleri ve ortak amaç için risk almaktan kaçınmamaları olağan hale gelebilir. İlham verici motivasyon, liderlerin iyi derecede öngörü kullanarak çalışanların farkındalıklarını artırarak iş güçlerini destekleme eğilimlerine atfedilir (Phaneuf, Boudrias, Rousseau ve Brunelle, 2016). Lider çalışanların kabiliyetlerini ve ayrıcalıklarını ortaya koyarak kendisine güven duymalarını sağlar. Bu durum lideri çalışanların gözünde ilham kaynağı yapmaktadır ve çalışanın davranışlarını da olumlu yönde şekillendirmektedir (Eren, 2010: 465; Doğan, 2007: 77).

Lider takipçilerini hep heyecanlı ve dinamik tutar. İşyerinde genelde olumlu ve heyecanlı bir ortam oluşturmaya önem verir. Bunu yaparken basit ve anlaşılır bir iletişim yöntemi kullanır, bu şekilde akılda kalabilirliğini de artırmış olur. Dönüşümcü liderler çalışanları lider veya yönetici olabilme konusunda bilinçlendirerek hedefe yönlendirme yapar. Onlara ilham vererek onları başarılı olacakları konusunda güdülerler (Demir ve Okan, 2008: 76).

2.6.3. Entelektüel uyarım

Entelektüel etkileşim, lider tarafından takipçilerine bir güç aşılması olarak ifade edilebilir. İzleyici problem çözme, değişik görevler yerine getirme konularında lider tarafından teşvik görür. Bu bağlamda entelektüel uyarım boyutu genel olarak liderin izleyicileri sorunlarla mücadelede, çözüm üretebilmede ve sonuç olarak başarmada etkilemesi ve teşvik etmesi ile ilgilidir (Hall ve arkadaşları, 2002: 2). Dönüşümcü liderlerde bu boyutun en önemli özelliği

çalışanları entelektüel olarak etkileyebilmeleri ve bu etki ile çalışanların değişime istekli hale gelebilmeleri olarak ifade edilebilir (Cömert, 2004: 9-10). Lider veya yönetici bu boyutta çalışanların yaptıkları işler konusunda kendilerini sorgulamalarını ve daha iyi olabilmek için farklı fikirler veya yöntemler bulmalarını sağlamak için teşvik eder (Podsakoff, Mackenzie, Moorman ve Fetter, 1990: 122-142).

Entelektüel uyarım kuramında lider, izleyicilerin sorunlara akılcı şekilde yaklaşarak zihinlerini daha aktif kullanmaları konusunda onları güdüler. Eski problemlere yeni bakış açısı ile bakmalarını isterler. Kendilerini ve hatta gerektiğinde lideri bile sorgulamaları için teşvikte bulunur (Hinkin ve Tracey, 1999).

Entelektüel uyarım boyutunda dönüşümcü lider veya yöneticiler çalışanları cesaretlendirirler. Onları başarabilecekleri konusunda teşvik ederek üretkenliklerini etkilemeye çalışırlar. Onlara serbest hareket etmeleri için alan bırakırlar. Kendilerine güvenmelerini sağlarlar. Karar alırken onlara da söz hakkı tanıyarak yeni fikirlerin oluşmasına ortam sağlarlar. Tüm bunların yanında çalışanların da isteklerini ön planda tutarlar (Toksöz, 2010; Hoy ve Miskel, 2015).

2.6.4. Bireysel ilgi

“İzleyenlere bilgi, beceri ve deneyimlerini geliştirerek destek sağlama, özendirme sürecidir.” (Erçetin, 2000: 59). Bireysel düzeyde ilgi boyutu lideri takım ile değil birey ile buluşturur. Örgütsel birliktelik ne denli önemli ise bu birlikteliğin yapı taşı olarak bireysel ilgi söylenebilir. Bu boyutta çift yönlü ilişki daha ön plandadır.

Lider izleyicilerinin bireysel istek ve ihtiyaçlarına yönelerek buradan doğacak motivasyon ile performanslarının artmasını hedefler (Avolio ve arkadaşları, 1999: 444). Bireysel ilgi boyutu liderin veya yöneticinin işletmenin amacına ulaşabilmesi için çalışanlara ferdi olarak ilgi göstererek onların sorunlarını ve taleplerini ön planda tutması ile ilgilidir. Bireysel destek sağlama boyutunda lider takipçilerine saygı duyarak onların bireysel olarak kendilerini geliştirebilmeleri konusunda destek sağlar (Podsakoff ve arkadaşları, 1990: 122-142).

Dönüşümcü lider veya yönetici bu boyutta çalışanlarını takdir eder, onların duygularına ve psikolojilerine önem verirler. Eksik yönlerini geliştirmeleri konusunda yardımcı olurlar. Bu süreçte hatalarını veya eksiklerini idare ederler. Bu durumda çalışan zayıf yönünü daha kolay fark ederek açığını kapatmak için gayret gösterebilir. Lider çalışanlarına her ne kadar bireysel ilgi gösterse de bu yaklaşım tüm çalışanlara adil şekilde dağılmalıdır. Aksi durumda çalışanlar arasında huzursuzluk oluşabilir (Koppang, 1996). Dönüşümcü liderliğin bireysel ilgi boyutunun çalışanlar üzerinde gerek motivasyon gerekse kendisini önemli hissettirme duygusu oluşturması, çalışanların da yöneticilerinden memnuniyet duymalarını sağladığı görülmüştür (Jung ve Sosik, 2002).



3. ÇALIŞMA YAŞAM KALİTESİ KAVRAMI

Turizm sektörü emek yoğun bir hizmet sektörüdür. Hizmet üretilen sektör için en önemli amaç müşteri memnuniyeti ve en önemli faktör ise çalışanlardır. İşgücünün kalitesi, motivasyonu, iş tatmini ve iş performansı konaklama işletmeleri için çok büyük önem arz etmektedir. Bu nedenlerle iş ortamı ve çalışma koşulları faktörü daha da önemli bir hal almaktadır. Çalışanlar için iş ve iş ortamı ile ilgili algılamaları normal hayatlarında da belirleyici etkiye sahiptir. İnsanlar çalıştıkları işe sadece para kazanma amacı ile bakmazlar. Yaptıkları işin verdiği haz, elde edilen başarının gururu, topluma sağladıkları fayda gibi etkenler de diğer amaçlar arasında sayılabilir. Bu nedenlerle çalışanın işinden duyacağı memnuniyetin işletmelerin belirledikleri amaçlar için anahtar rol oynayacağı söylenebilir. Müşteri memnuniyetinin oluşması, işletmede iç müşteri olan personelin çalışma koşullarının iyileştirilmesi ile mümkündür denilebilir. Toker (2006), insan gücüne ihtiyaç duyulan otel işletmelerinde, verimliliği artırmanın, iş tatmini ve işe bağlılığın sağlanması için uygun koşulların oluşturulmasının önemli olduğunu, işyerindeki ortamın ne kadar iyi olursa çalışanın o kadar performans göstereceğini belirtmiştir.

Çalışma yaşam kalitesi kavramına geçmeden önce kalite ve yaşam kalitesi kavramlarına değinmek uygun olacaktır. *Kalite* kavramı oldukça geniş kapsamlı olarak açıklanabilir. Tüm sektörleri ilgilendiren, işletmelerin başarısı için oldukça önemli ve gerekli bir kavramdır. Kalite yalnızca iş hayatında değil aile ve sosyal hayatta da sahip olunması gereken bir kavramdır. Kalite, soyut ve somut kavramlar için değer ifadesi olarak kullanılmaktadır. Bir ürünün kalitesi o ürünün sağlamlığı, kullanılabilirliği ve diğer ayırt edici özellikleri ile açıklanabilirken kalite algısı da insanların bu üründen duyduğu memnuniyet ile ölçülebilir. Bir ürün veya hizmetin kalitesi tüketicinin tatmin olma derecesi olarak tanımlanmaktadır (Afşar, 2011: 75).

Yaşam kalitesi ise kişinin hayattan aldığı haz olarak açıklanırken (Ayaz, 2014:7), diğer bir yandan bireyin aile hayatında ve iş hayatında elde ettiği fiziksel ve ruhsal tatmin olarak ifade edilmiştir (Taşdan ve Erdem, 2010: 93). Dünya Sağlık Örgütü tanımına göre yaşam kalitesi; bireyin istekleri, hedefleri doğrultusunda ve kendisine özgü kültürü çerçevesinde yaşamını değerlendirmesi olarak açıklanırken diğer bir tanımda, yaşam kalitesi hayatın içinde kişilerin duydukları tatmin duygusunun derecesine etki eden, yaşamın içinde karşılaşılan sosyal, fiziksel ve ruhsal olaylara gösterilen tepkiler olarak ifade edilmektedir (Akdeniz ve Aydemir

1999). Görüleceği üzere bireyin aile ve iş yaşamının iyi ve birbiriyle de uyumlu olması gerekmektedir. Ancak bu şekilde bireyin gerçek anlamda yaşam kalitesi elde etmesi mümkün olabilecektir.

Özellikle endüstrinin gelişmesiyle birlikte rekabetin hızlanması, müşterilerin isteklerinin artması ve çeşitlenmesi, insanların tatile olan ihtiyaçlarının fazlalaşması ama aynı zamanda tatil alternatiflerinin de artması turizmde kalifiye çalışanlara duyulan ihtiyacın da artmasına neden olmaktadır. Bu durum sebebi ile işletmelerin, kalifiye özelliklere sahip çalışanları işletmeye kazandırmak, aynı zamanda da sahip olunan kalifiye çalışanları işletmede tutabilmek için çalışma yaşam kalitesi kavramına gerekli hassasiyeti göstermeleri gerekmektedir.

Çalışma yaşam kalitesi kavramı 1960 yılların sonlarında, gelişen sanayi ile birlikte sektörlerde yaşanan çalışan sorunları ve gelişen yönetim modellerinin de etkisiyle ortaya çıkmış bir kavramdır.

Çalışma ortamı; bireyin yaşantısında sadece para kazandığı bir yer değil aynı zamanda insanlarla iç içe bulunarak oluşturduğu sosyal bir alandır (Tuncer ve Yeşiltaş, 2013).

Yapılan bir araştırmada insanların uyku dışındaki yaşantısının %70'ini çalışarak geçirdiği zamanlarının büyük bölümünü iş yerlerinde harcadığı ve sevilmeden yapılan işin ve çalışmanın kişinin tüm hayatını olumsuz etkilediği belirtilmiştir (Özsoy, 2002).

Çalışan, gününün büyük bir bölümünü işyerinde geçirdiği için doğal olarak gerek sosyal gerekse psikolojik olarak bazı ihtiyaçlarının işyerinden karşılanmasını bekleyebilmektedir (Kandasamy ve Sreekumar 2009). Bu bağlamda çalışma yaşam kalitesi kavramı, çalışanların gerek yaptıkları işten gerekse çalıştıkları iş ortamından memnuniyet duymalarının bir göstergesi olarak ifade edilebilir.

Çalışma yaşamı kalitesi ile ilgili literatürde çok sayıda tanım bulunmakla beraber bu tanımlarda genel olarak çalışma yaşam kalitesine etki eden etmenler dikkat çekmektedir.

Çalışma yaşam kalitesinin, özellikle sanayileşme ile birlikte teknoloji kullanımının artması ve buna paralel olarak insan gücünün öneminin azalması sonucu kişisel ve sosyal açıdan olumsuz duruma düşmüş çalışanlara odaklandığı belirtilmektedir (Davis ve Trist, 1974).

Çalışma yaşam kalitesi insanın işletme içinde en önemli kaynak sayıldığı ve gereken tüm saygıyı ve değeri hak ettiği bir sistem olarak ifade edilmiştir (Straw ve Hecksher, 1984). Ayrıca çalışanlara güvenli bir çalışma ortamı oluşturulması, işletme içi adaletli bir ücret sunulması ve liyakatli şekilde kariyer fırsatlarının sağlanması da bu sistemin önemli bir katkısı olarak açıklanmıştır (Mirvis ve Lawler, 1984).

Levine ve arkadaşları (1984), çalışma yaşamı kalitesini, iş görenlerin işyerinde çalışma koşullarının iyileştirilmesi konusunda beklentileri olarak açıklamışlardır.

Başka bir tanıma göre çalışma yaşam kalitesi; çalışma ortamında oluşabilecek küçük ya da büyük ölçekli problemlerin en aza indirgenmesi veya meydana gelmesinin önlenmesi, işletmesel ve çalışan çıkarlarının dengeli ve ortak amaca hizmet eder şekilde oluşturulması, çalışanların yaptıkları işe oranla dengeli olarak gelir kazanmaları ve bu doğrultuda performans artıracak gerekli tüm imkânların sağlanması olarak ifade edilebilir (Dikmetaş, 2006: 170-171).

Çalışanların fiziksel, ruhsal ve sosyal olarak refahlarının yükseltilmesi, işe katılımın ve verimliliğin artırılması da işletmeye pozitif yönde katkı sağlayacak, çalışanların kaybedilmesini de engelleyecektir (Bircan, 2014). Başka bir tanımda ise çalışma yaşamı kalitesi kavramı, çalışanın iş ortamında ruhsal, sosyal ve fiziksel olarak tüm ihtiyaçlarının karşılanmasını sağlayan bir süreç olarak ifade edilebilir (Schulze, 1998).

En genel anlamda çalışma yaşam kalitesi, işçi ve işverene dair çalışma ahlakını, çalışma koşullarının uygunluğu konusunda alınması gereken tedbirleri, çalışanın işinden memnuniyetini veya memnuniyetsizliğini, işverenin üretim veya sunulan hizmet konusundaki maddi beklentilerini ve çalışanın iş-aile ve sosyal yaşamı ile bütünlüğünü de kapsayan geniş bir kapsama sahiptir (Şeneri, 1998: 4).

Çalışma yaşam kalitesi, çalışanların iş ortamındaki memnuniyet durumları ve buna bağlı olarak performans ve verimliliklerine direk etki eden faktörleri içinde barındıran bir süreç olarak ifade edilebilir. Bu süreç içerisinde; iş ve işçi güvenliği, çalışanların birbirleri ile olan ilişkileri, yöneticilerin davranış şekilleri, yöneticiye ve işyerine duyulan güven, çalışanların karar süreçlerine katılım durumları, ücret politikaları, sosyal haklar, kariyer olanakları, işbaşı eğitimleri gibi etkenler yer almaktadır (Walton, 1975). Bu doğrultuda hem yönetim hem

çalışan hem de çalışma koşullarıyla ilgili çok boyutlu ve sistemli bir yaklaşım olarak ele alınmaktadır (Cascio 1989).

Çalışma yaşam kalitesi yönetim yaklaşımları, süreç içerikleri ve algı olarak toplumsal ve bireysel kapsamda farklılık gösterebilen bir kavram olarak ifade edilmektedir (Schulze 1998). Buna göre, işletmelerin çalışma yaşam kaliteleri farklıdır denilebilir. Başka bir deyişle çalışma yaşam kalitesi değişik sektörler ve örgütler için farklılık gösterebilmektedir. Bir işletme içerisinde farklı departmanlarda bile kalite anlayışı farklı olabilmektedir. Çünkü her insanın beklentileri ve tatmin düzeyleri farklıdır. Bu nedenle bir işletmede çalışma yaşam kalitesi belirlenecekse orada çalışanların beklentileri ve düşüncelerinin göz ardı edilmemesi gerektiği ifade edilebilir. Bununla birlikte, çalışma yaşamı kalitesi, iş hayatında adaptasyona önem veren, çalışanların gerek iş gerekse kendileri açısından gelişmelerini hedefleyen bir süreç olarak açıklanmaktadır (Huzzard, 2003: 21). Çalışma yaşamı kalitesine yönelik yapılan her faaliyet iş ve çalışan arasında karşılıklı gelişime yönelik eylemler olarak ortaya çıkmaktadır (Nadler ve Lawler, 1983: 26). Tüm bu tanımlamalarda da ortaya çıktığı üzere çalışma yaşam kalitesi öncelikle çalışanı, yapılan işi ve sonuç olarak işletmeyi etkilemektedir. Çalışma yaşam kalitesini tesis etmek isteyen işletmeler aslında iş görenleri üzerinden kendileri için kalite kavramını tesis etmiş olacaktırlar.

3.1. Çalışma Yaşam Kalitesi Amacı

Çalışma yaşam kalitesi kavramsal olarak iş, çalışan ve işletme üçgeninde gerçekleşen bir süreç olduğu için bünyesinde aslen çalışana önem veren amaçlar barındırmaktadır. Bu nedenle çalışma yaşam kalitesi oluşturulurken en önemli kıstas insan olarak değerlendirilmelidir.

Çalışma yaşam kalitesi, çalışanların işlerine daha fazla adapte olmalarını sağlayarak işletmenin verimliliğine maksimum katkıda bulunmalarını hedeflemektedir (Bircan, 2014: 49)

Schulze'e (1998) göre, kavramsal olarak çalışma yaşam kalitesinde hedeflenen amaç çalışanların insani şartlarda çalışmalarını sağlamaktır ve dört madde ile bu amaç ifade edilebilmektedir.

- Fiziki olarak şartların uygun hale getirilmesi,
- Çalışanların iş bilgilerinin geliştirilmesi ve işletme içinde kariyer imkânlarının oluşturulması,
- Rakip işletmelere ve sektörel piyasaya göre çalışanların şartlarının dengede tutulması,

- Çalışma şartlarının, çalışanların sosyal ve aile yaşantılarına olumsuz etki etmemesinin sağlanması.

Solmuş'a (2000) göre, çalışma yaşam kalitesi amaçları aşağıdaki şekilde ifade edilebilmektedir.

- Çalışanın özel ve sosyal hayatının iş hayatı ile dengelenebilmesi,
- Çalışanların işiyle ilgili kaygılarının giderilerek daha rahat şekilde çalışmalarının sağlanması,
- Çalışma ortamında kazalara neden olabilecek şartların ortadan kaldırılması,
- Çalışanların üretimlerinden maksimum fayda sağlamak adına yönetsel süreçlerin daha profesyonel şekilde hazırlanması ve uygulanması,
- Maaş politikalarının piyasa koşullarının altında kalmaması,
- Çalışanlara onları ilgilendiren konularda kararlarının sorulması,
- Çalışanların işe aidiyet duygularını artıracak ve işten ayrılma niyetlerini engelleyecek şartların sağlanması.

Bu genel amaçlar ışığında çalışma yaşam kalitesi, çalışanların yaptıkları çalışmalarda, sundukları hizmette daha verimli ve üretken olmalarını amaçlamaktadır. Çalışanların çalışma yaşam kalitelerinin artmasını sağlamak işletmelerin en önemli politikalarından biri olmalıdır. Çalışma yaşam kalitesini artırmak özellikle konaklama işletmelerinde yaşanan personel devir hızının düşmesini sağlar. İş kayıplarını ve özellikle kaliteli çalışan kaybını önler. Çalışanların işe isteyerek gelmelerini ve işten ayrılma niyetlerinin oluşmamasını sağlar. Çalışanların iş tatmini artar ve mutlu çalışan müşteriye de mutlu kılar. Üretim ve kalite artar. İşletmelerin rakiplerine oranla rekabet gücü de bu şekilde olumlu yönde etkilenmiş olur. İş görenlerine değer veren, onların işletmenin rekabete direnmesinde etkin rol oynadığını unutmayan işletmeler, çalışanların ihtiyaçlarına ve beklentilerine cevap verecek, onları motive edecek politikalar geliştirmektedir (Yumuşak, 2008).

3.2. Çalışma Yaşam Kalitesini Etkileyen Faktörler

İşletmelerin başarıyı yakalamalarında çalışanların performansı ve gayreti yadsınamaz. Bu nedenle işletmelerin oluşturacağı kaliteli iş ortamı iş görenlerin daha verimli ve güvenli çalışmasını sağlayacaktır. Çünkü çalışanların davranışlarını işletmenin politikaları şekillendirir. İşyerinde sağlanan iyi koşullar çalışanları motive etmekte iken, kötü koşullar çalışanları olumsuz etkileyebilmektedir. Bu bağlamda çalışma yaşamı kalitesi, kişinin çalıştığı iş ortamını meydana getiren fiziksel ve psikolojik şartları nasıl değerlendirdiğinin

sonucu olarak ifade edilebilir. Bu değerlendirme kişinin ne beklediği neden mutlu olduğu veya neyin onu mutsuz ettiği gibi kriterlerden ayrı düşünülemez. Çalışanın beklentisi ve mevcut durumun bu beklentiyi karşılama oranı çalışma yaşam kalitesi algısını oluşturmaktadır.

Kaymaz (2003), çalışma yaşam kalitesinin birden fazla faktörden etkilendiğini bu nedenle işletmelerde belirli aralıklar iş tatmini ve performans değerlendirme araştırmalarının yapılmasının hem çalışanların sorunlarının tespitine katkı sağlayacağını hem de bunların çözümlenerek iş performansını artıracaklarını belirtmiştir. Çalışma yaşamı kalitesi, iş sağlığı ve güvenliği, terfi ve kariyer olanakları ve katılımcı karar verme gibi süreçlerden etkilenen bir mekanizma olarak ifade edilmektedir (Considine ve Callus, 2002: 2).

Sirgy, Efraty, Siegel ve Lee (2001), işletmenin fiziksel şartları, çalışanların birbirleri ile ilişkileri, çalışanlara iş kanunlarının getirdiği hakların sunulması, yöneticilerin davranışları ve ödül sistemi gibi kriterlerin çalışma yaşam kalitesini etkilediğini ifade etmişlerdir.

Adil yönetim, işyerine duyulan güven, işin anlamlı ve sürekli olması ve yöneticilerin liderlik özelliklerinin personelin çalışma yaşam kalitesi algılarını etkilediği ortaya koyulmaktadır (Gillet, Fouquereau, Bonnaud-Antignac, Mokoukoloa ve Colombat, 2013). Çalışma yaşam kalitesi; çalışanın kişisel tecrübeleri, aile hayatındaki tatmini, sosyal çevresi ve işyerindeki yönetim modeli gibi kavramlardan etkilenen ve bu kavramları kapsayan bir süreç olarak değerlendirilmektedir (Martel ve Dupuis, 2006: 333-334).

Çalışma yaşamı kalitesi; işyerinin çalışma ve yönetilme şekline, sunduğu fiziksel ve maddi imkânlar, iş görenlerin tatmin ve isteklendirme düzeylerine ve işletmenin çağı yakalama oranına göre etkilenecek değişiklik göstermektedir (Tav Mergen, 2000).

Üstündağ (1999: 73) çalışma kalitesini etkileyen kriterleri; işin yapısı, sosyal güvenlik, eğitim olanakları, ücret, çalışılan ortamın yapısı ve teknolojik donanım olarak ifade etmektedir. Dikmetaş (2006: 170), çalışma yaşam kalitesini etkileyen kriterler olarak kazanılan ücret ve ekstra kazançlar, çalışma şartları, işletmenin işleyiş biçimi, işyerinde kullanılan teknoloji, çalışanların motivasyonu, çalışanların kararlara katılımı, iş güvencesi, demografik yapı ve çalışanlara verilen eğitim olanaklarını ifade etmiştir.

Yazın taramasında çalışma yaşamı kalitesini etkileyen faktörlerle ilgili olarak çok sayıda değişik kıstas bulunmakla birlikte tüm çalışmalarda aynı kriterler görülmemiştir. Bu

doğrultuda genel olarak çalışma yaşam kalitesini etkileyen faktörler; kişisel (bireysel), dışsal (çevresel) ve örgütsel faktörler olarak (Küçükusta, 2007: 108) ana başlıklarda incelenecektir.

3.2.1. Kişisel (Bireysel) faktörler

Çalışma yaşam kalitesini etkileyen kişisel faktörler; çalışanın yaşı, eğitim seviyesi, işyerindeki kıdemi, cinsiyeti, medeni durumu, iş dışındaki yaşam tarzı, kişilik özellikleri, iş tecrübesi ve işyerinden beklentileri şeklinde ifade edilmektedir (Bakan ve Büyükbeşe, 2004; Turan, 2014). Bu kriterlerin çalışanların çalışma yaşam kalitesi algılarına farklı düzeylerde etki ettiği ifade edilebilir.

Çalışanların iş deneyimleri, işyerindeki beklentilerini etkileyeceğinden çalışma yaşam kalitesine de etki etmektedir. Sektörde tecrübesi çok olan bir çalışan, işyerinde memnun olmadığında hemen farklı iş arayışına geçebilir çünkü işinde tatmin olma durumu daha fazla kalite şartının yerine getirilmesi ile mümkün olabilir. *Hizmet süresi* dolmuş emeklilik bekleyen bir çalışan için üretkenlik özelliği ve buna bağlı olarak kariyer beklentisi normal bir çalışana göre farklılık gösterebilir.

Yaş faktörüne bakıldığında genç iş görenler ve yaşlı iş görenlerin iş tatmin düzeylerinin farklılık göstereceği doğal olarak çalışma yaşam kalitesi algılarının da değişeceği ifade edilebilir.

Kariyer hedefleri ve kişinin bireysel yetenekleri, işyerinden beklenti ve kalite algılarının farklılık göstermesine neden olmaktadır. İşinde kariyer hedeflemeyen veya kariyer imkânı bulamayan bir çalışan için o iş yerinde uzun süre çalışması mümkün olmayabilir.

Aile hayatı ve çalışma hayatı dengesi kişilerin tüm yaşantısına olumlu veya olumsuz etki etmektedir. Aile hayatında olumsuzluklar yaşayan bir çalışan için işyerindeki olumlu şartlar zaman zaman önemsiz hale gelebilir. Bundan dolayı çalışma yaşam kalitesi algıları farklılık göstermektedir (Rose, Beh, Uli ve Idris, 2006; Körelçiner, 2018).

Cinsiyet olarak incelendiğinde kadınların ve erkeklerin beklentilerinin farklı olacağı ve bu durumda da çalışma yaşam kalitesi algılarının da farklı olacağı ifade edilebilir. Singhapakdi, Sirgy, Lee, Senasu, Yu ve Nisusu (2014), yaptıkları bir çalışmada çalışanların cinsiyetlerinin çalışma yaşam kalitesi algılamalarını etkileyen bir faktör olduğunu tespit etmişlerdir.

Medeni durum kriterinde bekâr çalışanların evli çalışanlara göre işletmeden beklentilerinin daha farklı olacağı söylenebilir. Ücret beklentisi veya mevcut ücretin kabul edilebilirliği çalışanların medeni durumlarına göre değişiklik gösterebilecektir. Bekâr bir çalışanın işyerindeki olumsuzluklara tahammül gösterebilme düzeyi evli bir çalışana göre farklı olabilmektedir.

Yaşam tarzı bireysel olarak çalışma yaşam kalitesini etkilemektedir. Yaşanılan toplumun kültürel yapısı kişilere de yansıtacağından beklenen ve algılanan değerler de buna göre farklılık gösterebilmektedir. Yaşam tarzına uymayan bir işyerinde tüm diğer şartlar uygun olsa da çalışanını işe aidiyet duygusu olmayabilir. (Marta, Singhapakdi, Lee, Sirgy, Koonmee ve Virakul, 2013). İş görenlerin tüm bu kişisel özellikleri yaptıkları işten, çalıştıkları işletmeden ve hatta tüm yaşantılarından beklentilerini, tatmin düzeylerini etkileyebilmektedir. Bu nedenle çalışma yaşam kalitesi algıları herkese göre farklılık gösterecektir. Çalışma yaşam kalitesi sadece işletmeden işletmeye değil kişiden kişiye bile farklılık gösterebilmektedir.

Çalışma yaşam kalitesinin sağlanabilmesi ve belirlenen hedefe ulaşılabilmesi için yöneticilerin veya işverenlerin de çalışanların kişisel özelliklerini, ekonomik durumlarını, karakter özelliklerini ve beklentilerini bilmesi ve gereken önemi vermesi gerekmektedir (Koçel, 2015).

3.2.2. Çevresel (Dışsal) faktörler

İşletmelerin etkin olarak müdahale edemediği, çözüm getirerek sonuçlandıramadığı, zamanını öngöremediği durumlar vardır. Savaş, ulusal veya uluslararası ekonomik gelişmeler, işgücü piyasasındaki değişimler, küresel salgınlar gibi durumlar iş yaşam kalitesini etkileyen çevresel/dışsal faktörler olarak ifade edilebilir.

Ekonomide yaşanabilecek dalgalanmalar, krizler işletmeleri olumsuz etkilediği için işletmelerin oluşturduğu çalışma yaşam kalitesini de olumsuz olarak etkileyebilir. Ekonomik olumsuzluklar çalışanlar için iş güvencesi, kariyer olanakları, ücret artışı gibi kriterlerin sağlanamamasına neden olabilmektedir. İşletmelerin süreli ya da süresiz kapanması, ücretsiz izin kullanımları, sosyal hakların kısıtlanması gibi olumsuz etkiler söz konusu olabilmektedir.

Güncel olarak dünyada etkisini gösteren covid 19 küresel salgın (pandemi) süreci, tüm sektörleri olumsuz etkileyen bir çevresel faktör olarak karşımıza çıkmaktadır. Tüm

sektörlerin yanında turizm sektörü bu dış faktörden en çok etkilenen sektörlerin başında gelmektedir. Otellerin, acentelerin, havayolu şirketlerinin kapanması veya kapasite küçülterek faaliyetlerine devam etmesi işletmeyi ve iş görenleri olumsuz etkilemiş ve işletmeler tarafından tam anlamıyla müdahale edilemeyen bir durum olarak ortaya çıkmıştır. İşletmeler bu tür süreçlerde iş yaşam kalitesini öncelikli olarak sağlamayabilir. Ödemelerin gecikmesi, işten çıkarmalar, ücretsiz izin süreçleri, maaş kesintileri gibi olumsuzlukların yaşanması kaçınılmaz hale gelebilir ve en başta iş garantisi konusu tehlikeye girdiği için iş gören performansı olumsuz yönde etkilenebilmektedir.

3.2.3. Örgütsel faktörler

Hizmet sektöründe değişimin hızlı olması, rekabetin gücü, teknolojinin hızlı ilerlemesi, pazar payının rakiplerin sayısı kadar büyümemesi gibi sebepler karşısında otel işletmelerinin ayakta kalabilmesi için karlılıklarını artırarak rakiplerinin önüne geçmeleri gerekmektedir. Bu da çalışanların verimlilik ve performansları ile doğru orantılıdır (Bayrak Kök ve Özcan, 2012).

İş görenlerine kıymet veren, onların işletmenin rekabete direnmesinde etkin rol oynadığını unutmayan işletmeler, çalışanların ihtiyaçlarına ve beklentilerine cevap verecek, onları motive edecek politikalar geliştirmektedir (Yumuşak, 2008). Çalışanı ön planda tutan çalışma yaşam kalitesi sistemini etkileyen örgütsel faktörler; ücret, işin uygunluğu, çalışma saatleri, yönetim biçimi, çalışanların kararlara katılımı, sağlıklı çalışma koşulları, kariyer ve terfi olanaklarının sunulması, yönetici ve çalışan iletişimi ve çalışanlara sunulan eğitim olanakları şeklinde ifade edilebilir (Özmete, 2002; Tuna, 2018).

Başka bir çalışmada ise çalışma yaşamı kalitesi etkenleri; iş güvenliği, ödül sistemi, ücret, eğitim olanakları, kariyer fırsatları ve katılımcı karar verme şeklinde ifade edilmektedir (Considine ve Callus, 2002: 2).

3.2.4. Ücret

Çalışma yaşam kalitesinin en önemli faktörlerinden biri ücret sistemi olarak ifade edilebilir (Çetiner, 2002; Erdem ve Kaya, 2013). Ücret, personelin çalışması karşılığında belirli periyotlarla kazandığı maddi gelirlerdir (Dinçer ve Fidan, 1996: 273). Çalışana verilen ücretler; yapılan işin özelliği, kıdem, çalışma süresi, pozisyon gibi özellikler nedeni ile

farklılık göstermektedir. Bununla birlikte ödenen ücretin adil olarak dağıtılması, devamlılığı ve düzeni de iş görenin açısından önem teşkil etmektedir (Bayır Toplu, 1999).

İş görene ne kadar ücret ödeneceği, ödeme sıklığı, ödeme oranı gibi konular çalışma yaşam kalitesi açısından önemlidir. İşletmede çalışma saatleri uzun ise bu fark olarak iş görene ödenmeli aksi halde performans düşüklüğüne ve ilerleyen süreçte işten ayrılmalara neden olabilmektedir (Demir, 2009). Yeterli ve düzenli ücret alamayan iş görenlerin tüm hayatları olumsuz etkileneceğinden çalışma yaşam kalitesini olumsuz etkileyebilecek en önemli ölçüt ücret olarak gösterilebilir (Özmutaf, 2007).

İş görenlerin sosyal varlıklardır bu nedenle işlerini sevseler bile ücret konusunda eksiklik ve adaletsizlik hissi oluşursa bunun sonucunda farklı işlere yönelme yaşayabilirler (Günbayı, 2000). Taşdemir Afşar (2015), yaptığı bir çalışmada akademisyenlerin maaşlarına göre çalışma yaşam kalitelerinin anlamlı düzeyde farklılık gösterdiğini ifade etmiştir.

Naude, Kruger ve Saayman (2013) ise konaklama sektöründe otel ve resort tesis olarak iki işletmeye yönelik çalışma yaşam kalitesi konulu bir araştırma yapmış ve sonuçta otel çalışanlarının daha yüksek çalışma yaşam kalitesi algısına sahip olduklarını belirlemişlerdir. Otel işletmeleri sadece mesai saatlerini rutin olarak tamamlayan, ek bir üretimde bulunamayan, kendini geliştiremeyen, işletmeye ilave bir katma değer sağlayamayan çalışanlar yerine üretken, misafir ile diyalogu iyi, satış yeteneği güçlü, kendine ve işletmeye yenilikler katan çalışanlarla ilgilenir. Çalışanlar ise kendisinin değer gördüğü, maddi olarak imkânlarını yeterli bulduğu, aile ve sosyal yaşantısını sekteye uğratmadan çalışabildiği, kendisini her açıdan güvende hissettiği işletmeleri tercih etmektedir (Demir Erbil, 2016).

Ücret sisteminin yetersiz olması veya adil olmaması halinde turizm sektöründe çalışanların iş tatmin düzeylerinin ve işe bağlılıklarının azalacağı ve buna bağlı olarak işten ayrılma niyetlerinin oluşacağı söylenebilir.

3.2.5. İş güvencesi

Çalışma yaşam kalitesinin önemli göstergelerinden biri de iş güvencesidir (Kandasamy ve Anchery, 2009). İş güvencesi, iş görenlerin buldukları işletmede uzun süreli çalışabileceği, işten ayrılma durumunun basit nedenlerle gerçekleşmeyeceği, kendini işletmenin bir parçası olarak görmesini sağlayacak güveni oluşturan durumdur. İş güvencesi

olmayan çalışanlar işyerine aidiyet duymayacakları için tam performans gösteremezler ve verimlilikleri düşük olur. Aynı zamanda her an işsiz kalma durumu ile karşı karşıya olan bir çalışanın sosyal ve aile hayatları da bu doğrultuda olumsuz etkilenebilir (Demir Erbil, 2016). İş güvencesi olan bir işletmede iş görenlerin kariyer beklentisi de olacaktır. Uzun süreli çalışacağını bilen iş gören işletmeye yeni katkılar sağlamak için ayrıca gayret sarf edecektir.

3.2.6. Çalışma şekli ve çalışma saatleri

Otel işletmeleri emek yoğun çalışan tüm gün faaliyet gösteren işletmeler olduğundan iş görenlerin çalışma saatleri önem taşımaktadır. Günlük kanuni çalışma süresini aşan işletmelerde iş görenlere ya ek ücret ya da işletme içi prosedürlere göre izin verilmesi gerekmektedir. Bu bağlamda çalışma süresi uzun tutulup karşılığı ek ücret olarak desteklenmez ise bu durum çalışanda fiziksel yorgunluk ile başlayan motivasyon kaybına ve akabinde performans düşüklüğüne neden olabilir. Uzun süreli çalışma sistemindeki iş görenlerin aile ve sosyal hayatları da yeterli zaman ayıramadıkları için bu durumdan olumsuz etkilenecektir. Uzun süreli çalışmalar neticesinde çalışanlarda oluşabilecek dikkat kaybı ve yorgunluk iş esnasında kazalara uğrama riskini de artabilmektedir. Bu da işletmeye olumsuz olarak yansımaktadır (Demir, 2009). İlave olarak çalışanların psikolojileri de vardiyalı ve uzun çalışma saatlerinden etkilenebilmektedir. Sağlık alanında yapılmış bir çalışmada gece vardiyasında çalışan evli ve çocuklu personelin aile yaşantılarının da olumsuz etkilendiği tespit edilmiştir (Kostul, 1996: 98).

Çalışma şekli boyutunda otel işletmelerinde süreli sözleşme (sezonluk) ve tam zamanlı olarak çalışan personeller bulunmaktadır. Çalışma yaşam kalitesinin hepsi tarafından kabul edilirliliği için tüm çalışanlara aynı hakların sağlanması önem taşımaktadır. Sezonluk personel için eğitimler ve işletme içi fırsatlar konusunda eşitlik sağlanmasının çalışanın üretkenliği açısından gerekli olduğu ifade edilebilir.

3.2.7. Kariyer ve yükselme olanakları

Kariyer kavramı bireyin hayatı boyunca çalıştığı işlerde yükselmesi, gelirin ve sorumluluğunun artması, kazandığı statüsü ile saygınlık elde etmesi olarak ifade edilebilir (Soysal, 2014: 294).

Terfi, işletmede çalışanın üst pozisyona yükseltilerek bu görev kapsamında sorumluluk unvan ve maaş hak etmesi durumudur. Terfi imkanı çalışan için bir amaç ve motivasyon unsurudur. Terfi, alınan ücreti artıracığı gibi sosyal statüyü de artıracaktır bu da iş tatminini olumlu yönde etkileyebilecektir.

İşletmenin kariyer olanakları, hem eldeki kalifiye personeli işletmede tutacak hem de iş gören devir hızını düşürecektir. İş gören devir hızı düşük işletmelerin yeni kalifiye personel bulma şansları da yüksektir (Huang, Lawler ve Lei, 2007). Çalışma yaşamı kalitesinin etkili şekilde oluşturulabilmesi için işletmelerde çalışanların üretkenliklerinin yükseltilmesi, güncel bilgilendirmelerden haberdar olmaları, işle ilgili yeterliliklerinin artırılması gerekmekte ve bundan dolayı işletmenin aktif bir kariyer planlaması yapması gereklidir (Soysal, 2000: 787–788). Kariyer hedefi olup işletmede bu hedefine yönelemeyeceğini düşünen iş gören belli bir süre sonra başka iş bulma durumuna yönelecektir.

Otel işletmelerinde çalışma yaşam kalitesini artırmak adına daha çok kariyer olanağı sunulabilmesi için öncelikle işletmenin terfi politikasını “içeriden yükselme” mantığı ile düzenlemiş olması gerekmektedir. Bu şekilde iş görenlerin yükselme şansı olduğunu bilerek çalışması performans artışını getirecektir. Çalışanların kariyer planlarını bilmek, doğru çalışana doğru imkân sunabilmek için performans değerlendirme ölçümlerinin de yılda bir veya iki kez yapılarak sonuçlandırılması hem iş görene hem işletmeye olumlu yönde fayda sağlayabilecektir.

3.2.8. Güvenli ve sağlıklı çalışma koşulları

Çalışanların yüksek performans gösterebilmeleri için çalışma koşullarının fiziki açıdan sağlıklı ve güvenli olması, aydınlatma, havalandırma, ısınma gibi kriterlerin yönetmeliklere uygun olarak yapılması gerekir (Hayta, 2007: 22). İşletmede güvenli olmayan çalışma koşulları çalışanların performansını düşürecektir (Aydın, 2009). İlave olarak çalışma ortamı fiziksel olarak uygun olmayan işletmeler, üretimde hammadde israfı, yeniden üretim maliyetleri, kalitesiz ürün ortaya koyma ve işgücü devri gibi problemlerle karşı karşıya kalabilmektedir (Considine ve Callus, 2002: 2).

Otel işletmeleri, normal günler haricindeki özel günlerde (toplantı ve banket organizasyonları, bayram tatilleri, yoğun sezon dönemleri) yoğunluk nedeni ile personelleri yetersiz kalabildiği için ek personel çalıştırmak durumunda kalırlar. İşletmeye sadece o gün

için gelmiş çalışanların tehlikelere maruz kalmaması adına iş sağlığı ve güvenliği ekibi tarafından gerekli önlemlerin alınması gereklidir (Yamurluklu, 2016). Çalışanlara belirli zamanlarda işveren tarafından sağlık taraması yaptırılması da çalışma koşullarının uygunluğu açısından olumlu bir durum olarak ifade edilebilir. İş sağlığı ve güvenliği açısından işletmede alınan tüm tedbirler çalışanların rahat olmasını sağlar ve çalışana verilen değer algısını güçlendirir (Demir, 2009).

3.2.9. Eğitim ve geliştirme

Otel işletmelerinin, çalıştırdıkları personellerine yenilenen teknoloji ve güncellenen sektörel gelişmeler karşısında zayıf kalmamaları için işbaşı eğitimleri ve dış eğitimleri belirli periyotlarla vermeleri gerekmektedir. İş görenlerin becerilerini artırmaları ve bilgilerini taze tutmaları hizmet içi eğitimler sayesinde gerçekleşebilir. Eğitim olanaklarına ilave olarak çalışanlara görevleri kapsamında sorumluluk alabilme, çözüm üretebilme ve becerilerini ortaya çıkaracak fırsatlar sunulmalıdır. Çalışanlara yetenek ve becerilerine göre sorumluluk verilmemesi, başarabilme hissini onlara tattırmayacağı için motivasyonları da azalacaktır. Standart işinden başka kendini gösteremeyen çalışan için işletmedeki iş saatleri standart hale geleceği için işe katkısı azalacaktır. Kontrollü olarak her birim yöneticisi problem çözme veya karar verme gibi durumlarda astlarına sorumluluk vermelidir. Bu şekilde çalışanların kendilerini önemli hissetmeleri de sağlanmış olabilir.

3.2.10. Katılımcı karar verme (Katılımcı yönetim)

Katılma kavramı, bireylerin dâhil oldukları ancak tüm duruma hâkim olamayacakları faaliyetler için ifade edilebilir. İşletmelerde yönetim kademesinin aldığı kararlar çeşitli önem ve kapsamlarda olabilir. Çalışanların kendileri ile ilgili verilen kararlarda fikirlerinin alınması, önerilerinin uygulanması onlar için işletmede değer niteliği olarak algılanır. Katılımcı yönetim modelinde esas olan yöneten ve yönetilenlerin kararları birlikte almalarıdır. Çalışanların karara katılmaları, kendi yaptıkları işin içeriğine ve geliştirilmesine doğrudan etkide bulunmalarını sağlamaktadır (Schneider, 1994: 75). Karara katılım faktörü, işin geliştirilmesi, sorunların daha hızlı çözümlenmesi, yeni personellerin daha erken adapte olması gibi konularda etkili olabilmektedir (Özkalp ve Kırel, 1996: 154). Büyük işletmelerin çoğu çalışanlarını karar alma süreçlerine dâhil edip motivasyonlarını artırmak ve bu şekilde

rakiplerine karşı üstünlük yakalamak hedefini benimsemektedir (McFarlin, Sweeney, Paul ve Cotton, 1992: 363).

3.3. Çalışma Yaşam Kalitesi Boyutları

Yazın taramasında çalışma yaşam kalitesini etkileyen unsurlar incelendiğinde, bu unsurların genel olarak çalışma yaşam kalitesinin boyutlarını oluşturduğu görülmektedir.

Rethinam ve Ismail (2008: 59), çalışma yaşamı kalitesinin birden fazla boyuta sahip ve birbirleri ile ilişkili faktörlerden oluşan bir sistem olduğunu belirtmektedir. Bolhari, Rezaeean, Bairamzadeh ve Soltan (2011: 374), uygun ücret, iş sağlığı ve güvenliği koşulları, kariyer ve ödüllendirme sistemi, kararlara katılım ve çalışanların geliştirilmesi gibi kriterlerin çalışma yaşam kalitesinin boyutlarını oluşturduğunu ifade etmektedir.

Afşar (2011), çalışma yaşam kalitesinin boyutlarını çalışanların ihtiyaçları doğrultusunda değerlendirerek aşağıdaki şekilde 6 faktörde açıklamıştır.

1. Sağlık ve Güvenlik Boyutu
2. Ailevi İhtiyaçlar Boyutu
3. Sosyal İhtiyaçlar Boyutu
4. Kariyer ve Saygınlık Boyutu
5. Geliştirme Boyutu
6. Eğitim ve Bilgilendirme Boyutu

Bowditch ve Buono (1994) ise çalışma yaşam kalitesinin 8 boyuttan etkilendiği ifade etmektedir. Güvenilir çalışma ortamı, kariyer olanakları, adil ücret uygulaması, kararlara katılım, eğitim ve geliştirme imkânları, iş ortamındaki ilişkiler, çalışanların bireysel gelişimi için sunulan imkânlar ve işletmelerin sosyal alanda gerçekleştirdikleri sorumluluk faaliyetleri olarak bu boyutlar sıralanabilir (Solmuş, 2000).

Baba ve Jamal (1991), araştırmalarında çalışma yaşam kalitesini 7 boyut olarak açıklamışlardır.

- 1- Kararlara Katılım
- 2- Yapılan işin net olarak ifade edilmesi
- 3- Yapılan işin çalışana aşırı yük olmaması
- 4- İşletmeye bağlılık
- 5- İş Stresi
- 6- İşten duyulan tatmin
- 7- Çalışanın görevinden dolayı çatışma yaşamaması

Walton (1992), çalışma yaşam kalitesi kavramını sekiz boyutun açıklayabildiğini ifade etmektedir.

- 1- Güvenli ve Sağlıklı İş Ortamı
- 2- Çalışanların Gelişimi ve Sorumluluk Verilmesi
- 3- İşletme İçinde Sürekli İyileştirme Politikaları
- 4- Örgütte Saygınlık
- 5- Örgütsel Kurallar
- 6- İş ve Aile Hayatı Dengesi
- 7- İş Ortamının Sosyal Boyutu
- 8- Dengeli Ücretlendirme Sistemi

Maaş, ek ikramiyeler (adil ücret sistemi), sosyal haklar, işin yaratıcılığı, iş güvencesi ve bireye yasal şartlarda yüklenen iş yükü çalışma yaşam kalitesinin çalışanın işten ayrılmasına bile etki edebilecek boyutları olarak sıralanabilir (Browne, 2005).

Van Laar, Edwards ve Easton (2007) ise, çalışma yaşam kalitesini ölçülebilir şekilde davranışsal boyutlara ayırarak bir ölçek geliştirmiştir. Van Laar, Edwards ve Easton (2007) sağlık sektöründe çalışan bireylerin çalışma yaşam kalitelerini ölçmeyi hedefledikleri çalışmalarında çalışma yaşam kalitesini 6 boyutta değerlendirmişlerdir. Bu boyutlar iş ve kariyer memnuniyeti, genel iyi olma hali, işi kontrol edebilme, iş yaşamında stres, çalışma koşulları ve aile-iş yaşamı dengesidir. Bu çalışmada bu araştırmacıların belirlediği boyutlar açıklanacaktır.

3.3.1. İş ve kariyer memnuniyeti

Çalışanlara iş hayatında yenilik, gelişim ve kariyer fırsatlarının sunulması tatmin sağlanması olarak özetlenebilir. Her gün aynı şeyleri tekrar eden iş sürecinde monotonlaşan ve sonunda bıkkınlık hissi oluşan çalışanı çeşitlik yeniliklerle ve eğitimlerle geliştirmek aynı zamanda bireye kariyer hedefi sağlamak olarak ifade edilebilir (Yüksel, 2004). Çalışanların işle ilgili desteklenmeleri, eksik yönlerinin tamamlanması ve doğru bir kariyer planı oluşturulması önem teşkil etmektedir (Soysal, 2009). Bunun yanında çalışanların kariyer beklentilerinin de işletmenin kariyer politikası ile örtüşmesi sonuç için gereklidir (Aytaç, 1998).

3.3.2. Genel iyi olma hali

Genel iyi olma hali yalnızca sağlık açısından iyi olma durumunu değil aynı zamanda psikolojik ve fiziksel olarak ta sağlıklı olmayı ifade etmektedir. Bireyin zihnen rahat olması

ve fiziksel olarak sağlıklı olması gerek sosyal gerekse iş yaşamında oluşabilecek sorunlara karşı mücadeleci ve çözümcü olmasını sağlayabilir (Waterman, 1993). Genel iyi olma hali çalışanların iş performansını olumlu veya olumsuz etkileyebilmektedir. Aynı zamanda çalışanların genel hallerinin olumsuz olması iş yaşamındaki durumlarına da olumsuz yansıtılabilmektedir (Easton ve Laar, 2012).

3.3.3. İşi kontrol edebilme

Çalışanların yaptıkları işte kendi hâkimiyetlerini hissetmeleri önemlidir. Çalışan emek harcadığı işte başarısını görmek ister. Bu duygu ona yetenekli olduğunu hissettirir ve onun üretkenliğine olumlu olarak yansıtılabılır. Bu durum için çalışanlara yetki ve sorumluluk verilmelidir. Aynı zamanda yapılan işin başarısı veya başarısızlığı sonucunda da geri bildirim yapılmalıdır.

3.3.4. Stres

Stres, çalışma yaşam kalitesi için ciddi bir sorun teşkil etmektedir. Birçok çalışmada stresin tüm sektörlerde çalışanların gerek iş performansına gerekse işten ayrılma niyetlerine etki ettiği ifade edilmektedir. Sağlıksız çalışma koşulları, eşit olmayan yönetim modelleri, işletme içi olumsuz ilişkiler, terfi imkanının olmaması, karar sürecinde söz hakkı tanınmaması, ekipman eksikliği, işyerindeki kötü ilişkiler ve görev tanımlarının açıkça belirtilmemesi gibi sebepler çalışanlarda stres sorununu oluşturabilmektedir (Nelson ve Quick, 1985). Stres altındaki çalışanın çalışma yaşam kalitesi algıları düşüktür ve bu nedenle diğer tüm şartlar yerine getirilmiş bile olsa çalışanın tatmini zorlaşır. Mosadeghrad (2013), yaptığı bir çalışmada sağlık sektöründe çalışanların iş stresinin işten ayrılma niyetini tetiklediğini tespit etmiştir.

3.3.5. Çalışma koşulları

Çalışılan ortamın fiziksel olarak (ısı, ışık, ses) eksiksiz olması aynı zamanda iş güvenliği ve sağlığı açısından da uygun olması işletmelerin çalışanları için sağlaması gereken bir görev olarak ifade edilebilir. Uygun çalışma koşulları kapsamına çalışılan süre, işyerinin güvenli olması, çalışanlar arasında adaletli yönetimin uygulanabilmesi, sosyal hakların sağlanması ve cinsiyet ayrımcılığı yapılmaması gibi faktörler girmektedir. Çalışma koşullarının uygun olmaması çalışanlarda stres oluşturabilir. Stresin olduğu işletmelerde de iş kayıpları gerçekleşebilir.

3.3.6. Aile-iş yaşamı dengesi

Aile- iş yaşamı dengesi boyutu, bireylerin çalışma hayatları ile özel hayatlarının birbirlerine olan etkilerini açıklayan bir boyuttur (Toprak, 2013: 9). Bu iki yaşam alanı birbirlerinden bağımsız düşünülemez. Günün yaklaşık üçte birini işyerinde geçiren bireyin yorgunluk, stres, yöneticisi veya iş arkadaşları ile yaşadığı sorunlar ve diğer etkenlerden dolayı olumsuz davranışları aile hayatına yansiyabilirken; aile yaşamında karşılaştığı ekonomik, sosyal veya ilişkisel sorunlar da çalışma hayatına yansiyabilecektir. Şartların olumlu olması durumunda aile hayatı ve çalışma hayatının etkileşimi de olumlu olabilir. Bazı işletmeler çalışanlarına sosyal yardım sağlayarak bu dengenin korunmasına yardımcı olmaktadır (Bircan, 2014: 57-58).

Bu boyutlarda tüm kriterlerin kilit noktası, çalışan olarak açıklanmaktadır. Çalışanların organizasyon içerisinde kendilerini ispat etmeleri ve bu doğrultuda saygınlıklarını kazanabilmeleri, çalışılan işletmenin gerek örgütsel gerekse sosyal olarak gerçekleştirdiği faaliyetler ve çalışanların buna bakış açısı, bireylerin aile yaşantılarının iş nedeni ile olumsuz etkilenmemesi ve çalışanı tatmin edebilecek ücret politikaları ile çalışma yaşam kalitesinin tamamlanması ve çalışan ile işverenin birlikte kazanması hedeflenmektedir.

3.4. Otel İşletmelerinde Çalışma Yaşam Kalitesi

Konaklama işletmeleri, emek yoğun şekilde tam gün esasına bağlı faaliyet gösteren, üretilen ürünün hizmet olarak adlandırıldığı, bazı zamanlar üretim ile tüketimin aynı anda gerçekleştiği, üreten ile tüketenin çok fazla birlikte olduğu, müşterinin değer bakımından misafir olarak kabul edildiği ve mümkün olduğunca “hayır “ ve “yok” kelimelerinin kullanılmamaya çalışıldığı, müşterinin kendini evinde gibi hissetmesinin amaçlandığı tesisler olarak açıklanabilir. Çalışanlar doğal olarak tüm gün faaliyet gösteren bu işletmelerde zaman mefhumuna bakmaksızın konaklayanların memnuniyeti ve isteklerini yerine getirmekle görevlidirler. Bu derece uzun ve yoğun çalışma süresine sahip ama en önemlisi insan memnuniyeti gibi zor bir amacı olan otel işletmelerinde personelin çalışma koşulları çok önemli bir hal almaktadır. Çünkü hizmet üretimini yapan ve sunan insan ögesidir. Müşterilerin otele giriş yaparken karşılanmasından odalarına yerleştirilmesine, yemeklerinin hazırlanmasından servis edilmesine, otelin olduğu şehirle ilgili bilgi almalarından odalarının temizliklerine kadar tüm ihtiyaçları otel personeli tarafından karşılanmaktadır (Sü, 1999).

İş gören müşteriye sunduğu hizmeti güler yüzle ve severek yapar ise hizmette var olan bir eksik veya yanlış müşteri tarafından göz ardı edilebilir. Ancak çalışanın asık suratı, ilgisizliği veya misafir memnuniyetine aykırı davranışı müşteri tarafından otel işletmesinin tamamının kötü olarak algılanmasına neden olabilecektir. Küstürülmüş misafiri döndürmek oldukça güçtür ve bu durumdaki misafirler aynı zamanda kötü reklam demektir.

Çalışma yaşamı koşulları, iş görenlerin performanslarını doğrudan etkilemektedir. Çalışma yaşam koşulları ile çalışma yaşam kalitesi arasında ilişki olduğundan bu konuları ele alırken ayrı değerlendirilmemesi gerekmektedir (Schulze, 1998). Bir işletmede çalışanlar için sağlıklı bir iş ortamı hazırlanması, maaş politikasının adil olarak uygulanması, çalışanların sosyal haklarının tam olarak verilmesi ve çalışanın gelişimine katkı sağlayacak programlar oluşturulması o işletmede çalışma yaşam kalitesinin varlığını ifade etmektedir (Sirgy, Efraty, Siegel ve Lee, 2001).

Otel işletmelerindeki iş görenlerin çalışma koşullarının iyi olması işletmeye ve hizmet kalitesine etki edecek önemli bir durumdur. Kozak (2008), bu durumu, “iş görenin morali iyiye müşteri tatmini gerçekleşir yani iş görenin psikolojik durumu ile müşteri memnuniyeti arasında bir ilişki vardır” biçiminde açıklamıştır. Çalışanların, çalışma yaşam kalitesi algıları yüksek olursa işletmedeki iş tatminleri de yüksek olabilmektedir (Türkay, 2015). Lau (2000), yaptığı bir çalışmada, çalışma yaşam kalitesi yüksek çalışanların iş tatmini ve memnuniyetinin yüksek olduğunu, bu durumun da çalışanların müşteriye karşı daha çok ilgi göstermesini ve hizmet kalitesinin artmasını sağladığını açıklamıştır. Otel işletmeleri, çalışanlarına değer vermez, onları sadece maddi kazanç için bir araç olarak görürlerse çalışanlarını kaybetme tehlikesi ile karşılaşabilirler. İş görenler işlerini severek yapar ve işyerini sahiplenirlerse o işletmede kalite, memnuniyet ve başarı kaçınılmaz olacaktır (Karaçar, 2019).

Otel işletmelerinin yukarıdaki tanımlarda belirtilen faaliyetlerini gerçekleştirecek, tüm hizmet üretimini yapacak ve netice olarak müşteriye memnun edecek faktör iş görenlerdir. Bu bağlamda iş görenlerin performansları, memnuniyeti, fiziksel ve ruhsal durumlarının iyi olması, sağlıklı koşullarda çalışmalarını kaliteli hizmet sonucunun bir şartı olarak karşımıza çıkmaktadır. Bu nedenle otel işletmelerinde en büyük yatırım iş görene yapılan yatırımdır diyebiliriz. Çünkü otel işletmelerinde en yüksek gider kalemini oluşturan çalışan maliyeti

sebebi ile personel devir hızı yüksek olmakla birlikte, çalışanların da otel işletmelerine ve turizm sektörüne karşı güven duygusu kaybolmaktadır (Kozak, 1994: 368).

Bu bilgiler doğrultusunda çalışanların iş ve aile yaşamında hayat standartlarını yükseltmenin çalışma yaşam kalitesinin sağlanması ve kalifiye çalışanları kaybetmemek için önem arz ettiği ifade edilebilir ve bu durum işletmelerin de öncelikli görevleri arasında olmalıdır.



4. İŞTEN AYRILMA NİYETİ KAVRAMI

İşten ayrılma niyeti, çalışanın mevcut işini bırakma düşüncesi ve bunu planlama aşamasıdır (Lambert ve Hogan, 2009: 98). İşten ayrılma niyeti personellerin çalışma koşullarından memnuniyetsizlikleri sonucunda ortaya koydukları bir durumdur (Rusbelt, Farrel, Rogers ve Mainous Arch, 1988: 599). Diğer bir tanımda ise işten ayrılma niyeti kişinin kendi iradesi ile içinde bulunduğu organizasyondan bağlarını koparma düşüncesidir (Gaertner, 1999: 479). Çalışanların işten ayrılma fikrini önceden, bilinçli bir şekilde kurguladığı ve bu düşüncesinin net olarak oluşmuş olduğu belirtilmektedir (Tett ve Meyer, 1993: 259-293). İşten ayrılmanın önceden tasarlanarak düşünüldüğü, bu fikrin alternatiflerin değerlendirilerek işten ayrılmanın gerçekleşmesi durumunun oluşmasına sebep olduğu görülmektedir (Subramanian ve Shin, 2013: 1751-1759). Çalışanların işten ayrılması ile işten ayrılma düşünceleri farklı kavramlardır.

Günümüz şartlarında işletmeler, varlıklarını sürdürebilmek için çalışanların işten ayrılma sebeplerini belirleyip önlem almak ve işgücü devir hızını en aza indirmek durumundadırlar. Çünkü işten ayrılma niyeti, işin sonlanmasından önceki son aşama olup işletmedeki işten ayrılmaların nedenlerini ortaya koyan bir değişkendir (Demir, 2018: 2). İşten ayrılma niyeti ile ilgili yapılan araştırmalarda, çalışanların sahip oldukları işlerini değiştirme düşüncesi taşıdıkları ve kendilerine yeni iş olanakları sağlayamadıklarında ise mevcut işlerine motive olmadıkları görülmektedir (Salleh, Nair ve Harun, 2012: 3430).

İşten ayrılma, çalışanın kendi isteği ile gerçekleşirse gönüllü işten ayrılma, işletmenin isteği ile gerçekleşirse gönülsüz işten ayrılma diye ikiye ayrılmaktadır (Gürpınar, 2006: 53). İşten ayrılma sürecinde, çalışan öncelikle işini tüm yönleriyle irdeler ve böylece işinden memnuniyet derecesini belirler. Sonuç olarak memnuniyetsizlik durumu ortaya çıkarsa işten ayrılma niyeti oluşur. Bunun sonucunda çalışan işten ayrılması durumunda kendisi için ortaya çıkabilecek olumlu ve olumsuz durumları değerlendirir. Bundan sonra çalışan iş arayışına başlar ve seçenekleri değerlendirir. Seçenekler arasından yaptığı tercih ile mevcut işindeki durumunu karşılaştırır. Karşılaştırma neticesinde tercih ettiği seçenek mevcut işinden daha avantajlı ise işinde ayrılır. Eğer mevcut işi daha avantajlı ise mevcut işinde çalışmayı sürdürür (Gürpınar, 2006: 53).

Yazında, işletme kuralları, işsizlik oranları, ücret, sendikalaşma, performans, beklentiler, demografik özellikler, yatay ve dikey yönetsel ilişkiler ve iş tanımlamaları işten ayrılma niyeti ile alakalı olan bazı kavramlar olarak ifade edilebilir (Öztürk Başol, 2017: 27-28). Çalışandaki işten ayrılma düşüncesi, işletmelere çalışanın işe gelmemesi, işten ayrılması ve işgücü devir hızının artması ile alakalı sorunları getirebilir. (Duxbury ve Halinski, 2014: 663).

4.1. İşten Ayrılma Niyetine Etki Eden Faktörler

Bireylerde iş hayatında çalıştığı işletmede vermiş olduğu emek karşılığında bir takım beklentiler oluşmaktadır. İşletmenin sunduğu olanakları başlangıçta kabul eden çalışanda, belli bir zaman sonra beklentileri sunulan imkânların karşılamadığını hissettiğinde işten ayrılma niyeti ortaya çıkabilmektedir. Bu nedenle çalışan yeni iş arama sürecine girer ve mevcut imkânları ile bulduğu işin yeni imkânlarını mevcut imkânları ile kıyaslayarak yaptığı değerlendirme sonucunda geleceği ile ilgili bir karar vermektedir (Mobley, 1977: 238). Çalışanlara sunulan imkânların yetersiz kalması sonucunda iş motivasyonunun düşmesinin nedenlerinin araştırılması önem arz etmektedir.

Yapılan bazı araştırmalarda iş stresi ile tükenmişlik durumunun iş motivasyonunun düşmesine ve işten ayrılma niyetinin oluşmasına etkileri irdelenmiştir. Buna göre bireysel ve örgütsel etkenlerin işten ayrılma niyetini etkilediği ve duygusal bitkinlik hissinin işten ayrılma niyetine olumlu etki sağladığı sonucu bulunmuştur (Onay ve Kılıcı, 2011: 363-372). Genel olarak yapılan araştırmalara göre işten ayrılma niyetini çalışanlara düşündüren etmenler bireysel, örgütsel ve çevresel faktörler şeklinde ifade edilebilir (Aslan ve Etyemez, 2015: 485-486).

4.1.1. Bireysel faktörler

Çalışanların işten ayrılma niyetini etkileyen bireysel faktörler demografik özellikler (yaş, cinsiyet), beşeri sermaye (eğitim), motive edici kriterler (başarı) ve mesleki davranış (iş performansı) olarak dört şekilde incelenebilir. Ayrıca tükenmişlik, örgütsel bağlılık, iş tatmini, iş yerindeki belirsizlikler, iş endişesi, kariyer olanakları gibi faktörler de işten ayrılma niyetini etkilemektedir (Ghapanchi ve Aurum, 2011: 242-243). Çalışanların farklı nedenlerden dolayı kendini mutsuz hissetmesi işten ayrılma niyetini etkilemektedir. Bu nedenle işletmelerin çalışanlarına sundukları sosyal şartlar da işten ayrılma niyetini

etkilemektedir (Silah, 2005: 135). Bu doğrultuda çalışan mevcut işindeki olanaklar ile başka işletmelerdeki şartları karşılaştırıp, kendisine daha faydalı olan işi seçmeyi tercih etme düşüncesinde olacaktır (Örücü ve Özafsarlıoğlu, 2013: 339).

Yapılan bir araştırmada izin, emeklilik, ücret ve ödül gibi etmenlerin işlevi işten ayrılma niyetini etkilemekte ve kadınların erkelere oranla daha çok işten ayrılma düşüncesinde olduğu vurgulanmıştır (Hwang ve Kuo, 2006: 208). Yapılan başka bir araştırmada evli olan çalışanların bekârlara göre işten ayrılma niyetinin daha az olduğu ve zekâ bakımından incelendiğinde zekânın işten ayrılma niyeti ile bir ilişkisinin bulunmadığı sonucuna varılmıştır. İşten ayrılma niyetinin cinsiyetle olan ilişkisini araştıran başka bir çalışmada ise kadınların, ücret, tecrübe, görev süresi ve aile baskısı gibi nedenlerle erkelere göre daha yüksek seviyede bu niyete olduğu görülmüştür (Cotton ve Tuttle, 1986: 60). Ayrıca iyi eğitilmiş insanların farklı iş fırsatlarını takip etmek ve kabiliyetlerini geliştirmek için yarı zamanlı işleri tercih edebildiği ifade edilebilir. Örgütsel bağlılık açısından bakıldığında örgütsel bağlılık oranı yüksek olan işletmelerde personel devir hızının düşük seviyede gerçekleştiği söylenebilir. Örgütsel bağlılığı düşük olan çalışanın işten ayrılma niyetinin yüksek olacağı kabul edilebilir (Çarıkçı ve Çelikkol, 2009: 159). Yapılan bir çalışmada mevcut işinde yeteneklerini geliştirebileceğine inanan çalışanların işten ayrılma düşüncelerinin düşük olduğu ve iyi eğitilmiş çalışanların eğitim algılarının yüksek olması nedeniyle örgüte bağlılık düzeyinin yüksek olduğu tespit edilmiştir (Sabuncuoğlu, 2007: 625). Çalışan hangi iş alanında çalışıyorsa çalışsın yaptığı işi anlamlı bulmuyorsa işten ayrılma niyeti yüksek derecede olabilecektir. Bu bağlamda çalışanın manevi değerlerine, kişisel özelliklerine ve beklentilerine aykırı olduğunu düşündüğü bir işte, çalışanın işten ayrılma niyetinde olmasının şartı olmayacağı ifade edilebilir (Kitapçı, Kaynak ve Ökten, 2013: 65).

4.1.2. Örgütsel faktörler

İş görenlerin işten ayrılma niyetini etkileyen örgütsel faktörler, maaş ve kariyer gelişimi, örgüt olanakları ve adalet, sosyalleşebilme ve takım çalışması olarak üç şekilde incelenmektedir. Ayrıca iş stresi, işletmedeki rol belirsizlikleri, iş güvencesinin tatmin edici boyutta olmaması çalışanlarda işten ayrılma niyetini etkilemektedir (Ghapanchi ve Aurum, 2011: 242). Örgütsel faktörler, iş ortamı, yapılan iş, devamlı aynı işi yapma, ücret, rol belirsizliği, performans, kariyer olanakları ve işe bağlılık olarak belirlenmiştir (Cotton ve Tuttle, 1986: 57). Yapılan bir araştırmada rol çatışması ve iş yoğunluğunun işten ayrılma

niyetine pozitif etkisinin, örgütteki adaletsizliklerin ise negatif etkisinin olduğu tespit edilmiştir (Iverson ve Derry, 1997: 72). Güven vermeyen iş yerlerinin çalışanlara yarattığı belirsizlikte çalışanların işten ayrılma niyetini etkilemektedir. Yani iş güvensizliği algısı yaratan işletmelerdeki çalışanların işten ayrılma düşüncesinde oldukları söylenebilir (Poraz ve Kama, 2008: 148). İş görenlerin işletme kaynaklarının dağıtılmasındaki adaletin ve adaletsizliğin motivasyonlarını etkilediği ve işten ayrılma düşüncesine tesir ettiği görülmektedir (Örücü ve Özafşarlıoğlu, 2013: 355). Ayrıca yapılan işin niteliğine göre değerlendirildiğinde çalışana olumsuz etkileyecek faktörler, çalışana monotonluğa ve iş tatminsizliğine itebilir. Bu iş tatminsizliği düzeyindeki artış çalışanın işten ayrılma düşüncesine sahip olmasını sağlayabilmektedir (Yanık, 2004: 122).

Otel işletmelerinde kadınların işten ayrılma niyetini araştıran bir çalışmada, en önemli sorunun ücret olduğu tespit edilmiştir. Ayrıca terfi, cinsiyet ayrımcılığı, işin ağırlığı, düzensiz çalışma saatlerinin de işten ayrılma niyetini etkilediği görülmektedir (Pelit, Güçer ve Demirdağ, 2016: 60). Yapılan başka bir çalışmada ise, yönetici çalışan etkileşimde işten ayrılma niyetini etkilemektedir. Çalışmada etkileşimin yüksek olduğu işletmelerde işten ayrılma düşüncesinin düşük seviyede olduğu görülmüştür (Şahin, 2011: 277-288).

4.1.3. Çevresel faktörler

Ekonomik ve sosyal faktörler, çalışanların mevcut işlerinde bir sorunları olmasa dahi işten ayrılma düşüncelerini etkilediği görülmektedir (Aslan ve Etyemez, 2015:486). Bunların bazıları iş seçiciliği, iş-aile çatışması ve aile desteği olduğu söylenebilir (Ghapanchi ve Aurum, 2011: 243). Mesela aile sorumlulukları ile iş sorumlulukları arasındaki denge oluşturamadığında işten ayrılma düşüncesi artmaktadır (Çarıkçı ve Çelikkol, 2009: 165). Yine işin yapısı gereği çalışanın sosyalleşmesi ve kendisine zaman ayıramaması nedeniyle işten ayrılma niyeti oluşabilmektedir (Yanık, 2011: 122). Ayrıca ekonomik durgunluğun çalışanın işten ayrılma düşüncesini negatif yönde etkilediği gibi ekonomik büyüme ve gelişmenin de işten ayrılma niyetini pozitif yönde etkilediği söylenebilmektedir (Yücel ve Demirel, 2013: 165). Yine iş motivasyonu, göçmenler, mevsimsellik, part time çalışma ve güvensizliğin işten ayrılma niyetlerini etkilediğini göstermektedir (Zopiatis, Contansti ve Theocharous, 2014: 134). Başka bir çalışmada ise, iş beklentileri, kariyer olanakları, işletme kültürü, iş arkadaşlarıyla ve örgütle etkileşiminin de işten ayrılma niyetini etkilediği belirlenmiştir (Takase, 2005: 210).

4.2. İşten Ayrılma Niyetinin Sonuçları

Yöneticiler, işletmelerin devamlılığını sağlamak için çalışanlarını eğitmeli ve yetiştirmelidir. Eğitim programları ise işletmeler için parasal ve zamansal olarak gider sayılabilmektedir. Bu nedenle işten ayrılma sorunu organizasyonlar açısından önemli bir maliyet oluşturmaktadır (Gül, Oktay ve Gökçe, 2008: 3). Çalışanın işten ayrılması sonucu ele alındığında, geri kalan çalışanların performansı ve düzeni bozulacaktır (Şahin, 2011: 277). Ayrıca bu düzensizlikle birlikte iş uyumsuzluğu ve iş yükü artışı oluşacaktır. Bu sebeple bu durumda işten ayrılma niyetini önlemek işten ayrılma niyeti henüz gerçekleşmeden gerekli önlemlerin alınması önemlidir.

Eğer işten ayrılma niyeti önlenemeyip bu niyet gerçekleşirse işletme maddi kayıp ve çalışanlar da motivasyon kaybı yaşayabilecektir (Coomber ve Barribal, 2007: 298). Bir personelin kendi isteğiyle işini bırakma düşüncesinin önüne geçilemediği hallerde oluşabilecek olumsuz durumlar; iş akışının yavaşlaması ve bozulması, çalışmaya devam eden personelde meydana gelebilecek moral bozuklukları, yeni gelecek personel için oluşacak eğitim maliyetleri, giden personelle birlikte işletmenin kaybedeceği tecrübeli personel olarak sıralanabilir (Garino ve Martin, 2007: 82; Khanin, 2013: 63). Bu durumda işletmelerde istenmeyen bir sorun olan iş gücü devir hızı artabilecektir. Çalışan devir hızının yüksek olması işletmelere maliyetler artışı ve verimliliğin düşmesi gibi olumsuz sonuçlar olarak yansımaktadır. Ayrıca bu durum çalışanların motivasyonlarının düşmesine ve işlerinden tatmin olmamalarına neden olabilmektedir (Yılmaz ve Halıcı, 2010: 95). Kısacası işgücü devir hızı sorununun işletmelerin maddi ve nitelikli çalışan kaybına neden olduğu ifade edilebilir (Bartuçugil, 2004: 475). Ayrıca işyerinden ayrılan çalışanın işletme hakkında olumsuz beyanlarda bulunması ve bilgi ve birikimini beraberinde götürmesi de işten ayrılma niyetinin gerçekleşmesinin olumsuz etkilerinden biri olarak açıklanabilir (Mobley, 1982: 113). Fakat düşük performansı olan bir çalışanın işten ayrılması işletme için bir kazanç olduğu da söylenebilir (Teoman, 2007: 35). İşten ayrılan bu performansı düşük çalışanlar yerine daha yetenekli bir çalışan geldiğinde uyumun çabucak sağlanarak değişimin hızlıca gerçekleştiği ve diğer çalışanlarında iş tatmin düzeylerinin yükselmesi ve karlılığın artması gibi olumlu yönleri olabileceği belirtilmektedir (Mobley, 1982: 113).

İşten ayrılma niyetinin gerçekleşmesi ile işten ayrılan çalışanı ilgilendiren olumsuz etkileri olarak aile desteğinin kalkması, kazanılmış kariyer olanaklarının kaybedilmesi, stres ve

huzursuzluk görülebilir. İşten ayrılma niyetinin gerçekleşmesi ile beraber işten ayrılan çalışanı ilgilendiren olumlu etkileri olarak ise yeteneklerini geliştirebilecek iş ortamı, ekonomik rahatlama, daha rahat çalışma ve daha az stres ve huzursuzluk olarak görülebilir (Mobley, 1982: 113). İşten ayrılma niyetinin olumsuz sonuçları; işletmeye göre etkileri, işten ayrılan çalışanlara göre etkileri ve işyerinde kalan çalışanlara göre etkileri şeklinde değerlendirilebilir (Mobley, 1982: 113).

İşletmelere göre etkileri

- İşe girecek olan çalışanın eğitim masrafları,
- Ayrılan çalışanın sahip olduğu bilgi ve birikim,
- İşletmenin üretimde kaybı ve verimlilikte kaybedilen düşüş,
- İşi bırakan çalışanın işletme hakkındaki olumsuz söylemleri,
- Kalan çalışanlarda oluşan iş tatminsizliği,
- İşyerindeki etkileşime olumsuz etkileri,

İşten ayrılan çalışanlara göre etkileri

- Ayrıldığı iş yerindeki itibarının gitmesi,
- Sosyal hayatını negatif et etmesi,
- İyi şartlarda iş bulma beklentisinin gerçekleşmemesi,
- İş değişikliğinden kaynaklanan stres,
- Kariyer planlamasındaki yavaşlama veya gerileme,
- Mevcut giderlerini karşılayamaması,

İşyerinde kalan çalışanlara göre etkileri

- İş yerindeki etkileşimin kaybolması,
- İşe hâkim çalışanın işten ayrılmış olması,
- İş tatminsizliğinin artması,
- İşe yeni başlayan kişi yeterli seviyeye gelene kadar oluşacak iş gücü yükü.

5. LİTERATÜR TARAMASI

Çalışmanın bu bölümünde, önce araştırma değişkenlerinin ayrı ayrı farklı değişkenlerle olan ilişkilerini ardından da birbirleri ile olan ilişkilerini incelemiş çalışmalara yer verilmiştir. Ayrıca bu çalışmalarda turizm sektörü ve otel işletmeleri bazlı yapılan çalışmalar detaylı olarak belirtilmiştir. Bahsedilen çalışmalara ulaşmak için Türkçe ve İngilizce olarak literatür taraması gerçekleştirilmiştir. “Google Akademik, Dergi Park Akademik, YÖK Tez Merkezi, Açık Erişim ve Ulakbim, Science Direct, Google Scholar” veri tabanlarında tarama yapılmıştır. Tarama yapılırken “ dönüşümcü liderlik, dönüşümsel liderlik, çalışma yaşam kalitesi, iş yaşam kalitesi, işten ayrılma niyeti, work life quality, quality of work life, transformational leadership, intention to leave” gibi anahtar sözcükler kullanılmıştır. Literatür taraması sonucunda elde edilen çalışmaların tümünün özet kısımları okunmuş ve çalışmamızın değişkenleri ile doğrudan ilişkili olan çalışmalar daha detaylı olarak incelenmiştir.

5.1. Dönüşümcü Liderlik İle İlgili Yapılan Çalışmalar

Literatür incelemesi sonucunda dönüşümcü liderliğin örgütsel değişkenlerle ilişkisini inceleyen birçok araştırmanın yapıldığı görülmektedir. Dönüşümcü liderlik ile ilgili yapılan bazı çalışmalar tarihsel sıralamaya göre Çizelge 5.1.’de verilmiştir.

Çizelge 5.1. Tarih sıralamasına göre dönüşümcü liderlik ile ilgili yapılan çalışmalar

Yazarlar	Yıl	Örneklem	Sonuç
Karip	1998	Ankara ilinde bulunan 46 özel 65 devlet ilköğretim okulunda görevli müdür ve müdür yardımcılarında oluşan 262 yönetici	Çalışma sonucuna göre ilköğretim okulu müdürlerinin dönüşümcü liderlik özelliklerini taşıdıkları ve liderlik davranışlarını uygulama düzeylerinin yüksek olduğu ifade edilmiştir. Eğitim yöneticilerinin yetiştirilmesinde dönüşümcü liderlik kriterlerinin kazandırılması öneri olarak sunulmuştur.
Bolat ve Seymen	2003		Örgütlerde iş etiğinin yerleştirilmesi için liderlik modellerinin katkılarının olacağı ancak dönüşümcü liderliğin boyutlarının bu işlevde daha etkili olacağı ortaya koyulmuştur.
Akbaba-Altun	2003	Bolu ve Antalya illerinde görevli, 2001 yılında bu illerde hizmet içi eğitim görmüş 147 ilköğretim okul müdürü	Okul müdürlerinin dönüşümcü liderlik modelini önemli buldukları ancak uygulama safhasında yetersiz kaldıkları ifade edilmiş, okullardaki etkin yönetimin gerçekleşmesi için dönüşümcü liderliğin tüm boyutlarıyla uygulanması gerektiği önerilmiştir.

Çizelge 5.1. (Devam) Tarih sıralamasına göre dönüşümcü liderlik ile ilgili yapılan çalışmalar

Yazarlar	Yıl	Örneklem	Sonuç
Çakar ve Arbak	2003	İzmir’de faaliyet gösteren işletmelerde çalışan, altında en az bir personeli bulunan 106 yönetici	Yüksek duygusal zekâya sahip yöneticilerin dönüşümcü liderlik davranışları sergilemeye daha uygun oldukları, bireyselleştirilmiş ilgi ve ilham verme boyutlarının duygusal zekâ tarafından en çok açıklanan, entelektüel uyarım boyutunun ise ilişkili olmayan dönüşümcü liderlik boyutları olduğu ifade edilmiştir.
Cömert	2004		Türk eğitim sisteminin teknolojiyi kullanan, örgütlere ve topluma fayda sağlayacak büyük değişimler gerçekleştirebilecek liderler yetiştirmesi önerilmektedir.
Çelik ve Eryılmaz	2006	Ankara ili sekiz merkez ilçesinde bulunan Endüstri Meslek Liselerinde görevli 158 öğretmen	Öğretmenlerin algıladıkları liderlik düzeyine göre okul müdürlerinin “ara sıra” dönüşümcü liderlik özelliği gösterdiği ancak “idealleştirilmiş etki” boyutundaki davranışları ise “çoğu zaman” gösterdiği ifade edilirken aynı zamanda öğretmenlerin demografik özelliklerinin algıladıkları dönüşümcü liderlik düzeylerine etki ettiği ortaya konulmuştur.
Ören **	2006	Antalya merkez, Kundu, Kemer, Beldibi ve Belek ilçelerinde faaliyet gösteren 42 adet beş yıldızlı otel işletmesinde çalışan 378 yönetici ve sekreter	Otel müdürlerinin dönüşümcü liderlik tarzını benimsedikleri, bu modelin boyutlarından ilham verme, entelektüel teşvik ve karizma özelliklerini yansıttıkları ancak bireysel ilgi boyutunu uygulamadıkları ifade edilmiştir.
Arslantaş ve Pekdemir	2007	Bir üretim firmasında 233 mavi yakalı çalışan	Karizma, bireysel ilgi ve entelektüel teşvik boyutlarının çalışanlar arasında örgütsel adalet algıları üzerinde etkisi olduğu, ayrıca çalışanların demografik özelliklerinin dönüşümcü liderlik algı düzeylerinde farklılık oluşturduğu ifade edilmiştir.
Demir ve Tarhan	2008	İstanbul ve Kocaeli illerindeki büyük ölçekli işletmelerde çalışan 190 kişi	Dönüşümcü ve etkileşimci liderlik boyutları Türk yöneticiler için sınıflandırılarak Türk kültür yapısına göre liderlik özelliklerini yansıtan 4 yeni boyut ortaya çıkmıştır.
Erkuş ve Günlü	2008	Bir üniversitede okuyan 724 öğrenci	Dönüşümcü liderlik faktörleri ile duygusal zekâ boyutları arasında pozitif yönde anlamlı bir ilişki olduğu ifade edilmiştir.
Taslak	2008	İki üniversitede işletme eğitimi alan 342 öğrenci	Dönüşümcü liderliğin göreve yönelik çatışmalarda etkileşimci liderliğe göre daha etik bir model olduğu, bu bağlamda bireysel ilgi boyutunun diğer boyutlara göre daha etkili olduğu ifade edilmiştir.
Taş	2009		Çalışmanın sonucunda Atatürk’ün kültürel, ekonomik ve sosyal değişimler gerçekleştirip yeni bir devlet kurarak dönüşümcü liderlik için en ideal örnek olduğu ifade edilmiştir.
Demir, Yılmaz ve Çevirgen	2010	İzmir’de faaliyet gösteren iki devlet ve bir vakıf üniversitesinde iktisadi ve idari bilimler ve mühendislik fakültelerinin en az iki bölümünde okuyan 191 üniversite öğrencisi	Üniversite öğrencilerinin yaklaşım olarak modern yönetim modellerinden olan dönüşümcü liderlik anlayışına biraz uzak oldukları ifade edilmiştir. Ancak aldıkları eğitim, kültürel özellikleri ve çevresel faktörlerin de etkisiyle dönüşümcü liderlik anlayışını gelecek zamanlarda benimseyebilecekleri açıklanmıştır.

Çizelge 5.1. (Devam) Tarih sıralamasına göre dönüşümcü liderlik ile ilgili yapılan çalışmalar

Yazarlar	Yıl	Örneklem	Sonuç
Töremen ve Yasan	2010	Malatya ilinde bulunan 11 ilköğretim okulunda görevli 251 öğretmen	İlköğretim okulu müdürlerinin yöneticilik süreçlerinde dönüşümcü liderlik özellikleri taşıdığı ve uyguladıkları ortaya koyulmuştur.
Yılmaz	2010	İstanbul Anadolu yakasında bulunan 15 halk eğitim merkezinde görev yapan 254 öğretmen	Öğretmenlerin yöneticilerin dönüşümcü liderlik özelliklerini algılama düzeyi yüksek çıkarken, yaş ve kıdeme göre farklılık olmadığı ancak çalışılan bölüme göre algı düzeylerinde farklılık olduğu tespit edilmiştir.
Akbolat, Işık ve Yılmaz	2011	4 hastaneden 452 sağlık çalışanı	Dönüşümcü liderliğin motivasyon ve duygusal bağlılık üzerinde anlamlı ve olumlu yönde etkiye sahip olduğu ifade edilmiştir.
Taş ve Çetiner	2011	167 ortaöğretim okulu öğretmeni	Okul müdürlerinin dönüşümcü liderlik davranışlarının, öğretmenler tarafından algılanmasında cinsiyete göre anlamlı fark bulunurken, kıdemlerine ve branşlarına göre anlamlı bir fark bulunmamıştır. Öğretmenlerin okul müdürü ile birlikte çalışma süreleri, liderlik algılarını pozitif yönde etkilemektedir.
Gürel	2011	Türkiye’de faaliyet gösteren değişik sektörlerdeki işletmelerde çalışan 316 personel	Dönüşümcü liderliğin pazar yönlendirmesi ve örgütsel öğrenme üzerinde etkisinin olduğu ifade edilmiştir. Ayrıca dönüşümcü liderliğin bireysel innovasyonu da artırdığı belirtilmiştir.
Avcı ve Turunç **	2012	Muğla ilindeki otellerden 293 çalışan	Dönüşümcü liderliğin ve işletmeye güven duygusunun çalışan üzerinde kariyer memnuniyeti oluşturduğu aynı zamanda lider-çalışan etkileşimine de etki ettiği ifade edilmiştir.
Keklik	2012	Isparta’da bulunan özel bir hastanenin 105 çalışanı	Hastanedeki personel görevlerine göre sınıflandırıldığında dönüşümcü liderlik algılarının gruplara göre farklılık gösterdiği ifade edilmiştir.
Rothfelder, Ottenbacher ve Harrington **	2012	Almanya’da faaliyet gösteren otellerde çalışan 101 kişi	Dönüşümcü liderlik tarzının iş tatminini olumlu yönde etkilediği ve bu modelin etki boyutunun etkileşimci liderlik modelinden farklı olduğu ifade edilmiştir.
Mayatürk, Nişancı ve Özmütaf	2013	Ege Bölgesi’nde kozmetik sektöründe çalışan 410 kadın çalışan	Dönüşümcü liderlik boyutlarından vizyoner olma ve model olma özelliklerinin çalışanların motivasyonlarını artırdığı tespit edilmiştir.
Chully ve Sandhya	2014	2009-2014 yılları arasında 19 farklı ülkede yapılmış dönüşümcü liderlik temalı 25 akademik çalışma	Dönüşümcü liderlik tarzının iş tatmini, örgütsel bağlılık, psikolojik iyi oluş gibi örgütsel konularda pozitif etki oluşturduğu ifade edilerek işletmelerin ticaretlerinde daha başarılı olabilmeleri için dönüşümcü liderlik modelini uygulamaları önerilmiştir.
Tanrıverdi ve Paşaoğlu	2014	İstanbul ili Kartal ilçesinde 216 okul öncesi öğretmeni	Yöneticilerin uyguladıkları dönüşümcü liderlik davranışlarının öğretmenlerin iş tatmini boyutlarını pozitif yönde etkilediği belirlenmiştir.
Eren ve Çakır Titizoğlu	2014	Bolu ilinde 5 işletmeden 352 çalışan	Dönüşümcü liderlik modelinin örgütsel özdeşleşme ve iş tatmini üzerinde anlamlı ve pozitif yönde etkili olduğu ifade edilmiştir.
Çoğaltay, Karadağ ve Öztekin	2014	Meta-analiz kapsamında yapılmış 11 çalışma ve bu çalışmalarda örneklem olarak değerlendirilen 4293 kişi	Okul müdürlerinin gösterdiği dönüşümcü liderlik stiline öğretmenlerin örgütsel bağlılığını yüksek düzeyde etkilediği ifade edilmiştir.

Çizelge 5.1. (Devam) Tarih sıralamasına göre dönüşümcü liderlik ile ilgili yapılan çalışmalar

Yazarlar	Yıl	Örneklem	Sonuç
Wang, Tsai ve Tsai **	2014	Tayvan’da faaliyet gösteren otel işletmelerinde çalışan 395 personel	Dönüşümcü liderliğin çalışan performansını, öz etkinliğini ve üretkenliği artırdığını ortaya koymuşlardır.
Freeborough ve Patterson	2015	Amerika’da yaşayan, 18-65 yaş arası ve kar amacı gütmeyen bir kuruluşta çalışan 389 kişi	Kar amacı gütmeyen kuruluşlardaki çalışanların işe kendini adama, özümseme ve aktiflik özellikleri ile dönüşümcü liderliğin tüm alt boyutları arasında pozitif ve anlamlı bir ilişki olduğu ifade edilmiştir.
Akan ve Yalçın	2015	Erzincan ilindeki ilk, orta ve lise düzeyi okullarda görev yapan 515 öğretmen	Dönüşümcü liderlik ile örgütsel bağlılık arasında pozitif yönde anlamlı bir ilişki tespit edilmiştir.
Çatır ve Ünlüönen **	2015	Antalya’da faaliyet gösteren 4 ve 5 yıldızlı otellerde çalışan 391 personel	Dönüşümcü liderlik tarzını benimseyen otel yöneticilerinin en çok entelektüel uyarım boyutunu yansıttıkları görülmüştür. Çalışanların dönüşümcü liderlik algılarının ise demografik özelliklerine göre anlamlı farklılık gösterdiği ifade edilmiştir.
Sandıkçı, Vural ve Zorlu **	2015	Afyonkarahisar ilindeki termal otel işletmelerinde çalışan 364 otel personeli	Dönüşümcü liderlik ile örgüt sağlığı arasında ve tüm boyutları ile anlamlı bir ilişki olduğu ifade edilmiştir.
Guiua, Moyaa, Molero ve Moriano	2016	İspanya ordusunda 51 harekât biriminden 243 astsubay	Dönüşümcü liderlik ile grup özdeşleşmesi ve grup uyumu arasındaki ilişkiler incelenmiş ve ordunun başarısı için komuta zincirinin alt seviyelerinde uygulanan dönüşümcü liderliğin etkili olduğu ifade edilmiştir. Askerilerin algıladıkları dönüşümcü liderlik düzeyinin, görevlerinin oluşturduğu stres ve baskıyı azalttığı belirlenmiştir.
Özkan	2016	Ulusal Akademik Ağ ve Bilgi Merkezi (ULAKBİM)’nde dizinlenmiş ve Sosyal ve Beşeri Bilimler veri tabanında yer alan liderlik konulu 117 makale	Liderlik konulu çalışmaların büyük çoğunluğunun eğitim sektöründe yapıldığı ve bunların dörtte bir oranının dönüşümcü liderlik ile ilgili olduğu ifade edilmiştir.
Demirtaş ve Şama	2016	Dönüşümcü liderlik ve örgütsel bağlılık değişkenleri ile yapılan 21 akademik çalışma	Dönüşümcü liderlik ile örgütsel bağlılık, örgütsel adalet, motivasyon gibi faktörler arasında olumlu yönde bir ilişki olduğu değerlendirilmiştir.
Erdoğan Morçin ve Çarıkçı **	2016	Antalya ilinde bulunan 5 yıldızlı otel işletmelerindeki 644 çalışan	Otel çalışanlarının dönüştürücü ve etkileşimci liderlik algılarının iş tatminine etkisinde örgütsel özdeşleşmenin “kısmi aracılık rolü” olduğu sonucuna varılmıştır.
Alper Ay ve Keleş	2017	Cumhuriyet Üniversitesi Sağlık Hizmetleri Uygulama ve Araştırma Hastanesi’nde görevli 122 yönetici	Dönüşümcü liderlik uygulamalarının işten ayrılma niyetini azalttığı ve iş performansını artırdığı ifade edilmiştir.
Abouraiia, Saad ve Othman	2017	Cidde’de dört bankada çalışan 181 personel	Dönüşümcü liderlik ile banka temsilcilerinin iş tatmini ile örgütsel bağlılıkları arasında anlamlı ve pozitif bir ilişki olduğu ilave olarak personelin iş tatmini ve finansal kurumlarından ayrılma niyetleri arasında ters ilişki olduğu ortaya koyulmuştur.

Çizelge 5.1. (Devam) Tarih sıralamasına göre dönüşümcü liderlik ile ilgili yapılan çalışmalar

Yazarlar	Yıl	Örneklem	Sonuç
Yıldız Bağdoğan ve Sarpbalkan	2017	Bursa ilinde tekstil sektöründe çalışan 308 personel	Dönüşümcü liderlik algısının örgütsel bağlılığı olumlu yönde artırdığı görülmüştür. Çalışanlar arasında duygusal bağlılık en yüksek, devam bağlılığı ise en düşük algı düzeyinde ortaya çıkan boyut olmuştur.
Şahin ve Sarıdemir	2017	Evli olan 305 öğretmen	Okul müdürlerinin sergiledikleri liderlik davranışlarını dönüşümcü liderlik olarak algılayan öğretmenlerin yaşam doyum düzeylerinin “yüksek” çıktığı belirlenmiştir.
Hakim ve İbrahim **	2017	Malezya’da bulunan otel işletmelerinin ön büro departmanında çalışan 250 personel	Dönüşümcü liderliğin işten ayrılma niyeti ile negatif yönlü ve iş tatmini ile pozitif yönlü ilişkisi olduğunu belirlemiştir. Ayrıca dönüşümcü liderliğin otel işletmeleri için en uygun liderlik modeli olduğu ifade edilmiştir.
Hatipoğlu ve Zengin	2018	Ankara, İstanbul ve İzmir’ de kamu ile özel sektör kuruluşlarında çalışan 447 personel	Dönüşümcü liderlik algısı ile çalışma yaşam kalitesi arasında anlamlı ve pozitif yönde bir ilişki olduğu açıklanmıştır.
Aksel ve Elma	2018	Samsun ili merkez ilçelerindeki ortaokullarda çalışan 493 öğretmen	Okul müdürlerinin yüksek düzeyde dönüşümcü liderlik davranışı sergiledikleri ancak bu davranışın öğretmen motivasyonu üzerinde pozitif yönde ama zayıf bir etkisi olduğu ifade edilmiştir.
Cinnioğlu **	2018	İstanbul ilindeki 1.sınıf yiyecek içecek işletmelerinde çalışan 491 personel	Dönüşümcü liderlik ile iş tatmini arasında pozitif yönlü ve dönüşümcü liderlik ile işten ayrılma niyeti arasında ise negatif yönlü bir ilişki olduğu ifade edilmiştir.
Uçar **	2018	Antalya, Aydın ve İzmir illerindeki 4 ve 5 yıldızlı otellerde çalışan 454 personel	Dönüşümcü liderlik algılarının yöneticiye duyulan güven üzerinde pozitif yönde anlamlı bir etkisi olduğu ortaya koyulmuştur.
Özgenel ve Hidroğlu	2019	Tekirdağ il sınırları içinde il Millî Eğitim Müdürlüğüne bağlı okullarda görev yapan 732 öğretmen	Okul müdürlerinin liderlik davranışlarında dönüşümcü liderlik stilleri “yüksek” düzeyde saptanmış bu doğrultuda öğretmenlerin örgütsel sinizm davranışları ise “düşük” seviyede belirlenmiştir.
Kiriş ve Aslan	2019	Muğla ili Menteşe ilçesindeki 73 devlet okulunda görevli 369 öğretmen	Yöneticilerin gösterdiği dönüşümcü liderlik davranışları ile öğretmenlerin mesleki benlik saygı düzeyleri arasında pozitif yönlü orta düzeyde anlamlı bir ilişki olduğu ifade edilmiştir.
Kılınç	2019	Malatya ilinde çalışan 400 sağlık personeli	Dönüşümcü ve stratejik liderlik ile iş performansı arasında pozitif yönde ama zayıf bir ilişki olduğu belirlenmiştir.
Kahraman	2021	2020-2021 döneminde Ankara ili devlet ortaokullarında görev yapan 571 öğretmen	Okul yöneticilerinin dönüşümcü liderlik davranışlarının öğretmenlerin bireysel iyi oluşları üzerinde anlamlı bir etkisi olduğu, bu algının öğretmenlerin yaş, cinsiyet ve kıdem özelliklerine göre farklılık gösterdiği ifade edilmiştir.
Doğan, Cinnioğlu ve Bayır **	2022	İstanbul ilinde faaliyet gösteren 4 ve 5 yıldızlı otel işletmelerinde çalışan 302 personel	Dönüşümcü liderlik algısının çalışma yaşam kalitesi ve iş performansına etkisi olduğu tespit edilmiştir.

Çizelge 5.1.'de görüldüğü üzere dönüşümcü liderlik ile ilgili yapılan akademik çalışmaların çoğunun eğitim, sağlık ve spor sektörlerinde gerçekleştirildiği anlaşılmaktadır. Bu çalışmalarda genellikle bireysel ve örgütsel değişkenlerin dönüşümcü liderlik ile ilişkileri incelenmiştir. Turizm sektörü ve otel işletmeleri konulu dönüşümcü liderlik çalışmalarının (***) daha az olduğu ancak yapılan çalışmalarda yine örgütsel ve bireysel etkenlerin etkileşiminin araştırıldığı söylenebilir.

5.2. Çalışma Yaşam Kalitesi ile İlgili Yapılan Çalışmalar

Literatür taramasında çalışma yaşam kalitesi konusunda yapılmış çalışmalara ve sonuçlarına değinilmiş ve bu çalışmalar Çizelge 5.2.'de verilmiştir.

Çizelge 5.2. Tarihsel sıralamaya göre çalışma yaşam kalitesi ile ilgili yapılan çalışmalar

Yazarlar	Yıl	Örneklem	Sonuç
Lau	2000	500 finans kuruluşu çalışanı	Çalışma yaşam kalitesi yüksek çalışanlarda iş tatmininin yüksek olduğu ve buna bağlı olarak müşteri memnuniyetinin de yüksek olduğu ifade edilmiştir.
Özmete	2002	Ankara'da 6 büyük işletmede çalışan yüksekokul mezunu 209 bayan çalışan	Çalışma yaşam kalitesi alt boyutlarının ilişkilerinin araştırıldığı çalışmada sonuç olarak işletmedeki sürekli gelişim ve iyileştirme faktörünün iş tatminini pozitif etkilediği, işin niteliğinin uygun olmaması halinde iş stresinin arttığı ve karara katılım faktörünün kariyer planlama, motivasyon ve iş tatminini pozitif yönlü etkilediği tespit edilmiştir.
Yücel ve Erkut	2003	Türkiye'deki 23 adet Özel Sermayeli Ticaret Bankası çalışanları	Banka işletmelerinde oluşturulan çalışma yaşam kalitesi boyutlarının her birinin diğer bankalarla benzeşmediği, farklılık gösterdiği saptanmıştır. Aynı çalışma yaşam kalitesi boyutunu seçen işletmeler arasında bile benzerlik görülmediği tespit edilmiştir.
Yüksel	2004	Kırıkkale ilinde bir devlet hastanesinde çalışan 71 hemşire	İş ortamında, çalışanların bireysel gelişiminin desteklenmesi, stresin az olması, iş yükü düzeyinin dengeli olması faktörlerinin vardiyalı ve vardiyasız çalışan hemşireler üzerinde ayırt edici etkiye sahip olduğu tespit edilmiştir.
Dikmetaş	2006	Ankara'da bir özel hastanede acil, eczane, laboratuvar ve acil kan merkezinde çalışan 445 sağlık personeli	Mezuniyet, iş bilgisi ve çalışılan bölümün çalışma yaşam kalitesini etkilediği tespit edilirken tüm çalışanların aldıkları ücret ve ödüller konusunda memnun olmadıkları ifade edilmiştir.

Çizelge 5.2. (Devam) Tarihsel sıralamaya göre çalışma yaşam kalitesi ile ilgili yapılan çalışmalar

Yazarlar	Yıl	Örneklem	Sonuç
Demirbilek ve Türkan	2008		Yapılan nitel çalışmada, personel güçlendirmenin çalışma yaşam kalitesinin yükseltilmesinde pozitif yönlü etkisi olduğu ifade edilmiştir.
Tütüncü	2008		Yapılan nitel çalışmada, sosyal sorumluluğa etki eden faktörlerin çalışma yaşam kalitesini pozitif yönde etkilediği belirlenmiştir.
** İzgi Balcı ve Olcay	2008	Gaziantep ilinde faaliyet gösteren 6 adet 4 ve 5 yıldızlı otel işletmelerinde çalışan 310 kişi (yöneticiler dâhil)	Çalışma yaşam kalitesinin boyutlarından çalışma koşullarının, iş tatmini, iş performansı ve örgüte bağlılık düzeylerini doğrudan etkilediği sonucuna varılmıştır.
** Kandasamy	2009	Hindistan'ın Mangalore şehrinde faaliyet gösteren üç otel işletmeciliği okulundan 84 öğrenci ve üç otel işletmesinden 64 çalışan	Çalışma yaşam kalitesinin iş performansını arttığı belirlenmiştir.
Turunç, Tabak, Şeşen ve Türkyılmaz	2010	Devlet üniversitesinde çalışan 175 öğretim üyesi	Çalışma yaşamı kalitesinin çalışanların örgütsel adalet algısını pozitif ve anlamlı olarak etkilerken, çalışanların iş stresini ve işten ayrılma niyetini negatif ve anlamlı olarak etkilediği ifade edilmektedir.
Aydın, Çelik ve Uğurluoğlu	2011	Ankara ilinde faaliyet gösteren kamu ve özel hastanelerde çalışan sağlık yönetimi alanında lisans eğitimi almış 207 sağlık çalışanı	Çalışma yaşam kalitesi ölçeği geliştirme amaçlı çalışmada faktör analizi yapılarak 6 faktöre ulaşılmıştır. Korelasyon değerleri ve faktör yüklerinin uygun değer aralığında olduğu ve güvenilirlik katsayısının 0,882 olduğu belirlenmiştir. Bu doğrultuda ölçeğin güvenilir şekilde geliştirildiği sonucuna varılmıştır.
** Demir	2011	Dalaman havalimanında bulunan yer hizmetleri, ulaştırma ve seyahat işletmelerinde çalışan 229 kişi	Çalışma yaşamı kalitesi ile işte kalma niyeti arasında pozitif yönlü bir ilişki tespit edilirken işe devamsızlık ile negatif yönlü bir ilişki olduğu ortaya koyulmuştur.
Tan, Polat ve Şahin	2012	2009 yılında Erzurum merkezde Sağlık Bakanlığı bünyesinde olan devlet hastanelerinde görevli 312 servis personeli	Pozitif çalışma ortamlarının sağlık çalışanlarının iş performansına ve hizmet kalitesine ve dolayısı ile hasta sonuçlarına da olumlu etki ettiği tespit edilmiştir. Ayrıca iş ortamı ile çalışma yaşam kalitesi algısı ilişkisi de ifade edilmiştir.
Asgari, Nojbaee ve Rahnama	2012	2010-2011 eğitim öğretim yılında Tonekabon rehberlik okullarının tüm öğretmenlerinden oluşmakta olup, bu sayının 178 çalışan	Çalışma yaşam kalitesi ile çalışan performansı ve örgütsel prosedürlere uyulması arasında pozitif ve anlamlı bir ilişki olduğu tespit edilmiştir. Bunun yanında güvenli çalışma ortamı, adil ücret ve sürekli gelişim ile çalışan performansı arasında ilişki olmadığı belirlenmiştir.
Topçu, Saraçlı, Dursun ve Gazeloğlu	2012	Afyon Kocatepe Üniversitesi ANS kampüsündeki fakültelerde çalışan 131 akademik personel	Fiziksel ve psikolojik sağlık, çevresel koşullar ve sosyal kriterlerinin akademisyenlerin genel yaşam kalitesini pozitif yönde etkilediği saptanmıştır.

Çizelge 5.2. (Devam) Tarihsel sıralamaya göre çalışma yaşam kalitesi ile ilgili yapılan çalışmalar

Yazarlar	Yıl	Örneklem	Sonuç
Türk, Çetin ve Fedai	2012	2009 yılı nisan döneminde yedek subay olarak eğitim gören 196 hekim	Çalışma yaşam kalitesi boyutlarından “Örgütsel yasalar” ve “Sürekli Gelişim ve İyileştirme Olanakları” olumlu olarak değerlendirilirken, adil ücret boyutu olumsuz olarak değerlendirilmiştir. Öneri olarak çalışma saati ve iş yüküne oranla ücret dengelenmesi yapılmaması ifade edilmiştir.
Taşdemir Afşar	2012	Hacettepe Üniversitesi’nde 2009-2010 öğretim yılında görev yapan 348 akademisyen	Çalışanlarda iş güvencesizliği algıları arttıkça çalışma yaşam kalitelerinin azaldığı, terfi, ücret, saygınlık gibi kriterlerin arttıkça da çalışma yaşam kalitelerinin yükseldiği ifade edilmiştir.
** Erdem ve Kaya	2012	226 otel personeli	Otel çalışanlarının çalışma yaşam kalitesinde algıladıkları en önemli faktör teknolojik imkânlar ve iş güvencesi olarak tespit edilmiştir. En düşük algı ise yönetime katılma olarak ifade edilmiştir. İlave olarak çalışanların demografik özelliklerinin çalışma yaşam kalitesi algısını da etkilediği ifade edilmiştir.
** Avcı ve Turunç	2012	Muğla ilindeki otellerden 293 çalışan	Çalışma yaşam kalitesini etkileyen kariyer memnuniyeti faktörünün, işletmede lider yönetici davranışlarından etkilendiği ifade edilmiştir.
Eyitmiş, Yıldız ve Durmuş	2013	Fabrikada çalışan 86 işçi	Çalışmada öz yeterlilik ve motivasyon değişkenlerinin çalışma yaşam kalitesi üzerinde doğru yönlü bir etkisinin olduğu belirlenmiştir.
Toprak	2013	Hacettepe Üniversitesi Erişkin Hastanesi yataklı tedavi kliniklerinde çalışan hemşireler ve bu kliniklerde yatan hastalardan 313 kişi	İşletmelerde kariyer planlamasının yapılmaması, vardiyalı çalışma sistemi ve çocuklu hemşirelerin vardiyalı çalışması durumlarının hemşirelerde iş stresini artırdığı ifade edilmiştir.
** Tuncer ve Yeşiltaş	2013	Şehir otelciliği adına Ankara bölgesinden 114, sayfiye bölgesi otelciliği adına Antalya bölgesinden 115 çalışan	Şehir otelciliğinde çalışma yaşam kalitesi algısının sayfiye bölgelerdeki otelciliğe göre yüksek olduğu tespit edilmiştir.
** Naude, Kruger ve Sayman	2013	Güney Afrika’da bulunan otel ve resort tesislerde çalışan 292 önbüro personeli	Çalışmada şehir ve sayfiye otelleri çalışma yaşam kalitesi açısından karşılaştırılmış sonuç olarak şehir otelleri çalışanlarının kalite algılarının daha yüksek olduğu tespit edilmiştir.
Sezici	2014	İstanbul ilinde kargo sektöründe çalışan 794 kişi	Çalışma yaşam kalitesi ile işten ayrılma niyeti ve işyerinde sapkın davranışlar değişkenleri arasında negatif yönlü ilişki tespit edilmiştir.
Bircan	2014		Nitel çalışma sonucunda hemşirelerin çalışma yaşam kalitesinin sağlanamamasının sağlık problemlerine, iş devamsızlığı ve işten ayrılmalara neden olacağı ifade edilmiştir. Çalışma yaşam kalitesinin artırılması için çalışanların görev tanımlarının ve çalışma yaşam kalitelerinin kanunlarla güvence altına alınması önerilmiştir.
** Türkay	2015	232 seyahat acentesi çalışanı	Seyahat acentesi çalışanlarının çalışma yaşamı kalitesi algılarının iş memnuniyeti, işletmeye bağlılık ve işkoluna bağlılık değişkenlerini pozitif yönlü etkilediği ifade edilmiştir.

Çizelge 5.2. (Devam) Tarihsel sıralamaya göre çalışma yaşam kalitesi ile ilgili yapılan çalışmalar

Yazarlar	Yıl	Örneklem	Sonuç
Yalçın ve Akan	2016	2013-2014 eğitim öğretim yılında Erzincan il merkezine bağlı ilkokul, ortaokul ve liselerde çalışan 515 öğretmen	Çalışma yaşam kalitesinin dönüştürücü liderlik stilinden pozitif yönlü olarak etkilendiği ifade edilmiştir.
Keçelioğlu	2016	İstanbul'da çalışan 110 muhasebeci	Muhasebecilerin çalışma yaşam kalitesi sonucu oluşan tükenmişlik durumlarının işten ayrılma niyetini pozitif yönlü etkilediği ifade edilmiştir.
Demir Erbil	2016	Evli ve çalışan 206 erkek ve 194 kadın	Çalışan evli bireylerin çalışma şekil ve süreleri, aldıkları eğitim, eşlerinin eğitim düzeyleri, işyerindeki görevleri, maaşları ve çocuk sayısı kriterlerinin çalışma yaşam kalitesini etkilediği ancak bunun yanında cinsiyet, yaş ve evlilik süresi kriterlerinin çalışma yaşam kalitesini etkilemediği sonucuna varılmıştır.
Polat ve Erdem	2017	İsparta il merkezindeki hastanelerde faaliyet gösteren 346 sağlık çalışanı.	Merhamet yorgunluğunun çalışma yaşam kalitesi ile ilişkisi olduğu tespit edilmiştir. Özel hastane çalışanlarının hastaların travmaları daha az umursadıkları için etkilenmedikleri, bakanlığa bağlı hastane çalışanlarının daha çok etkilendikleri belirlenmiştir.
** Dursun	2017	Eskişehir ilinde faaliyet gösteren dört ve beş yıldızlı otel işletmelerinde çalışan 190 personel	Çalışma sonucuna göre çalışma yaşam kalitesinin işveren markasından etkilendiği ve bu etkinin kuşaklara göre farklı olmadığı ifade edilmiştir.
Dursun ve Eriş	2018	Eskişehir ilinde faaliyet gösteren dört ve beş yıldızlı konaklama işletmeleri çalışanları	Marka algısının çalışma yaşam kalitesini pozitif yönde etkilediği ifade edilirken bu algıda kuşaklar arası bir farklılaşma görülmediği de tespit edilmiştir.
Erbil Demir ve Çopur	2018	Ankara ilinde farklı sektörlerde çalışan 150 kişi	Katılımcıların zaman yönetimi becerileri, çalışma yaşam kaliteleri ve iş doyumları arasında pozitif yönlü anlamlı bir ilişki olduğu saptanmıştır. Çalışma yaşam kalitesi artarsa iş tatmininin de artacağı tespit edilmiştir.
Altay ve Turunç	2018	506 özel güvenlik personeli	İş yükünün çalışma yaşam kalitesini ve yönetici çalışan ilişkisini olumsuz etkilediği, aynı zamanda iş yükünün çalışma yaşam kalitesi üzerindeki etkisine yönetici- çalışan ilişkisinin aracılık ettiği tespit edilmiştir.
Güllü	2018	İstanbul Büyükşehir Belediyesi'ne bağlı İstanbul Spor Etkinlikleri ve İşletmeciliği Ticaret A.Ş. bünyesinde çalışan 323 personel	Örgüt sağlığı ve çalışma yaşam kalitesi arasında pozitif yönlü ilişki olduğu ifade edilmiştir.
Ayden ve Gündoğdu	2019	Elazığ ilinde kamu hastanelerinde görev yapan 273 sağlık personeli	Sağlık çalışanlarının, çalışma yaşam kalitesi algıları ile örgütsel bağlılık arasında anlamlı bir ilişki belirlenmiştir.
Balkanlıoğlu	2019	Kahramanmaraş Onikişubat belediyesinde çalışan 250 kişi	İş görenlerin çalışma yaşam kalitesinin, örgütsel bağlılığı, iş performansını ve iletişim üzerinde pozitif; işten ayrılma niyeti üzerinde negatif anlamlı bir etkisi olduğu tespit edilmiştir.

Çizelge 5.2. (Devam) Tarihsel sıralamaya göre çalışma yaşam kalitesi ile ilgili yapılan çalışmalar

Yazarlar	Yıl	Örneklem	Sonuç
Yılmaz	2019	İstanbul ilinde faaliyet gösteren bir özel eğitim kurumunda çalışan 97 öğretmen	Çalışma yaşam kalitesi ve mobbinge maruz kalma durumu arasında negatif yönlü ve anlamlı bir ilişki tespit edilmiştir. Ayrıca eğitim durumu ile mobbinge maruz kalma durumu arasında farklılık görüldüğü ifade edilmiştir.
Erbil Demir ve Hazer	2020	Evli ve çalışan 206 erkek ve 194 kadın olmak üzere toplam 400 kişi	Çalışma yaşam kalitesi alt boyutlarından sağlık, güvenlik, ekonomik ve sosyal ihtiyaçlar faktörleri ile evlilik uyumu arasında düşün ve pozitif ilişki belirlenmiş; saygınlık ve estetik alt boyutları ile ilişki olmadığı ifade edilmiştir.
Ayden ve Gündoğdu	2020	Elazığ ilinde kamu hastanelerinde görev yapan toplam 1141 sağlık personelinin seçilen 273 kişi	Sağlık çalışanlarının çalışma yaşam kalitesi algıları ile örgütsel bağlılıkları arasında anlamlı bir ilişki olduğu belirlenmiştir.
Kıraç ve Çiftçi Kıraç	2020	Konya ilinde devlet hastanesinde çalışan 241 çalışan	Zaman yönetimi ile çalışma yaşam kalitesi arasında pozitif yönde anlamlı bir ilişki tespit edilirken, planlı çalışma arttıkça çalışma yaşam kalitesinin de arttığı ifade edilmiştir.
Uyar	2020	Ankara ve İstanbul illerinden seçilen özel hastanelerde farklı birimlerde çalışan 705 sağlık personeli	Çalışma yaşam kalitesi ile proaktif çalışma davranışı arasında pozitif ilişki; çalışma yaşam kalitesi ile istismarcı yönetim arasında ise negatif bir ilişki tespit edilmiştir.
Şahin	2020	İstanbul'da ikamet eden ve perakende sektöründe çalışmakta olan 184 kişi	Araştırma sonucunda çalışma yaşam kalitesi ve kültürel boyutlar arasında zayıf da olsa anlamlı bir ilişki olduğu tespit edilmiştir.
** Naile	2020	Nevşehir'de bulunan 4 ve 5 yıldızlı otel işletmelerinde çalışan 390 kişi	Otel işletmelerinde çalışanlarının çalışma yaşam kalitesi algılarının iş performansını etkilediği ve bu ilişkide yönetici desteğinin aracı rolünün olduğu tespit edilmiştir.
Özdemir	2021	Bartın, Kastamonu ve Zonguldak illerinde bulunan ASHB"ye bağlı yedi özel bakım merkezinde çalışan 207 personel	İşyerinde stres boyutu ile ileriye yönelik kaygı arasında ve işyerinde kontrol boyutu ile ileriye yönelik kaygı arasında pozitif yönlü ilişki tespit edilmiştir.
Doğan, Cinnioğlu ve Bayır	2022	İstanbul ilinde faaliyet gösteren 4 ve 5 yıldızlı otel işletmelerinde çalışan 302 personel	Çalışma yaşam kalitesinin iş performansına pozitif etkisi olduğu tespit edilmiştir.

Çalışma yaşam kalitesi ile ilgili yapılan çalışmalarda farklı sektör ve çalışanlarına yönelik araştırmalar yapıldığı gözlemlenmiştir. Çizelge 5.2.'de görüleceği üzere ağırlıklı olarak spor, finans, sağlık ve eğitim sektörlerinde çalışmalar yapılmıştır. Turizm sektörü ve otel işletmelerinde çalışma yaşam kalitesi konulu yapılmış çalışmaların (***) diğer sektörlerle oranla daha az sayıda olduğu görülmüştür. Tüm çalışmalarda genel olarak çalışma yaşam kalitesinin, iş performansı, işe ve işletmeye bağlılık, işten ayrılma niyeti ve örgütsel değerler ile olan ilişkilerinin araştırıldığı ifade edilebilir.

5.3. İşten Ayrılma Niyeti ile İlgili Yapılan Çalışmalar

Literatürde işten ayrılma niyeti ile ilgili farklı sektörler için birçok çalışma mevcuttur. İşten ayrılma niyetini etkileyen faktörlerin çokluğunun bu konuda yapılan çalışma sayısını da aynı yönde etkilediği ifade edilebilir. Çalışmaların genelinde çalışmanı etkileyen olumsuz şartlar sonucu oluşan işten ayrılma niyeti ve belirtilen şartlarla olan ilişkisi incelenmiştir. Otel işletmeleri bazında yapılan işten ayrılma niyeti konulu çalışmaların da (**) yine oransal olarak az olduğu açıkça ifade edilebilir. Bu çalışmalardan bazıları Çizelge 5.3.' te verilmiştir.

Çizelge 5.3. Tarihsel sıralamaya göre işten ayrılma niyeti ile ilgili yapılan çalışmalar

Yazarlar	Yıl	Örneklem	Sonuç
Çekmecelioğlu	2005	Gebze-Dil Ovası bölgesinde kimya sektöründe faaliyet gösteren dört boya sanayi işletmesinde çalışan 130 beyaz yakalı	Çalışanların üretkenliğini destekleyen bir örgüt yapısının, iş tatmini ve işten ayrılma niyetine etki ettiği tespit edilmiştir.
Çekmelioglu	2006	Gebze-Dil Ovası bölgesinde kimya sektöründe faaliyet gösteren dört boya sanayi işletmesinde çalışan 130 beyaz yakalı	Duygusal bağlılık ve iş tatmini algılarının işten ayrılma niyetini negatif yönde etkilediği belirlenmiştir.
Sabuncuoğlu	2007	500 büyük işletmede çalışan 637 kişi	Eğitim ile ilgili faktörlerin örgütsel bağlılık aracılığı ile işten ayrılma niyetini etkilediği ifade edilmiştir.
Poyraz ve Kama	2008	211 özel sektör çalışmanı	Devlet ve özel sektör çalışanlarını örneklem olarak yapılan çalışma sonucunda iş güvenliğinin, iş tatmini, örgütsel bağlılık ve işten ayrılma niyeti üzerinde etkisi olduğu, iş güvenliğinin sağlanmasının işten ayrılma niyetini azaltacağı ifade edilmiştir.
Çarıkçı ve Çelikkol	2009	Denizli ilinde faaliyet gösteren bir zincir işletmenin 120 beyaz yakalı çalışmanı	İş - aile çatışması ile işten ayrılma niyeti arasında pozitif yönde ilişki olduğu görülmüştür.
Polat ve Meydan	2010	Ankara'da bir özel işletmede çalışan 176 kişi	Çalışma sonucuna göre örgütsel özdeşleşmenin, sinizm ve işten ayrılma niyeti üzerinde negatif yönlü etkisinin olduğu tespit edilmiştir.
Sağlam Arı, Bal ve Çıma Bal	2010	Ankara ilindeki kamu bankalarında çalışan 80 yatırım uzmanı	Duygusal tükenme, duyarsızlaşma ve kişisel başarıda düşme algılarının işten ayrılma niyetini etkilediği tespit edilmiştir.
Şahin	2011	Muğla ilinde turizm, gıda ve taşımacılık alanlarında faaliyet gösteren firmalarda çalışan 203 kişi	Lider-üye etkileşimi ve cinsiyetin işten ayrılma niyeti üzerinde etkisinin olduğu ve bu ilişkinin kadın çalışanlar için daha kuvvetli olduğu görülmüştür.
Bekmezci	2012	Ankara'da savunma sektöründe faaliyet gösteren büyük ölçekli işletmelerde çalışan toplam 259 personel	Çalışanların insan kaynakları uygulamalarından duyduğu memnuniyetin, duygusal bağlılığın oluşmasında ve işten ayrılma niyetinin azaltılmasında etkili olduğu tespit edilmiştir.

Çizelge 5.3. (Devam) Tarihsel sıralamaya göre işten ayrılma niyeti ile ilgili yapılan çalışmalar

Yazarlar	Yıl	Örneklem	Sonuç
Örücü ve Özaşarlıoğlu	2013	Güney Afrika Cumhuriyetinde tekstil sektöründe faaliyet gösteren bir işletmede 100 tekstil çalışanı	İş görenlerin örgütsel adalet algıları ile işten ayrılma niyeti arasında anlamlı ve negatif yönlü bir ilişki olduğu tespit edilmiştir. Ayrıca uyruk, eğitim ve gelir kriterlerinin işten ayrılma niyeti ile ilişkisi olduğu görülmüştür.
Yıldız, Yalavaç ve Meydan	2013	Türkiye'deki sınır kapılarında görev yapan Gümrük ve Ticaret Bakanlığı mensubu 190 çalışan	Tükenmişliğin işten ayrılma niyetini pozitif, örgüte bağlılığı negatif yönde etkilediği ayrıca tükenmişliğin işten ayrılma niyetine etkisinde örgüt bağlılığının düzenleyici etkisi olmadığı ifade edilmiştir.
Güzel, Atilla Gök ve Büyüker İşler **	2013	Muğla'da çalışan 120 turist rehberi	Turist rehberlerinin işlerinde yüksek duygusal emek sarf ettikleri, derinden rol yapma ve bastırma boyutlarının işten ayrılma niyeti ile anlamlı bir ilişkisinin olduğu ortaya koyulmuştur.
Iqbal, Ehsan, Rizwan ve Noreen	2014	Bahawalpur İslamia Üniversitesi'nin farklı bölümlerinden 150 akademisyen	İşten ayrılma niyetinin örgütsel bağlılık, iş tatmini, iş stresi ve liderlik desteği gibi tüm değişkenlerle anlamlı bir ilişkisi ifade edilmiştir.
Yenihan, Öner ve Çift yıldız	2014	Sakarya ilinde otomotiv sektöründe çalışan 329 kişi	İş stresi ve işten ayrılma niyeti arasında anlamlı ve pozitif bir ilişki olduğu tespit edilmiştir.
Baltacı, Güçlü ve Çeliker **	2014	Alanya'da faaliyet gösteren 5 yıldızlı otel işletmelerinde çalışan 470 kişi	Çalışanların örgütsel adalet algılarının yüksek olduğu buna karşın işten ayrılma niyetlerinin ise düştüğü tespit edilmiştir.
Tekingündüz, Top ve Seçkin	2015	Elazığ ilinde devlet hastanesinde görev yapan 196 çalışan	İş tatmini ve iş stresinin, performansın etkilediği, performansın ise işten ayrılma niyetinin önemli bir belirleyicisi olduğu ifade edilmiştir.
Karavardar	2015	İstanbul ilindeki bir sigorta şirketinin genel müdürlüğünde çalışan 320 işçi	Örgütsel adaletin işten ayrılma niyeti üzerinde negatif yönlü etkisinin olduğu tespit edilmiştir.
Akova, Tanrıverdi ve Kahraman **	2015	İstanbul'da faaliyet gösteren 5 yıldızlı otel işletmelerinde çalışan 210 personel	Çalışma saatleri, çalışma süresi, kariyer fırsatları ve iyi olmama hali faktörlerinin işten ayrılma niyeti ve personel devir hızını etkilediği tespit edilmiştir.
Anafarta	2016	Özel bir hastanenin beş şubesinde görev yapan 245 hemşire	Hemşirelerin algıladıkları örgütsel desteğin işten ayrılma niyetini azalttığı görülmüştür.
Erdirençlebi ve Filizöz	2016	Konya ilinde en çok şubeye sahip 2 büyük bankanın 194 çalışanı	Etik iklim ile işten ayrılma niyeti arasında negatif yönlü bir ilişki, mobbing ile işten ayrılma niyeti arasında pozitif yönlü bir ilişki olduğu belirlenmiştir.
Taşlıyan ve Hırlak	2016	Gaziantep, Adıyaman ve Kilis illerinde faaliyette bulunan hastanelerde çalışan 403 hemşire	Otantik liderlik, psikolojik sermaye boyutları ve işten ayrılma niyeti arasında negatif yönde anlamlı bir ilişki olduğu, işten ayrılma niyeti ile çalışan performansı arasında ise anlamlı bir ilişki olmadığı tespit edilmiştir.
Başar ve Varoğlu	2016	Ankara'da bir kamu kurumunda görev yapan 314 kişi	Çalışanların örgütsel politika algısı, işten ayrılma niyetine ve ihmalkârlığa etki ederken, işten ayrılma niyetinin örgütsel politika algısının ihmalkârlık üzerindeki etkisine aracılık ettiği de bulunan sonuçlar arasında ifade edilmiştir.

Çizelge 5.3. (Devam) Tarihsel sıralamaya göre işten ayrılma niyeti ile ilgili yapılan çalışmalar

Yazarlar	Yıl	Örneklem	Sonuç
Demribaş ve Haşit	2016	Devlet üniversitelerinde çalışan 251 akademisyen	Akademisyenlerin iş yerinde yalnızlık düzeyleri ile işten ayrılma niyetleri arasında anlamlı ve pozitif yönlü orta derece bir ilişkinin olduğu görülürken, iş yerinde yalnızlığın işten ayrılma niyetini olumlu yönde etkilediği tespit edilmiştir.
Seyrek ve İnal	2017	Türkiye’de farklı illerde bilgi teknolojileri alanında çalışan 153 kişi	Örgütsel bağlılığın işten ayrılma niyetini olumsuz yönde etkilediği tespit edilmiştir.
Yıldız, Özdemir, Habip ve Çakı	2017	İstanbul ilinde farklı sektörlerde çalışmakta olan 178 çalışan	Aşırı niteliklilik özelliğinin işten ayrılma niyeti üzerinde anlamlı ve pozitif bir etkiye sahip olduğu tespit edilmiştir.
Karakaş **	2017	Antalya, Muğla ve İstanbul illerinde faaliyet gösteren 4 ve 5 yıldızlı otel işletmesinde çalışan 536 kişi	Çalışma sonucuna göre; duygusal emek, tükenmişlik algısı ile işten ayrılma niyeti arasında anlamlı bir ilişki olduğu tespit edilirken, değişkenlerin bazı boyutlarının demografik özelliklere göre değişiklik gösterdiği ifade edilmiştir.
Aypar, Sökmen ve Ekmekçioğlu	2018	Ankara ilinde bir kamu kurumunda çalışan 304 kişi	İş tatmini ile işten ayrılma niyeti arasında negatif yönlü ve anlamlı bir ilişki olduğu ifade edilmiştir. İlave olarak iş tatmini ile işten ayrılma niyeti arasındaki negatif yönlü ilişkide örgütsel özdeşleşmenin aracılık rolü olduğu saptanmıştır
Yazıt **	2019	İstanbul ve Antalya’da faaliyet gösteren 4 ve 5 yıldızlı otellerde çalışan 384 personel	Otel çalışanlarında orta düzeyde işkoliklik ve tükenmişlik algısı görülmesine rağmen işten ayrılma niyetleri olmadığı tespit edilmiştir.
Güler ve Cinnioğlu **	2020	Antalya’da faaliyet gösteren beş yıldızlı otel işletmelerinde çalışan 402 personel	Otantik liderliğin psikolojik sözleşme düzeyini pozitif yönde, işten ayrılma niyetini ise negatif yönde etkilediği tespit edilmiştir.

5.4. Dönüşümcü Liderlik ve Çalışma Yaşam Kalitesi İle İlgili Yapılan Çalışmalar

Dönüşümcü liderlik ve çalışma yaşam kalitesi ilişkisini ortaya koymak üzere bu iki değişken ile ilgili yapılan bazı çalışmalar aşağıda sunulmuştur.

Gillet, Fouquereau, Bonnaud-Antignac, Mokoukoloa ve Colombat, (2013) tarafından sağlık alanında yapılan çalışmada liderliğin çalışma yaşam kalitesini etkilediği ve dönüşümcü liderliğin çalışma yaşam kalitesini artırdığı ifade edilmiştir. Kara, Uysal, Sirgy ve Lee (2013) tarafından yapılan bir çalışmada dönüşümcü liderliğin çalışma yaşam kalitesinin boyutlarından olan genel iyi olma hali boyutunu pozitif yönde etkilediği sonucu elde edilmiştir.

Hindistan’da kobiler üzerinde yapılan bir çalışmada dönüşümcü ve etkileşimci liderlik stiline çalışma yaşam kalitesi ve boyutları üzerinde etkisi olduğu, dönüşümcü liderlik modelinin çalışma yaşam kalitesini artırdığı ancak bu ilişkinin kobilerin büyüklüğü, yaşı gibi faktörlerden bağımsız olduğu ifade edilmiştir (Nanjundeswaraswamy and Swamy, 2015). Yalçın ve Akan (2016), Erzincan ilinde faaliyet gösteren ilk ve ortaokullarda görev yapan öğretmenler üzerinde yaptıkları çalışmada dönüşümcü liderlik modeli ile çalışma yaşam kalitesi ve örgütsel bağlılık arasında pozitif yönde anlamlı bir ilişki olduğunu ve yöneticilerin liderlik stillerinin çalışma yaşam kalitesini yordadığı tespit edilmiştir.

Hatipoğlu ve Zengin (2018), kuşaklar arası farklılıklara göre liderlik konusunu araştırdıkları çalışmalarında 447 kişiyi örneklem olarak incelemişler ve çalışma sonucunda hem X hem Y kuşaklarında dönüşümcü liderlik modeli ile çalışma yaşam kalitesi arasında pozitif yönlü ve orta düzeyde anlamlı bir ilişki olduğu sonucuna varmışlardır. Nazem ve Entezari (2014: 3365) tarafından Tahran’da eğitim çalışanları üzerinde dönüşümcü ve etkileşimci liderliğin çalışma yaşam kalitesi üzerine etkisini belirlemek için yapılan çalışmalarında etkileşimci ve dönüşümcü liderlik kriterlerinin çalışma yaşam kalitesi üzerinde pozitif ve anlamlı bir etkisinin olduğunu ifade etmişlerdir.

Sevgin (2019), Antalya ilinde 2018 yılında tüm yıl açık olan 5 yıldızlı otel çalışanlarının örneklemini oluşturduğu çalışmalarında dönüşümcü ve etkileşimci liderliğin çalışma yaşam kalitesi ve örgüt bağlılığı üzerinde etkisinin olduğunu ifade etmiştir. Otel işletmelerindeki çalışma yaşam kalitesinin artması için dönüşümcü liderlik modelinin kullanılmasını çalışmada öneri olarak ifade etmiştir. Pakistan’ın on büyük şehrinde 408 katılımcı ile yapılan çalışmada dönüşümsel ve işlemsel liderliğin çalışma yaşam kalitesi ve örgütsel bağlılığa olan etkisi araştırılmış ve sonuç olarak dönüşümsel liderlik ve tüm boyutlarının örgütsel bağlılık ve çalışma yaşam kalitesi ile ilişkili olduğu açıklanmıştır (Faizen ve Zehra, 2016).

Kahraman (2021), yaptığı tez çalışmasında dönüşümcü liderlik ile çalışma yaşam kalitesinin boyutlarından olan genel iyi olma halini araştırmıştır. 517 öğretmen ile yapılan anket sonucunda okul müdürlerinin dönüşümcü liderlik stilleri ile öğretmenlerin genel iyi oluşları arasında pozitif yönlü, anlamlı ve düşük düzeyde bir ilişki olduğu tespit edilmiştir. Akar (2017), eğitim sektöründe 658 öğretmen ile yaptığı anket çalışması sonucunda okul idarecilerinin dönüşümcü liderlik davranışları ile öğretmenlerin çalışma yaşam kalitesi algısı

arasında ilişki olduğunu, okul yöneticilerinin dönüşümcü liderlik davranışlarının öğretmenlerin çalışma yaşam kalitesine yönelik algılarını pozitif yönde etkilediğini belirlemiştir.

Dönüşümcü liderlik ve çalışma yaşam kalitesi etkenlerinden olan iş etiği konulu bir çalışmada dönüşümcü liderlik tarzının etik ile ilgili konularla büyük ölçüde örtüştüğü, bu liderlik modelinin işyerinde performans değerlendirme, çalışanlara hakkaniyetli ücret ve terfi imkânları sunulması ve diğer etiksel uygulamaların hayata geçirilmesi gibi özellikleri artıracağı sonucuna varılmıştır (Bolat ve Seymen, 2003: 69). İntepeler ve Barış (2018), sağlık sektöründe yaptıkları çalışmalarında hemşirelerin dönüşümcü ve etkileşimci liderlik algılarını incelemişler ve çalışma sonucunda dönüşümcü liderliğin hemşirelerin kaliteli çalışmaları, hastalara kaliteli hizmet sunmaları, hızlı karar vermeleri gibi konularda etkili olduğu ancak etkileşimci liderliğin hemşireler üzerinde daha fazla etkisi olduğu tespit edilmiştir. Doğan, Cinnioğlu ve Bayır (2022), İstanbul ilinde faaliyet gösteren 4 ve 5 yıldızlı otel işletmeleri bünyesinde 302 çalışan ile gerçekleştirdikleri çalışmada, dönüşümcü liderliğin çalışma yaşam kalitesini pozitif yönlü olarak etkilediğini tespit etmişlerdir.

Bu çalışmalar ışığında tez çalışmamızın birinci hipotezi aşağıda şekilde oluşturulmuştur.

H1: Dönüşümcü liderlik tarzının çalışma yaşam kalitesi üzerinde etkisi vardır.

5.5. Dönüşümcü Liderlik ve İşten Ayrılma Niyeti İle İlgili Yapılan Çalışmalar

Çalışanlar için işten ayrılma niyeti, işyerinde çalışmaya devam etmek ya da işten ayrılmak olarak iki karar boyutunun oluşması olarak değerlendirilmektedir. İşten ayrılma bazen olumluymuş gibi görülse de yöneticiler için genellikle olumsuz sonuçlar doğurmaktadır (Mobley, 1982: 10). Hizmet odaklı turizm sektöründe çalışan devir hızının yüksek olması, çalışma saatleri ile çalışanların sosyal hayatları arasındaki dengesizlikler, iş yerindeki baskı ve stres, yetersiz eğitim şartları, işyerinin fiziksel uyumsuzlukları, daha çekici iş olanakları ve yöneticilerin yanlış yönetim tarzı sergilemeleri gibi sebeplerden kaynaklanmaktadır (Fallon ve Rutherford, 2010). Bu sebeple işletmeler çalışanlar daha fazla verim elde edebilmek ve onları işletmede tutabilmek için çeşitli yöntemler uygulamaktadır. Çalışanların bu durumlar için olumlu yönde etkileyebilecek faktörlerin başında liderlerin benimsedikleri yönetim anlayışı gelmektedir. Yöneticilerin benimseyecekleri bu liderlik tarzı işletmenin geleceği ve çalışan verimliliği açısından büyük önem arz etmektedir (Şahin ve Sarıdemir,

2016: 391-426). Yapılan çalışmalarda dönüşümcü liderlik tarzının çalışanların örgüte olan bağlılığını ve iş performanslarını artırdığı görülmüştür.

Başarılı bir yönetici çalışanlarıyla iyi bir etkileşim sağlayarak çalışanların örgüte bağlılığını artırırken, başarısız bir yönetici çalışanlarının motivasyonunu düşürerek işten ayrılma niyetlerini olumlu yönde etkileyebilir (Karahana, 2008: 145-162). Dönüşümcü liderlik tarzını benimseyen yöneticilerin örgütsel adalet ve eşit paylaşım gibi özellikleriyle çalışanlarının motivasyonlarını artırarak çalışanlarından yüksek performans sağladığı saptanmıştır (Çekmeceliolu, 2014: 21-34).

Griffith'in okul çalışanları arasında yapmış olduğu çalışmada, dönüşümcü liderlik tarzını benimseyen yöneticilerin iş doyumunu sayesinde işten ayrılma düşüncesini azalttığı tespit edilmiştir (Griffith, 2004: 333-356). Dönüşümcü liderlik tarzını benimseyen yöneticilerin, çalışanlarını kendilerini özel hissettirerek işine motive olmasını ve örgüte fayda sağlama düşüncesine teşvik edilmesini sağladığı görülmüştür (Eren ve Titizoğlu, 2014: 275-303).

Gao ve Bai (2011), 186 Çinli aile işletmesini örneklem olarak yaptıkları araştırmalarında dönüşümcü liderlik algısının yüksek olduğu işletmelerde çalışanların aile ve örgüt yapısına daha bağlı olduklarını ve örgütten ayrılmak istemediklerini ifade etmişlerdir. Sağlık sektöründe çalışan 122 kişiye anket yöntemiyle yapılan bir çalışmada, dönüşümcü liderlik tarzı yönetim anlayışının yüksek olduğu örgütlerde işten ayrılma düşüncesinin daha az seviyelerde olduğu tespit edilmiştir (Ay ve Keleş, 2017: 193-203).

Gul, Bilal, Rehman, Shabir ve Razzaq (2012) yaptıkları çalışmalarında dönüşümcü liderlik ile işten ayrılma niyeti arasında negatif yönlü anlamlı bir ilişki olduğunu ifade ederlerken çalışanlarının bağlılığını artırmak isteyen işletmelere dönüşümcü liderlik modelinin uygulanması konusunda önerilerini sunmuşlardır. İstanbul ilindeki yiyecek içecek işletmelerinde 384 çalışan ile yapılan bir araştırmada, dönüşümcü liderlik tarzını benimseyen yöneticilerin, çalışanlarına yüksek oranda destek ve güven verdiği için işten ayrılma düşüncesini azaltan bir etki yarattığı tespit edilmiştir (Cinnioğlu, Atay ve Diker, 2019: 397). Srithongrung (2011); gerçekleştirdiği bir çalışmada dönüşümcü liderlik modelinin işletmeye bağlılık ve çalışanın etkinliğini artırarak işten ayrılma niyetini ortadan kaldırdığını ifade etmiştir. Wells ve Peachey (2010: 23) yaptıkları çalışmalarında dönüşümcü liderlik sergilenen işletmelerde işten ayrılma niyetinin daha az görüldüğünü ifade etmişlerdir.

Örgütsel adaletin iş tatmini, işten ayrılma niyeti ve dönüşümcü liderlik ile ilişkilerini belirlemeye yönelik 286 çalışan ile yapılan bir araştırmada dönüşümcü liderlik ile işten ayrılma niyeti arasında kısmi aracılık rolü tespit edilmiştir (Akca, 2012). Amankwaa ve Tsede (2015: 26), finans sektöründe 305 çalışana yönelik yaptıkları araştırma sonucunda, dönüşümcü liderlik ile işten ayrılma niyeti arasında negatif yönlü bir ilişki tespit etmişlerdir. Bu sonuca göre yöneticilerin dönüşümcü liderlik modelini benimsemeleri ile çalışanların işten ayrılma niyetinin azalabileceği ifade edilebilir. Turizm sektöründe yapılan bir çalışmada sektör yöneticilerinin dönüşümcü liderlik stili uygulamalarının çalışanlarda işten ayrılma niyetini ortadan kaldıracabileceği sonucuna varılmıştır (Baltacı, Güçlü ve Çeliker, 2014).

Bu çalışmalar doğrultusunda dönüşümcü liderlik ile işten ayrılma niyeti arasındaki ilişkiye yönelik aşağıdaki hipotez kurulmuştur.

H2: Dönüşümcü liderlik tarzının işten ayrılma niyeti üzerinde etkisi vardır.

5.6. Çalışma Yaşam Kalitesi ve İşten Ayrılma Niyeti İle İlgili Yapılan Çalışmalar

Çalışma yaşam kalitesi ile ilgili çalışmalar özellikle 1930'lu yıllardan sonra yapılmaya başlanmıştır (Özcan, 2011). 1970'li yıllara kadar da çalışma yaşam kalitesi alanında birçok araştırma sivil toplum kuruluşları tarafından yapılmış ve akademik mecralarda çalışılmıştır (Erdem, 2010: 511-536). Yapılan akademik çalışmalarda, genel olarak çalışma yaşam kalitesinin işten ayrılma niyetini önemli derecede etkilediği ifade edilebilir (Hom ve Griffeth, 1995; Batt ve Valcour, 2003) Literatür taraması sonucu incelenen çalışmalarda, çalışma yaşam kalitesi unsurlarının bir ya da birden fazlası ile işten ayrılma niyeti arasındaki ilişkinin araştırıldığı gözlemlenmiştir.

Çalışma yaşam kalitesi öğelerinden iş doyumunu sağlanıp işletmeye bağlılık oluşturulduğunda işten ayrılma düşüncesinin azaldığı ifade edilmektedir (Wood, 1992: 150). Bu durumda iş tatmini, işten ayrılma niyetinin azalmasına etki eden bir unsur olarak göze çarpmaktadır (Tütüncü, 2000:106-121). Çalıştığı işyerine karşı kendisini sorumlu hissetmeyen ve bağlı olmayan çalışan, kendisini işletmenin bir unsuru olarak görmediğinden bu düşünceye sahip çalışan işe gelmeme, geç gelme ya da işten erken çıkma gibi davranışlarda bulunabilmektedir (Meyer ve Allen, 1997).

Çalışma yaşam kalitesinin bir diğer unsuru da insan kaynaklarıdır. Özellikle konaklama işletmelerinde insan kaynaklarındaki işleyiş sorunları, işletmede çalışma yaşam kalitesini olumsuz etkileyebilmektedir. Dolayısıyla bu durum işten ayrılma düşüncesine neden olabilmektedir (Northcraft ve Neale, 1990). İşletmedeki çalışma yaşam kalitesini negatif yönde etkileyen örgütsel sorunlar, işten ayrılma niyetini pozitif yönde etkilemektedir (Langhorn, 2004: 220-230). Yapılan iş, iş güvenliği, performans, ücret, terfi, sosyal haklar, kariyer olanakları, yönetsel sorunlar, teşvikler ve yönetici-çalışan etkileşimi gibi çalışma yaşam kalitesi unsurlarının herhangi birinde dahi oluşacak negatif bir durum işten ayrılma düşüncesini pozitif yönde etkileyebilmektedir (Bedeian, Kemery ve Pizzolatto, 1991: 331-343).

Modern yönetimlerde işletmeler, çalışanlarını karar alma süreçlerine katmak, iş motivasyonlarını sağlayıp verimliliği artırmak ve onların düşüncelerinden de faydalanmaktadır. İşletmede çalışanlarında katıldığı bir karar alma anlayışı ve çalışanlarının yeteneklerini gösterebileceği bir ortamın sağlanması çalışanın yaşam kalitesini yükseltirken, çalışanların yönetsel kararlara katılması örgüte bağlılığı artırarak işten ayrılma niyetini de ortadan kaldırmaktadır (Nicholsan, 2003: 57-65). İşletmeler öncelik duruma hâkim olup gerekirse bütçe ayırarak çalışanların yaşam koşullarını iyileştirmeliler. Bu şekilde çalışanların iş stresi azalır, ücrette düzenlemeler yapılır ve iş yükü hafifletilerek iş tatmin düzeyi ve çalışma yaşam koşulları düzeltilebilir. Böylelikle işten ayrılma niyetinde olan çalışanları olumlu yönde etkileyecek ve işten ayrılmaları azaltacaktır (Denton, Zeytinoglu ve Davies, 2003: 99).

Hill'e (2005) göre, çalışma yaşam kalitesi sağlanamayan işletmelerde çalışanların iş ve aile yaşamı memnuniyetleri, genel iyi olma halleri ve iş tatminleri düşük olacağından işten ayrılma niyetlerinde artış meydana gelebilecektir. Nanjundeswaraswamy ve Swamy (2012: 842) çalışmalarında, çalışma yaşam kalitesi algısının yüksek olması halinde çalışanların işe bağlılıklarının da yüksek olacağı ve işten ayrılma düşüncesinin oluşmayacağını ifade etmişlerdir.

Çarıkcı ve Çelikkol (2009: 153), zincir bir işletme grubu bünyesinde 120 çalışana uyguladıkları anket çalışması sonucunda çalışma yaşam kalitesi boyutlarından iş-aile dengesinin sağlanamaması durumunda çalışanların bu iki alan arasında kaldıkları için işten ayrılma niyetinin oluştuğunu tespit etmişlerdir. Özel sektör ve kamuda çalışan 211 kişi ile

yapılan bir araştırmada, işyerine güvenmeyen, iş garantisi hissetmeyen çalışanlarda iş tatmininin düşük olduğu ve işten ayrılma fikirlerinin yoğun olduğu ifade edilmiştir (Poyraz ve Kama, 2008: 157).

Sezici (2014), İstanbul ilinde kargo sektöründe çalışan 794 kişi üzerinde gerçekleştirdiği araştırmasında çalışma yaşam kalitesi, işten ayrılma eğilimi ve işyerinde sapkın davranış ilişkisini incelemiş ve analizleri sonucunda çalışma yaşam kalitesi ve işten ayrılma eğilimi arasında negatif yönlü bir ilişki olduğunu ifade etmiştir. Yine analizlerine göre çalışma yaşam kalitesinin işten ayrılma eğilimi üzerinde %59 oranında yordayıcı olduğunu da açıklamıştır. Sabuncuoğlu (2007), yaptığı bir çalışmada işyerinde sağlanan eğitimlerin işe bağlılık ve işten ayrılma niyeti ile olan ilişkilerini araştırmış ve 637 çalışana anket uygulamıştır. Çalışma sonucunda çalışanlara sağlanan eğitim olanaklarının işletmeye karşı sorumluluk duygusunu oluşturduğu ve bağlılığı artırarak işten ayrılma niyetini azalttığı tespit edilmiştir.

İş stresi, iş tatmini, örgütsel bağlılık ve yönetici desteği değişkenlerinin işten ayrılma niyetini arasındaki etkileşimi araştıran bir çalışmada, örgütsel bağlılık ve iş tatmininin işten ayrılma niyetini negatif yönde etkilediği, iş stresinin ise işten ayrılma niyetini olumlu etkilediği tespit edilmiştir. Buna göre çalışanın örgüte bağlılığı ve iş tatmin düzeyi yüksek ise işten ayrılma düşüncesi düşük seviyededir denilebilir (Iqbal, Ehsan, Rizwan ve Noreen, 2014: 181). Huang, Lawyer ve Lei (2007), finans sektöründe 600 muhasebeci üzerinde yapmış oldukları çalışmaları sonucunda çalışma yaşam kalitesi ile işten ayrılma niyeti arasında negatif yönlü bir ilişki olduğunu tespit etmişlerdir.

Altay ve Turunç (2018), Ankara ve İstanbul illerinde çalışan 506 özel güvenlik personeli ile yaptığı anket çalışması sonucunda çalışma yaşam kalitesinin, iş tatmini ve örgütsel bağlılığı olumlu yönde etkilerken; işten ayrılma niyetini olumsuz yönde etkilediğini tespit etmiştir. Ayrıca rgtsel bağlılığın çalışma yaşam kalitesi-iş tatmini ve çalışma yaşam kalitesi-işten ayrılma niyeti ilişkisine de kısıml olarak aracılık ettiğini ifade etmiştir. Almalki, Fitzgerald ve Clark (2012), Suudi Arabistan'da sağlık sektöründe 508 çalışanın görüşlerini değerlendirerek yaptıkları araştırmada çalışma yaşam kalitesi etkenlerinin hemşirelerin işten ayrılma niyetleri ile negatif yönlü ilişkisi olduğunu tespit etmişlerdir. ağrı merkezi çalışanlarının örneklem olarak değerlendirildiği bir araştırmada çalışanların işe gelmeme ve işten ayrılma niyetleri ile çalışma yaşam kalitesi boyutları arasında anlamlı ama negatif

yönlü bir ilişki olduğu ifade edilmiştir (Çelik ve Öz, 2011). Sivuk ve Seyhan (2021: 185), örgütsel çatışma, stres, çalışma yaşam kalitesi ve işten ayrılma niyeti konularını araştırdıkları çalışmalarında GATA'da görev yapan 325 sağlık personelinin örneklem olarak değerlendirmişler ve çalışma sonucunda çalışma yaşam kalitesi ile işten ayrılma niyeti arasında negatif yönlü ilişki olduğunu vurgulamışlardır.

Yenihan, Öner ve Çift yıldız (2014), Sakarya ilinde otomotiv sektöründe çalışan 329 işçi üzerinde yaptıkları stres konulu araştırmalarında, çalışma yaşam kalitesi etkenlerinden olan ücret ve iş stresi faktörünün işten ayrılma niyetine etkisinin olduğunu ifade ederlerken, düşük ücret alan çalışanların diğerlerine oranla daha fazla stres yaşayarak daha yoğun işten ayrılma niyetine sahip olduklarını vurgulamışlardır. Keçelioğlu (2016), tez çalışmasında muhasebe çalışanları üzerinde tükenmişlik ve çalışma yaşam kalitesinin işten ayrılma niyetine etkisini araştırmış ve sonuç olarak çalışanların yaşadığı tükenmişlik sendromunun işten ayrılma niyetini pozitif yönlü etkilediğini, çalışma yaşam kalitesinin işten ayrılma düşüncesini negatif yönlü etkilediğini ifade etmiştir.

Literatür taraması sonucu incelenen çalışmalara göre çalışma yaşam kalitesi ile işten ayrılma niyeti arasındaki ilişkiye yönelik şu hipotez geliştirilmiştir:

H3: Çalışma yaşam kalitesinin işten ayrılma niyeti üzerinde etkisi vardır.

Literatür taramaları sonucunda, dönüşümcü liderlik, çalışma yaşam kalitesi ve işten ayrılma niyeti değişkenleri ile ilgili ayrı ayrı yapılan çalışmalar incelenmiş ve tablolar ile sunulmuştur. Bu çalışmalarda bu değişkenlere ilişkin bir veya birden fazla bağımlı veya bağımsız değişkenle olan ilişkilerinin araştırıldığı görülmüştür. Aynı zamanda dönüşümcü liderlik, çalışma yaşam kalitesi ve işten ayrılma niyetinin birbirleri ile olan ilişkilerini ele alan çalışmalar incelenmiştir. Ayrıca üç değişkenin gerek ayrı ayrı farklı değişkenlerle gerekse birbirleri ile olan ilişkilerini turizm sektörü ve çalışanları örnekleminde araştırmış çalışmalar da özellikle incelenmiştir. Dönüşümcü liderlik, çalışma yaşam kalitesi ve işten ayrılma niyeti konularında turizm sektörü ve özellikle otel işletmeleri bazında yapılmış araştırmaların genel olarak performans, örgütsel bağlılık, tükenmişlik, mobbing, iş tatmini, çalışma koşulları ve yönetici davranışları gibi konuları ele aldığı görülmüştür. Ancak turizm çalışanlarının ve özellikle otel işletmeleri çalışanlarının çalışma yaşam kalitesi, dönüşümcü liderlik ve işten ayrılma niyeti konularını ayrı olarak ele almış çalışmalar olmasına rağmen, söz konusu üç değişkeni aynı anda ve tüm boyutlarıyla inceleyen çalışmalara

rastlanılmamıştır. Literatürdeki bu eksiklik, bahse konu üç değişkeni otel işletmeleri çalışanları örneğinde aynı anda inceleme gereğini ortaya koymaktadır. Bu da çalışmanın özgünlüğü açısından açıklayıcı bir durum olarak ifade edilebilir.



6. ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ

Araştırmanın altıncı bölümünde araştırmanın yöntemine ilişkin bilgiler verilmektedir. Bu başlık altında araştırmanın amacı, sınırlılıkları, modeli, hipotezleri, çalışma evreni ve örnekleme, araştırmada kullanılan ölçekler, veri toplama süreci ve veri analizleri detaylı olarak yer almaktadır.

6.1. Araştırma Etiği

Araştırmada kullanılan verilerin toplanabilmesi için gerekli olan etik kurul izin belgesi İskenderun Teknik Üniversitesi Etik Kurulu'nun 30.12.2021 tarihli ve 13 sayılı toplantısının 42053 sayılı kararı ile alınmıştır.

6.2. Araştırmanın Amacı ve Önemi

Otel işletmelerinde mutlu misafir profilinin elde edilebilmesinin yolunun mutlu çalışanlardan geçtiği söylenebilir. Kaliteli hizmet üreten motivasyonu yüksek, işini ve işletmesini seven çalışanların bulunduğu işletmelerde misafir memnuniyeti sağlanabileceği için misafirin bu işletmeye tekrar gelme amacı oluşacak ve sadık misafir profili ortaya çıkmış olacaktır (Tuncer, 2011). Mutlu çalışan profilinin oluşması ise çalışma yaşam kalitesinin sağlanması ile paralellik göstermektedir. Aynı zamanda otel işletmelerinde hem hizmeti üreten hem de ürettiği hizmeti sunan bu çalışanların gerek işletmeye bağlılıkları gerekse performanslarının etkilendiği diğer bir önemli faktörün de liderin gösterdiği davranışlar ve uyguladığı yönetim şekli olduğu ifade edilebilir (Akgündüz, 2012: 52).

Yöntem olarak nicel türde olan bir araştırmanın amacının, bağımlı ve bağımsız değişkenler arasındaki ilişkileri inceleyerek, bu değişkenler arasındaki ilişkileri veri analizi yöntemi ile tespit etmenin doğru olduğu ifade edilebilir (Creswell, 2017). Bu çalışma, problemi değerlendirme şekline göre uygulayıcı, amacına göre nedensel ve uyguladığı yöntemine göre nicel bir araştırmadır.

Bu bağlamda tez çalışmamızın temel amacı İstanbul ilinde faaliyet gösteren 4 ve 5 yıldızlı otel işletmelerinde çalışan personel ve yöneticilerin dönüşümcü liderlik algılarının çalışma yaşam kalitesi ve işten ayrılma niyeti düzeylerine olan etkisini ortaya koymaktır. Bu amaç doğrultusunda dönüşümcü liderlik, çalışma yaşam kalitesi ve işten ayrılma niyeti değişkenlerinin tek olarak farklı değişkenlerle araştırıldığı çalışmalar ve bu üç değişkenin

ikili olarak birbirleriyle ilişkilendirildiği çalışmalar incelenmiş ve bu tarama sonucunda çalışmamızın 3 hipotezi oluşturulmuştur.

Literatür taraması sonucunda ülkemizde dönüşümcü liderlik ile ilgili ortaya koyulan makale ve tezlerin ve yapılan diğer araştırmaların çoğunluğunun eğitim, sağlık ve spor sektörlerindeki kurumlarda ve endüstriyel işletmelerde uygulanan dönüşümcü liderlik modelini incelediği görülmektedir. Yine bu çalışmalarda çoğunlukla dönüşümcü liderlik ile iş tatmini, iş performansı, örgütsel bağlılık ve işten ayrılma niyeti konularının ağırlıklı olarak araştırıldığı ifade edilebilir (Ayrancı ve Öge, 2010).

Çalışma yaşam kalitesi ile ilgili çalışmaların ise çoğunluk olarak finans, sağlık ve eğitim sektöründe (Lau, 2000; Yücel ve Erkut, 2003; Dikmetaş, 2006; Asgari, Nojbaee ve Rahnama, 2012; Çelik ve Tabancalı, 2012; Tan, Polat ve Şahin, 2012; Keçelioğlu, 2016; Polat ve Erdem, 2017) gerçekleştiği görülmektedir. Bu çalışmalarda çalışma yaşam kalitesinin sıklıkla işletmeye bağlılık, iş performansı, işten ayrılma niyeti ve işgücü devir hızı gibi konularla ilişkilendirildiği ifade edilebilir.

Gerek dönüşümcü liderlik gerekse çalışma yaşam kalitesi ile ilgili otel işletmelerinde gerçekleştirilmiş az sayıda çalışma olduğu görülmektedir. Ancak hizmetin üretilip satıldığı ve temeli insana dayalı olan otel işletmeleri dikkate alındığında dönüşümcü liderlik, çalışma yaşam kalitesi ve işten ayrılma niyeti değişkenlerinin birlikte araştırıldığı bir çalışmaya alan yazında rastlanılmamıştır.

Bu duruma istinaden çalışmamızın özgün olduğu ifade edilebilir. Bu özgün çalışma ile esas olarak otel işletmelerinde dönüşümcü liderlik algısının çalışma yaşam kalitesi ve işten ayrılma niyeti düzeylerine etkisini ortaya koymak amaçlanırken aynı zamanda hem literatüre katkıda bulunmak hem de bu çalışmanın sonucu ile otel işletmelerine yönetsel anlamda katkı vermek hedeflenmiştir.

6.3. Araştırmanın Kapsamı

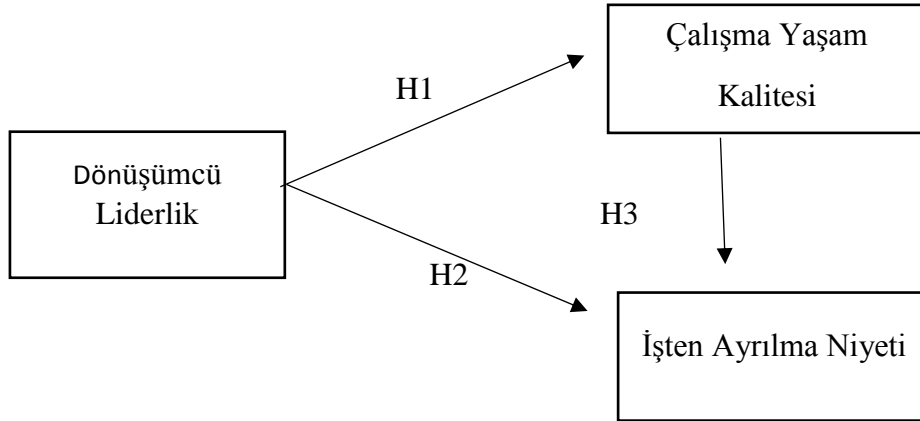
6.3.1. Araştırmanın hipotezleri ve modeli

Araştırma modeli, başta belirlenen amaç doğrultusunda verilerin zaman ve maddi olarak en uygun ve en güvenilir yolla toplanması ve analiz edilebilmesi için gerekli şartların sağlanması olarak ifade edilebilir. Sağlıklı bir model oluşturabilmek için çalışmanın

değişkenleri hakkında güçlü bir literatür taraması yaparak bu değişkenleri ve aralarında olabilecek ilişkileri incelemek gerekmektedir (İslamoğlu ve Alınacıık, 2014:99).

Araştırmalarda belirlenen modeller tarama modelleri ve deneme modelleri olarak sınıflandırılabilir (Karasar, 2014: 76). Tarama modellerine bakıldığında örnek olay tarama modeli ve genel tarama modeli olarak iki sınıfta değerlendirilmektedir. Örnek olay tarama modeli genellikle nitel türdeki çalışmalarda kullanılmaktadır ve bu modelin istatistiksel olarak bir analiz yapılmasına uygun olmadığı ifade edilebilir. Genel tarama modeli ise araştırmanın çalışma evreni üzerinde veya çalışma evrenini temsil edebilecek örneklem üzerinde gerçekleştirilen tarama türüdür (Karasar, 2014: 79-87). Bu bilgiler doğrultusunda bu araştırmanın amacının genel tarama modellerine uygun olduğu söylenebilir.

Çalışmamızın amacına uygun olarak dönüşümcü liderlik, çalışma yaşam kalitesi ve işten ayrılma niyeti arasındaki ilişkileri ölçmek için 3 hipotez belirlenmiş ve bu doğrultuda araştırmanın modeli Şekil 6.1.'de sunulmuştur. Araştırma modelinde bağımsız değişken olarak dönüşümcü liderlik, bağımlı değişkenler olarak ise çalışma yaşam kalitesi ve işten ayrılma niyeti belirlenmiştir. Bu model çerçevesinde veri toplamak için ölçekler uygulanmış, toplanan verilerin analizleri yapılarak sonuçlara ulaşıp gerekli önerilerde bulunulmuştur.



Şekil 6.1. Araştırma Modeli

H1: Dönüşümcü liderlik tarzının çalışma yaşam kalitesi üzerinde etkisi vardır.

H2: Dönüşümcü liderlik tarzının işten ayrılma niyeti üzerinde etkisi vardır.

H3: Çalışma yaşam kalitesinin işten ayrılma niyeti üzerinde etkisi vardır.

6.3.2. Çalışma evreni ve örneklem

Bilimsel araştırmalarda araştırmanın amacına uygun olarak ilerleyebilmek için çalışma evreni ve örneklemi doğru belirlemenin önemi büyüktür. Dönüşümcü liderlik algısının çalışma yaşam kalitesi ve işten ayrılma niyeti düzeyleri üzerindeki etkisini belirlemeye yönelik yapılan bu araştırmada, çalışmanın evrenini İstanbul il sınırları içerisinde faaliyet gösteren 4 ve 5 yıldızlı otel işletmeleri çalışanları oluşturmaktadır. Çalışmanın uygulama kısmının otel işletmeleri olarak belirlenmesindeki sebep, konaklama işletmelerinin turizm sektörünün temel yapı taşı olarak kabul edilmeleridir (Akyol ve Zengin, 2012). İstanbul ilindeki 4 ve 5 yıldızlı otel işletmelerinin seçilmesindeki amaç ise turizmin bu ilde ve işletmelerde 12 ay boyunca aktif olması, örgütsel yapının daha kurumsal olması, otel yöneticilerinin daha profesyonel özelliklere sahip olmaları ve elde edilecek verilerin daha güvenilir olacağına düşünülmesi şeklinde ifade edilebilir.

Bilimsel çalışmalarda belirlenen çalışma evreni bünyesinde çok fazla öge varsa araştırmacıya zorluk teşkil etmemesi için bu çalışma evreninden bir örneklem alınması seçeneği değerlendirilir (İftar, 1999:7). Örneklem, araştırmanın amacına uygun olarak hazırlanan soruları cevaplayabilecek kişilerin, kurumların, belirlenen çalışma evreninden seçilme işlemidir (Nakip, 2013). İstanbul ilinde bakanlık belgeli 128 adet 5 yıldızlı, 163 adet 4 yıldızlı otel işletmesi yer almaktadır (İstanbul İl Kültür ve Turizm Müdürlüğü, 2022). Araştırmanın alanının geniş olması, maliyet ve zaman gibi etkenler de göz önüne alındığında çalışma evrenine ulaşılamayacağı nedeni ile örneklem hesaplaması yoluna gidilmiştir. Uluslararası standartlar baz alınarak işletmelerdeki oda-başına 1,1 personel sayısı (Çetiner, 1995: 16) ile İstanbul İl Kültür Turizm Müdürlüğü internet sitesi verileri (Mayıs 2022 İstanbul istatistikleri) baz alınarak İstanbul ilinde bulunan toplam 291 adet dört ve beş yıldızlı otel işletmesinin oda sayısı 49252 olarak tespit edilmiş ve bu doğrultuda araştırmanın çalışma evreni sayısı 54177 olarak hesaplanmıştır. Bu sayıya ulaşmak mümkün olmadığından sınırsız çalışma evreni dikkate alınmış $(n=(P \times Q \times Z \alpha^2)/H^2 = 0,5 \times 0,5 \times 1,96^2 / 0,05^2 = 384)$ ve örneklem sayısı 384 olarak belirlenmiştir (Ural ve Kılıç, 2006: 47). Çalışmada örnekleme türü olarak, personel sayısının tam olarak bilinemesinden dolayı olasılıklı olmayan örnekleme yöntemlerinden kolayda örnekleme tekniği kullanılmıştır. Bu örnekleme yöntemi araştırmacıya zaman ve maliyet açısından tasarruf sağlar aynı zamanda da çalışma evrenine dâhil olan herkesin örneklem olarak değerlendirilebilmesine imkân tanır (Ural ve Kılıç, 2006: 44).

6.4. Veri Toplama Aracı ve Süreci

Araştırmada kullanılan veriler birçok yöntemle elde edilebilir. Veri toplama yöntemi seçilirken verinin özelliği, kaynakçaların erişilebilirliği, çalışmacının maddi imkânları, zamansal müsaitliği gibi kriterler göz önünde bulundurulur. Bu yöntemlerden birisi anket yöntemidir. Yazılı şekilde veri toplama aracı olarak kullanılan anket formları (Balcı, 2011: 149) çalışmadaki değişkenlerin birbirleri arasındaki ilişkiyi ölçmek amacı ile hazırlanmış ölçeklerin katılımcılara soru halinde sunulmasını sağlamaktadır. Ankette yer alan sorular açık ve kapalı uçlu olarak özellik göstermektedir. Çalışmanın evrenini temsil edebilecek olan örneklem grubuna uygulanan anket yöntemi sonucunda alınan cevaplar analiz edilmektedir (Kaya, Taşdemir, Akbaşı, Şahin, Altın, Yağcı, Doğan, İslam, Kayış, Nacar, Sayın ve Ünver, 2013: 50). Yazıcıoğlu ve Erdoğan'a (2004: 51) göre, anket tekniği araştırmacıya birçok avantajlar getirmektedir. Zaman ve ulaşım açısından avantajlıdır, ekonomik olarak araştırmacıya büyük bir külfet oluşturmaz, daha çok veri toplanabilmesine imkân sağlar ve belirlenen örneklemin büyük çoğunluğuna ulaşılabilirliği mevcuttur.

İstanbul ilinde özellikle işletmelere ulaşım zorluğu, zaman kısıtlılığı, otellerin doluluk oranlarına bağlı olarak iş yoğunlukları (Ocak %55.60 – Şubat %31.28 - Mart %78.10) ve maliyetler göz önünde bulundurularak çalışmada veri toplama yöntemi olarak anket tekniği, veri toplama aracı olarak ise anket formu tercih edilmiştir.

Anket çalışması; Aralık 2021 ve Nisan 2022 tarihleri arasında bir kısmı online olarak bir kısmı da yüz yüze olarak yapılmıştır. Online anket formu için Google form aracılığı ile link oluşturulmuş ve bu link katılımcılara iletilmiştir. Yüz yüze olarak toplamda 100 anket formu verilmiş, verisi eksik veya şeklen hatalı 13 adet anket çıkarıldıktan sonra 87 anket toplanmıştır. Online platformda ise 323 anket elde edilmiştir. Online kanal ve yüz yüze olmak üzere toplamda 410 adet anket değerlendirmeye alınmıştır. Araştırmada katılımcılara sorulara içten cevap vermelerini sağlamak için katılımcılara herhangi bir şekilde isimleri veya temsil ettikleri otel isimlerinin açıklanmayacağı ve gizli tutulacağı ifade edilmiştir. Katılımcıların gönüllü olmaları ve teyit edilebilirliği, araştırmanın geçerliği ve güvenilirliğini sağlama açısından önemli bir diğer husustur (Yıldırım ve Şimşek, 2011). Bununla birlikte kullanılan ölçekler liderlik ve örgütsel davranış konularında uzman olan üç öğretim üyesine incelenerek kapasam ve yüzey geçerlilik düzeyinin artırılması sağlanmıştır. Katılımcılar anket formlarını gönüllülük esasına bağlı olarak doldurmuşlardır. Araştırmada katılımcılara

doldurdukları anket formlarının sadece bilimsel araştırma sürecinde kullanılacağı, bunun dışında hiçbir verinin üçüncü kişi ya da kurumlarla paylaşılmayacağı bilgisi de verilmiştir. Nicel desenli bu araştırmada veri toplamak için kullanılan ölçekler dönüşümcü liderlik, çalışma yaşam kalitesi ve işten ayrılma niyeti değişkenlerine yönelik olup bu ölçekler takip eden başlıklarda anlatılmaktadır.

Araştırmada kullanılan anket formu dört bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde katılımcıların demografik özelliklerinin belirlenmesi için sorular ve ifadeler bulunmaktadır. İkinci bölümde dönüşümcü liderlik ölçeği, üçüncü bölümde çalışma yaşam kalitesi ölçeği ve dördüncü bölümde ise işten ayrılma niyeti ölçeği yer almaktadır. Ankette Rensis Likert (1933) tarafından geliştirilen 5’li likert yönteminden faydalanılmıştır. Anket maddeleri çalışma yaşam kalitesi ölçeği için “Kesinlikle Katılmıyorum (1), Katılmıyorum (2), Az Katılıyorum (3), Katılıyorum (4) ve Kesinlikle Katılıyorum olarak, dönüşümcü liderlik ve işten ayrılma niyeti ölçekleri için ise “Hiçbir zaman (1), Seyrek olarak (2), Bazen (3), Sıklıkla (4) ve Her zaman (5)” olarak sunulmuştur.

6.4.1. Dönüşümcü liderlik ölçeği

Çalışmada otel çalışanlarının dönüşümcü liderlik algı düzeylerini ölçmek için, Bass ve Avolio (1995) tarafından geliştirilen Çok Faktörlü Liderlik Ölçeği (Multifactor Leadership Questionnaire –MLQ) kullanılmıştır. Bu ölçeğin geçerliliği ve güvenilirliği daha önce yapılan birçok çalışmada (Töremen ve Yasan, 2010; Fernandes ve Awamleh, 2004; Babalola, 2016; Şirin ve Yetim, 2009; Çetin, Korkmaz ve Çakmakçı, 2012) ortaya koyulmuştur. Dönüşümcü liderlik, Telkinle Güdüleme, İdealleştirilmiş Etki (Davranış), İdealleştirilmiş Etki (Atfedilen), Entelektüel Uyarım ve Bireysel Destek olarak beş alt boyuttan oluşmaktadır. Her alt boyutun 4 madde içerdiği ölçekte toplamda 20 ifade yer almaktadır. Anket maddeleri; “Hiçbir zaman (1), Seyrek olarak (2), Bazen (3), Sıklıkla (4) ve Her zaman (5)” biçiminde derecelendirilmiştir.

6.4.2. Çalışma yaşam kalitesi ölçeği

Çalışma Yaşam Kalitesi Ölçeği, çalışma yaşamındaki kalite algısının bir delili ve bir ölçüsü sayılmakla birlikte çalışma hayatında gerek planlanma sürecinde gerek çalışanların tecrübelerinin gözlemlenmesinde gerekse örgütsel değişimin ne derece etkili olduğunun ortaya koyulmasında kullanılmak üzere çalışan memnuniyetini değerlendirebilmek için

gerekli temel verileri sağlar (Van Laar, Edwards ve Easton, 2007). Çalışmada Van Laar vd. (2007), tarafından geliştirilen, 6 alt boyut ve toplam 24 maddeden oluşan çalışma yaşam kalitesi ölçeği (Work Related Quality of Life -WRQoL) kullanılmıştır. Çalışma yaşam kalitesi ölçeğinin Türkçe güvenilirlik çalışması Duyan, Aytaç, Akyıldız ve Van Laar (2013) tarafından gerçekleştirilmiştir. Ölçek daha önce yapılan (Bektaş, 2015; Körelçiner, 2018; Bektaş, 2019; Uyar, 2020; Özdemir, 2021) güvenilirliği ve geçerliliği sağlanmış araştırmalarda da kullanılmıştır. Çalışma yaşam kalitesi ölçeğinin boyutları ve ifade sayıları aşağıdaki şekilde verilmiştir:

Genel iyilik hali - (General Well-Being - GWB) : 6 madde

İş yaşam dengesi - (Home-Work Interface - HWI) : 3 madde

İş ve kariyer tatmini - (Job-Career Satisfaction - JCS) : 6 madde

İşyerinde kontrol - (Control at Work - CAW) : 3 madde

Çalışma koşulları - (Working Conditions - WCS) : 3 madde

İşyerinde stres - (Stress at Work - SAW) : 2 madde

“Çalışma hayatımın genel kalitesinden memnunum” ifadesi ise son madde olup ölçeğin kontrolünü (kontrol değişkeni) sağlamak için kullanılmaktadır. Anket maddeleri “Kesinlikle Katılmıyorum (1), Katılmıyorum (2), Az Katılıyorum (3), Katılıyorum (4) ve Kesinlikle Katılıyorum” şeklinde derecelendirilmiştir.

6.4.3. İşten ayrılma niyeti ölçeği

Katılımcıların işten ayrılma niyeti düzeylerini ölçmek için daha önce birçok çalışmada (Bektaş, 2019; Yürür ve Ünlü, 2011; Şahin, 2011; Tekingündüz ve Kurtuldu, 2015; Iqbal, Ehsan, Rizwan ve Noreen, 2014) geçerliliği ve güvenilirliği ispatlanmış ve Cammann, Fichman, Jenkins ve Klesh (1979) tarafından geliştirilmiş olan işten ayrılma niyeti ölçeği kullanılmıştır. İşten ayrılma niyeti ölçeğinin Türkçe güvenilirlik çalışması da Gül, Oktay ve Gökçe (2008) tarafından yapılmıştır. İşten ayrılma niyeti ölçeği tek boyut ve 3 maddeden oluşmaktadır. Ölçeğin değerlendirilmesi için anket maddeleri “Hiçbir zaman (1), Seyrek olarak (2), Bazen (3), Sıklıkla (4) ve Her zaman (5)” olarak derecelendirilmiştir.

6.5. Araştırmanın Varsayımları ve Sınırlılıkları

Araştırma, otel işletmeleri çalışanlarının algıladıkları dönüşümcü liderlik algısının çalışma yaşam kalitesi ve işten ayrılma niyeti üzerindeki etkisini belirlemeye yönelik teorik ve ampirik bir araştırmadır. Bu araştırma ortaya koyulurken bazı varsayımlar ortaya koyulmuştur. Çalışmada katılımcıların ölçek ifadelerine verdikleri cevapların gerçek düşüncelerini yansıttıkları, aynı zamanda ölçek ifadelerinin de araştırma konusu hakkında tüm detayları kapsadığı varsayılmıştır.

Çalışma bir alan araştırması olduğu için bazı sınırlılıklar ortaya koyulmuştur. Çalışma coğrafi olarak İstanbul ili ile sınırlandırılmıştır. Sektörel bazda değerlendirildiğinde hizmet endüstrisinde yalnızca konaklama sektörü baz alınmıştır. İşletmesel sınırlılık olarak 4 ve 5 yıldızlı otel işletmeleri araştırmaya dâhil edilmiştir. Katılımcı açısından bakıldığında genel müdür, işletme müdürleri ve işletme sahipleri araştırmaya dâhil edilmemiştir. İstanbul ilinin büyüklüğü ve ulaşım zorluğu ise ekonomik kısıtlılık olarak ifade edilebilir. Zaman sınırlılığı olarak Aralık 2021-Nisan 2022 dönemi aralığında ankete katılan otel işletmeleri çalışanlarının değerlendirmesiyle sınırlandırılmıştır.

7. VERİLERİN ANALİZİ VE BULGULAR

Araştırmanın bu kısmında, gerçekleştirilen anket çalışmasına yönelik bulgular değerlendirilmiştir.

7.1. Katılımcılara Ait Tanımlayıcı- Betimleyici Analizler

Çizelge 7.1’de çalışma kapsamında ele alınan İstanbul’daki 4 ve 5 yıldızlı otel işletmesi çalışanlarının demografik özelliklerine yönelik frekans ve yüzde dağılımları verilmiştir.

Çizelge 7.1. Otel işletmesi çalışanlarının sosyo-demografik özelliklerine ait bulgular

Değişkenler	Gruplar	F	%	Değişkenler	Gruplar	F	%	
Cinsiyet	Erkek	248	60,5	Turizm Eğitimi	Evet	234	57,1	
	Kadın	162	39,5		Alma Durumu	Hayır	176	42,9
	Toplam	410	100		Toplam	410	100	
Değişkenler	Gruplar	F	%	Değişkenler	Gruplar	F	%	
Medeni Durum	Evli	256	62,4	Çalışılan Departman	Yiyecek İçecek	60	14,6	
	Bekâr	154	37,6		Ön büro	96	23,4	
					Kat Hizmetleri	74	18,0	
					Satış Pazarlama	70	17,1	
					Diğer	110	26,8	
	Toplam	410	100		Toplam	410	100	
Yaş	18-27	88	21,5	Aylık Gelir (TL)	4253-5000 TL	130	31,7	
	28-39	191	46,6		5001-7500 TL	193	47,1	
	40-49	106	25,9		7501-10.000 TL	62	15,1	
	50-59	22	5,4		10.001TLveüstü	25	6,1	
	60 üstü	3	0,7					
		Toplam	410		100		Toplam	410
Değişkenler	Gruplar	F	%	Değişkenler	Gruplar	F	%	
Eğitim Durumu	İlköğretim	17	4,1	Mevcut İşletmede Çalışma Süresi	Bir yıldan az	60	14,6	
	Lise	64	15,6		1-3 yıl	101	24,6	
	Ön lisans	135	32,9		4-6 yıl	104	25,4	
	Lisans	167	40,7		7-9 yıl	79	19,3	
	Lisansüstü	27	6,6		10 yıl ve üstü	66	16,1	

Çizelge 7.1.'de görüldüğü üzere, araştırmaya toplam 410 otel işletmesi çalışanı katılmıştır. Katılımcıların %39,5'i kadın, %60,5'i ise erkektir. Araştırmaya katılan otel çalışanlarından %21,5'i 18-27 yaş aralığında, %46,6'sı 28-39 yaş aralığında, %25,9'u 40-49 yaş aralığında, %5,4'ü 50-59 yaş aralığında ve 0,7'si 60 ve üzeri yaş aralığında yer almaktadır. Araştırmaya katılan çalışanların öğrenim düzeylerine bakıldığında %4,1'i ilköğretim düzeyi mezunu, %15,6'sı lise mezunu, %32,9'u ön lisans mezunu, %40,7'si ise lisans mezunu ve %6,6'sı ise yüksek lisans mezunudur. Araştırmaya katılan otel çalışanlarının %14,6'sı yiyecek içecek departmanında, %23,4'ü ön büro departmanında, %18'i kat hizmetleri bölümünde, %17,1'i satış pazarlama departmanında ve %26,8'i ise otel işletmelerinin diğer birimlerinde (insan kaynakları, çamaşırhane, güvenlik, mutfak, teknik servis, muhasebe, satın alma) görev yapmaktadırlar. Katılımcıların %62,4'ü evli, %37,6'sı bekârdır. Mevcut işletmede çalışma yıllarına bakıldığında çalışanların %14,6'sı 1 yıldan az, %24,6'sı 1-3 yıl, %25,4'ü 4-6 yıl, %19,3'ü 7-9 yıl ve %16,1'i ise 10 yıl ve üzeri zaman aralığı kategorisinde yer aldığı ifade edilebilir. Araştırmaya katılanların aylık gelir düzeyine bakıldığında katılımcıların %631,7'si 4253-5000 TL aralığında, %47,1'i 5001-7500 TL aralığında, %15,1'i 7501-10,000 TL aralığında ve %6,1'i ise 10,001 TL ve üzeri aralığında gelir elde etmektedir. Son olarak otel çalışanlarının turizm eğitime sahip olmaları durumu incelendiğinde %57,1 oranında katılımcının turizm eğitimi almış olduğu, %42,9 oranında katılımcının ise turizm eğitimi almamış olduğu görülmektedir.

7.2. Araştırmada Kullanılan Ölçeklerin Geçerliliği ve Güvenirliliğine Yönelik Bulgular

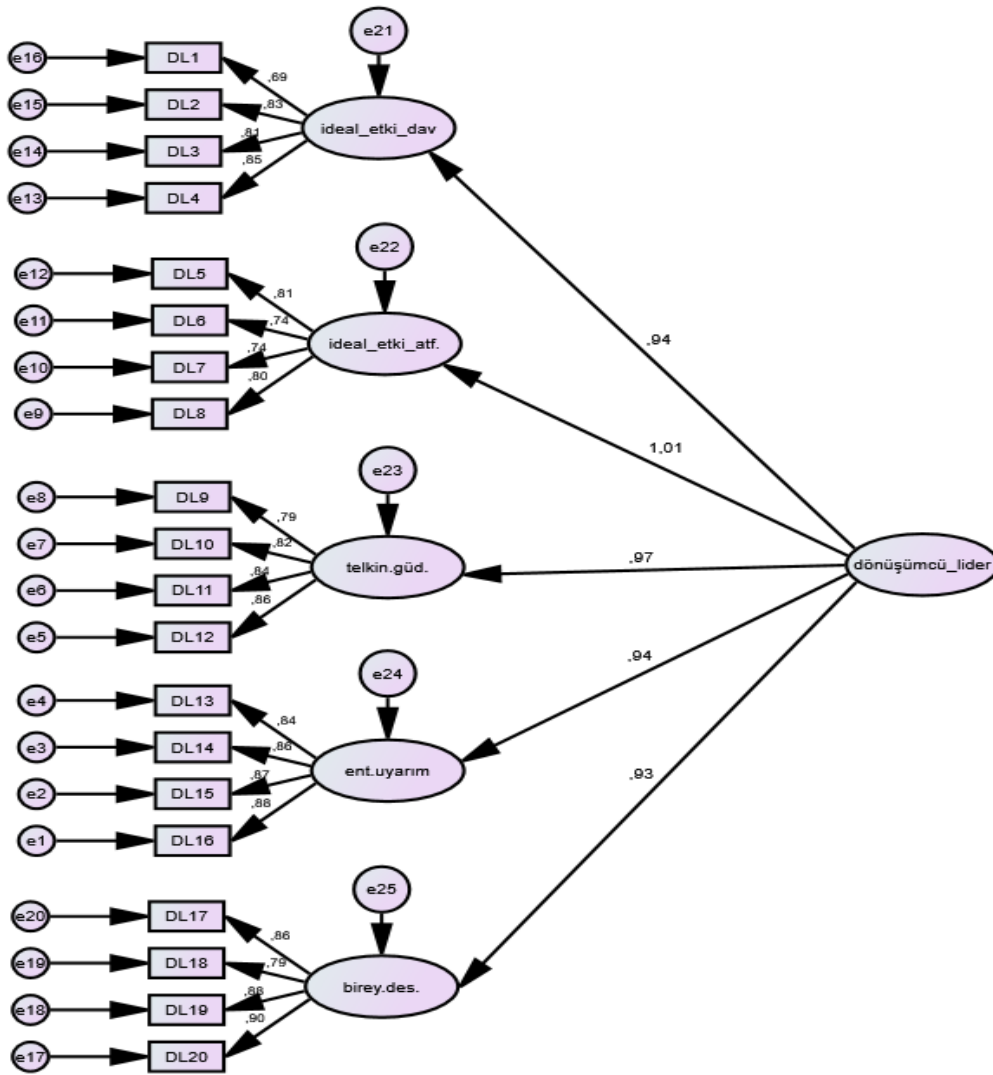
7.2.1. Dönüşümcü liderlik ölçeğine yönelik doğrulayıcı faktör analizi (DFA)

Bilimsel çalışmalarda kullanılan ölçeklerin yapı geçerliliğinin belirlenmesinde faktör analizinden yararlanılır (Alpar, 2012: 497). Doğrulayıcı faktör analizinin amacı, ölçeği oluşturan faktörlerin birbirleri ile olan ilişki düzeylerini ortaya koymak, değişkenin faktörleri ile olan ilişki düzeylerini belirlemek ve faktörlerin modeli açıklayabilme durumunu tespit etmektir (Özdamar, 2004). Araştırmada kullanılan dönüşümcü liderlik ölçeğinin ölçek yapısını doğrulamak için doğrulayıcı faktör analizi yapılmıştır. AMOS istatistik programı kullanılarak yapılan birinci düzey DFA'da ortaya çıkan modelin uyum indekslerinin iyi düzeyde ($\chi^2(\text{CMIN})= 456,867$; $df=165$; $\chi^2(\text{CMIN})/df= 2,769$, $p=,000$; $GFI=0,899$; $CFI= 0,961$; $TLI= 0,955$; $IFI= 0,961$; $RMSEA= 0,066$) olduğu tespit edilmiştir (Meydan ve Şeşen, 2015). İndeksler Çizelge 7.2.'de verilmiştir.

Çizelge 7.2. Dönüşümcü liderlik ölçeğine ilişkin doğrulayıcı faktör analizi sonuçları

İndeksler	Değer	Uyum
CMIN/DF	2,769	İyi uyum
RMSEA	0,066	Kabul edilebilir uyum
GFI	0,899	Kabul edilebilir uyum
CFI	0,961	İyi uyum
TLI	0,955	İyi uyum
IFI	0,961	İyi uyum

Dönüşümcü liderliğe ilişkin doğrulayıcı faktör analizi modeli Şekil 7.1.'de ve DFA regresyon sonuçları Çizelge 7.3.'te verilmiştir.



Şekil 7.1. Dönüşümcü liderlik ölçeğine yönelik yapılan birinci düzey doğrulayıcı faktör analizi modeli

Çizelge 7.3. Dönüşümcü liderlik ölçeğine yönelik birinci düzey DFA regresyon sonuçları

Regresyonlar	B	Std.S.	C.R.	P	β
ideal_etki_dav <--- dönüşümcü_lider	,822	,042	19,461	***	,938
ideal_etki_atf. <--- dönüşümcü_lider	,854	,043	19,748	***	1,010
telkin.güd. <--- dönüşümcü_lider	,935	,045	20,755	***	,972
ent.uyarım <--- dönüşümcü_lider	,966	,047	20,590	***	,945
birey.des. <--- dönüşümcü_lider	,939	,045	20,958	***	,934
DL16 <--- ent.uyarım	1,000				,877
DL15 <--- ent.uyarım	,990	,040	24,530	***	,870
DL14 <--- ent.uyarım	,966	,041	23,737	***	,856
DL13 <--- ent.uyarım	,915	,040	22,675	***	,836
DL12 <--- telkin.güd.	1,000				,859
DL11 <--- telkin.güd.	,939	,042	22,273	***	,843
DL10 <--- telkin.güd.	,893	,042	21,075	***	,816
DL9 <--- telkin.güd.	,904	,045	20,069	***	,793
DL8 <--- ideal_etki_atf.	1,000				,803
DL7 <--- ideal_etki_atf.	,933	,055	16,893	***	,737
DL6 <--- ideal_etki_atf.	1,134	,067	17,042	***	,742
DL5 <--- ideal_etki_atf.	1,083	,056	19,305	***	,813
DL4 <--- ideal_etki_dav	1,000				,851
DL3 <--- ideal_etki_dav	1,035	,051	20,291	***	,814
DL2 <--- ideal_etki_dav	1,056	,050	20,950	***	,830
DL1 <--- ideal_etki_dav	,916	,058	15,737	***	,686
DL20 <--- birey.des.	1,000				,897
DL19 <--- birey.des.	1,061	,040	26,438	***	,881
DL18 <--- birey.des.	,920	,043	21,271	***	,793
DL17 <--- birey.des.	1,028	,041	25,341	***	,865

Şekil 7.1. ve Çizelge 7.3. incelendiğinde dönüşümcü liderlik ile dönüşümcü liderliği oluşturan faktörler arasında pozitif bir ilişki kurulmuş ve bu ilişki oklar aracılığı ile gösterilmiştir. Okların üzerinde belirtilen değerler regresyon değerlerini ifade etmektedir. Dönüşümcü liderlik ile en kuvvetli ilişkinin (1,01) idealleştirilmiş etki (atfedilen) faktörü arasında olduğu ve aynı zamanda tüm faktörlerle olan ilişkilerin anlamlı olduğu söylenebilir. Doğrulayıcı faktör analizi sonucunda ortaya çıkan faktörlerin güvenilirliği cronbach alfa katsayısı ile hesaplanmıştır.

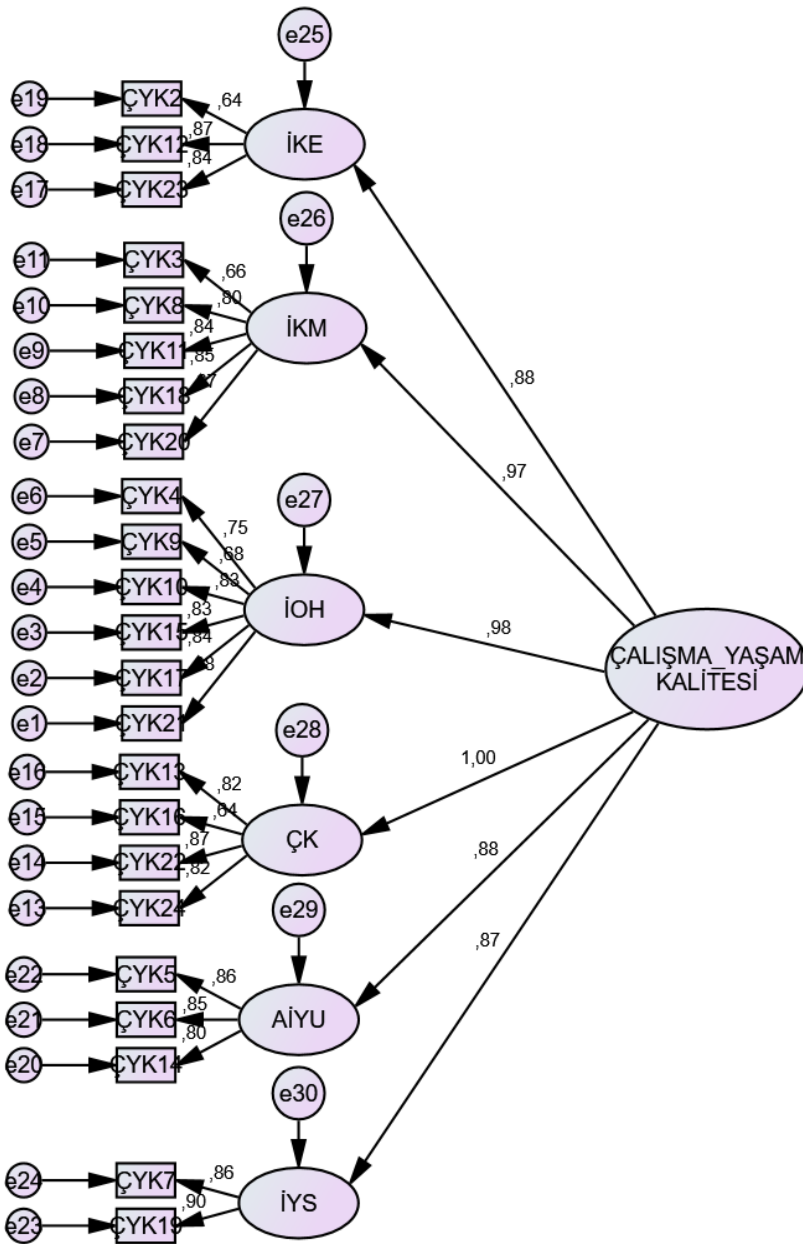
7.2.2. Çalışma yaşam kalitesi ölçeğine yönelik doğrulayıcı faktör analizi (DFA)

Çalışma yaşam kalitesi ölçeğine ilişkin yapılan doğrulayıcı faktör analizi sonuçlarına göre faktör yükü 0,40'tan düşük olan ölçekteki birinci ifade çıkarıldıktan sonra ölçeğin uyum iyiliği değerlerinin kabul edilebilir düzeyde ($\chi^2(\text{CMIN})= 881,665$; $df=224$; $\chi^2(\text{CMIN})/df= 3,936$, $p=,000$; $GFI=0,892$; $CFI= 0,964$; $TLI= 0,958$; $IFI= 0,969$; $RMSEA= 0,077$) olduğu tespit edilmiştir. İndeksler Çizelge 7.4.'te verilmiştir.

Çizelge 7.4. Çalışma yaşam kalitesi ölçeğine ilişkin doğrulayıcı faktör analizi sonuçları

İndeksler	Değer	Uyum
CMIN/DF	3,936	İyi uyum
RMSEA	0,077	Kabul edilebilir uyum
GFI	0,892	Kabul edilebilir uyum
CFI	0,964	İyi uyum
TLI	0,958	İyi uyum
IFI	0,969	İyi uyum

Çalışma yaşam kalitesi ölçeğine yönelik doğrulayıcı faktör analizi modeli Şekil 7.2. ve DFA regresyon sonuçları Çizelge 7.5.'te verilmiştir.



Şekil 7.2. Çalışma yaşam kalitesi ölçeğine yönelik yapılan birinci düzey doğrulayıcı faktör analizi modeli

Çizelge 7.5. Çalışma yaşam kalitesi ölçeğine yönelik birinci düzey DFA regresyon sonuçları

Regresyonlar			B	Std.S.	C.R.	P	β
İKE	<---	ÇALIŞMA_YAŞAM_KALİTESİ	,946	,058	16,392	***	,880
İKM	<---	ÇALIŞMA_YAŞAM_KALİTESİ	,781	,055	14,090	***	,968
İOH	<---	ÇALIŞMA_YAŞAM_KALİTESİ	1,004	,050	19,924	***	,981
ÇK	<---	ÇALIŞMA_YAŞAM_KALİTESİ	,941	,050	18,736	***	1,001
AİYU	<---	ÇALIŞMA_YAŞAM_KALİTESİ	,982	,063	15,694	***	,877
İYS	<---	ÇALIŞMA_YAŞAM_KALİTESİ	1,000				,872
ÇYK21	<---	İOH	1,000				,876
ÇYK17	<---	İOH	,899	,038	23,421	***	,845
ÇYK15	<---	İOH	1,001	,044	22,865	***	,834
ÇYK10	<---	İOH	,923	,041	22,431	***	,826
ÇYK9	<---	İOH	,803	,049	16,260	***	,679
ÇYK4	<---	İOH	,788	,041	19,078	***	,753
ÇYK20	<---	İKM	1,000				,668
ÇYK18	<---	İKM	1,528	,100	15,353	***	,851
ÇYK11	<---	İKM	1,359	,089	15,206	***	,841
ÇYK8	<---	İKM	1,287	,088	14,649	***	,805
ÇYK3	<---	İKM	,967	,079	12,299	***	,659
ÇYK24	<---	ÇK	1,000				,821
ÇYK22	<---	ÇK	1,170	,053	21,928	***	,866
ÇYK16	<---	ÇK	,675	,047	14,266	***	,639
ÇYK13	<---	ÇK	1,125	,056	20,219	***	,823
ÇYK23	<---	İKE	1,000				,835
ÇYK12	<---	İKE	1,087	,053	20,521	***	,868
ÇYK2	<---	İKE	,608	,045	13,642	***	,636
ÇYK14	<---	AİYU	1,000				,798
ÇYK6	<---	AİYU	1,059	,055	19,244	***	,853
ÇYK5	<---	AİYU	1,050	,054	19,472	***	,861
ÇYK19	<---	İYS	1,000				,897
ÇYK7	<---	İYS	,927	,042	22,232	***	,856

Şekil 7.2. ve Çizelge 7.5.'te görüleceği üzere çalışma yaşam kalitesi ile en güçlü ilişkinin (1,00) çalışma koşulları faktörü arasında olduğu ifade edilebilir. Çalışma yaşam kalitesi ile en zayıf ilişkinin (0,87) ise iş yerinde stres boyutu arasında olduğu görülmektedir. Aynı zamanda çalışma yaşam kalitesinin tüm faktörleri ile olan ilişkisinin anlamlı olduğu söylenebilir.

7.2.3. İşten ayrılma niyeti ölçeğine yönelik açıklayıcı faktör analizi (AFA)

İşten ayrılma niyeti ölçeğine ilişkin yapılan açıklayıcı faktör analizi sonucunda, ölçek 3 ifade ve tek boyut olarak değerlendirilmeye alınmıştır. Bu nedenle doğrulayıcı faktör analizi

uygulanmamıştır. Bir çalışmada KMO değerinin 0,50'den yüksek olması veri setinin faktör analizi yapılabilmesi için uygunluk durumunu ifade ederken, araştırma verilerinin çok değişkenli normal bir dağılımdan geldiğinin anlaşılabilmesi için ise Barlett testi sonuçlarının anlamlı olması gerekmektedir (Kalaycı, 2010:321). Buna göre Çizelge 7.6. incelendiğinde; ölçeğin KMO değerinin 0,815, Barlett küresellik testinin ($p=.000$) ise anlamlı olduğu bulgusuna ulaşılmıştır. Bu veriler ışığında ölçeğin faktör analizi yapılabilmesi için uygun şartlarda olduğu söylenebilir. Araştırma değişkenlerine ait toplam varyansın 2/3'ü kadar miktarının açıklanması, "açıklayıcılık" bazında yüksek öneme sahiptir (Çokluk, Şekercioğlu ve Büyüköztürk, 2012:197). Buna göre toplam varyansın %61,43'ünü açıklamaktadır. Tüm ifadelerin faktör yüklerine bakıldığında ise hepsinin etken maddeler olduğu ifade edilebilir.

Çizelge 7.6. İşten ayrılma niyeti ölçeğine ilişkin açıklayıcı faktör analizi

Faktörler	Faktör Yükleri	Açıklanan Varyans (%)
Faktör 1: İşten Ayrılma Niyeti		
İA1	,937	61,430
İA3	,935	
İA2	,802	
Bartlett'in Küresellik Testi		422,604
Kaiser Meyer Olkin - Örneklen Uygunluk Ölçümü		0,815

7.3. Değişkenlere Yönelik Güvenilirlik, Basıklık ve Çarpıklık Değerleri

Bilimsel araştırmalarda güvenilirlik, yapılan ölçümde yanılma ve hata payının azlığını ifade etmektedir. Aynı zamanda katılımcılara sorulan soruların da birbirleri ile paralel ve uyumlu olmasını ortaya koymaktadır (Ceyhan, 2019: 26). Analiz sonuçlarını gerçekçi şekilde değerlendirebilmek için geçerlilik ve güvenilirlik analizlerinin yapılmış olması gerekmektedir.

Bu nedenle likert tipli ölçek kullanılan birçok bilimsel çalışmada değişkenlerin güvenilirliği Cronbach's yöntemi ile açıklanmaktadır. Cronbach Alfa katsayısı, bir ölçekte bulunan tüm soru veya ifadelerin homojen yapısını belirlemek için kullanılır. Alfa katsayısı yüksek olan ölçek maddelerinin birbirleriyle tutarlı ve aynı durumu açıklama özelliği olduğu biçiminde söylemde bulunulabilir (Alpar, 2013:848-851; Ceyhan, 2019: 26).

Cronbach alfa katsayıları aşağıdaki şekilde değerlendirilebilir:

Güvenilir değildir: $0,00 \leq \alpha < 0,40$

Düşük güvenilirliktedir: $0,40 \leq \alpha < 0,60$

Oldukça güvenilirdir: $0,60 \leq \alpha < 0,80$

Yüksek derecede güvenilir: $0,80 \leq \alpha < 1,00$

Çizelge 7.7. DL-ÇYK-İAN değişkenlerine ilişkin güvenilirlik, basıklık ve çarpıklık değerleri

Ölçekler	N	Cronbach Alfa	Yatıklık		Basıklık	
			İstatistik	Std. E	İstatistik	Std. E
Dönüşümcü Liderlik	410	,971	-1,052	,121	,527	,240
Çalışma Yaşam Kalitesi	410	,968	-,911	,121	,358	,240
İşten Ayrılma Niyeti	410	,744	,384	,121	,380	,240

Çizelge 7.7.'ye bakıldığında dönüşümcü liderlik (0,97) ve çalışma yaşam kalitesi (0,97) ölçekleri için güvenilirlik katsayılarının 0,80 den büyük olduğu için yüksek derecede güvenilir ölçekler oldukları söylenebilir. İşten ayrılma niyeti ölçeğinin ise güvenilirlik katsayısı 0,74 olarak görülmektedir buna göre de bu ölçeğin oldukça güvenilir olduğu ifade edilebilir.

Araştırmalarda ölçeklerin basıklık ve çarpıklık değerlerinin -1.5 ile +1.5 aralığında olması dağılımın normal olduğunu ifade etmektedir (Tabachnick and Fidell, 2013). Çizelge 4.7. üzerindeki değerler göz önüne alındığında sapmaların (-1.5 ve +1.5) aralığında kalmasından dolayı verilerin dağılımının normal olduğu ifade edilebilir.

7.4. Katılımcıların Değişkenlere Yönelik Algı Düzeylerine İlişkin Bulgular

7.4.1. Dönüşümcü liderlik ve çalışma yaşam kalitesi arasındaki ilişkiye yönelik Bulgular

Dönüşümcü liderlik algısı ile çalışma yaşam kalitesi arasındaki ilişkinin yönünü ve düzeyini tespit etmek amacıyla korelasyon analizi yapılmıştır. Yapılan korelasyon analizinin sonuçları Çizelge 7.8.'de verilmiştir.

Çizelge 7.8. Dönüşümcü liderlik ve çalışma yaşam kalitesi ilişkisine yönelik korelasyon analizi

Değişkenler	Ort.	İfade Sayısı	1	2
1)-Dönüşümcü Liderlik	3,74	20	1	
2)-Çalışma Yaşam Kalitesi	3,84	24	,655 **	1
** p< .001 değerinde anlamlı.				

Çizelge 7.8.'de verilen değerlere bakıldığında, öncelikle otel çalışanlarının yöneticilerinde algıladıkları dönüşümcü liderlik düzeyinin (3,74) ortalamanın üzerinde olduğu tespit edilmiştir. Bu düzeye ilişkin olarak çalışanların, yöneticilerini sahip olduğu vizyonu ve misyonu kendilerine hissettiren, onların motivasyonunu artıran, iş aşamalarında yeni fikirlerin paylaşılmasına olanak sağlayan ve çalışanlarla gerektiğinde bireysel olarak ilgilenerek onlara koçluk yapan bir lider olarak algıladıkları ifade edilebilir.

Dönüşümcü liderlik ile çalışma yaşam kalitesi arasındaki ilişki incelendiğinde pozitif yönlü güçlü (r: 0,655) ve anlamlı düzeyde (p < ,001) bir ilişki olduğu tespit edilmiştir.

Dönüşümcü liderliğin çalışma yaşam kalitesini nasıl etkilediğini ortaya koyabilmek amacıyla basit doğrusal regresyon analizi yapılmış ve analiz sonuçlarına Çizelge 7.9.'da yer verilmiştir.

Çizelge 7.9. Dönüşümcü liderliğin çalışma yaşam kalitesi düzeyine etkisine yönelik basit doğrusal regresyon analizi

Bağımsız Değişken	R2	Düz. R2	B	Sabit	F	T	ANOVA	P
Dönüşümcü Liderlik	,429	,428	,556	1,762	306,509	17,507	,000	,000
Bağımlı değişken: Çalışma Yaşam Kalitesi								

Çizelge 7.9. değerleri incelendiğinde belirlilik katsayısı olan R² değerine bakıldığında; dönüşümcü liderliğin çalışma yaşam kalitesine ilişkin toplam varyansın (değişimin) % 42,9'unu açıkladığı ve modelin anlamlı olduğu görülmektedir (F=306,509; p < 0,00).

Regresyon katsayısı (B değeri) ise dönüşümcü liderlik davranışındaki bir birimlik artışın çalışma yaşam kalitesi düzeyinde 0,55'lik bir artışa neden olduğunu göstermektedir. Bu sonuca göre yöneticilerin dönüşümcü liderlik davranışı sergilemelerinin, çalışma yaşam kalitesi düzeyini artırabileceği ifade edilebilir.

7.4.2. Dönüşümcü liderlik ve işten ayrılma niyeti arasındaki ilişkiye yönelik bulgular

Dönüşümcü liderlik algısı ile işten ayrılma niyeti arasındaki ilişki düzeyinin ve yönünün belirlenmesi amacıyla korelasyon analizi yapılmıştır. Yapılan korelasyon analizinin sonuçları Çizelge 7.10'da verilmiştir.

Çizelge 7.10. Dönüşümcü liderlik ve işten ayrılma niyeti ilişkisine yönelik korelasyon analizi

Değişkenler	Ort.	İfade Sayısı	1	2
1)-Dönüşümcü Liderlik	3,74	20	1	
2)-İşten Ayrılma Niyeti	2,89	3	-,420**	1
** p< .001 değerinde anlamlı.				

Çizelge 7.10.'da verilen değerlere göz atıldığında, öncelikle otel çalışanlarının işten ayrılma niyeti algısı düzeylerinin (2,89) ortalamasının altında bir seviyede olduğu tespit edilmiştir. Bu düzeye ilişkin olarak çalışanların, mevcut işlerinden ayrılmayı düşünmedikleri ifade edilebilir. Bu duruma etken olarak yöneticilerinin sergiledikleri liderlik davranışları, işletmelerin çalışanlara verdiği maddi ve manevi değer, işletmede uygulanan kariyer politikaları, çalışma arkadaşları ile olan ilişkileri ve hatta sektörün durumuna göre başka bir iş bulma olasılığının düzeyi de sayılabilir.

Dönüşümcü liderlik ile işten ayrılma niyeti arasındaki ilişki incelendiğinde negatif yönlü güçlü (r: -0,420) ve anlamlı düzeyde (p < ,001) bir ilişki olduğu tespit edilmiştir. Bu tespit doğrultusunda yöneticilerin sergiledikleri dönüşümcü liderlik davranışları arttıkça, çalışanların işten ayrılma niyetlerinin de azalabileceği ifade edilebilir.

Dönüşümcü liderliğin işten ayrılma niyetini ne derece etkilediğini belirlemek için basit doğrusal regresyon analizi yapılmış ve analiz sonuçları Çizelge 7.11.'de verilmiştir.

Çizelge 7.11. Dönüşümcü liderliğin işten ayrılma niyeti düzeyine etkisine yönelik basit doğrusal regresyon analizi

Bağımsız Değişken	R2	Düz. R2	B	Sabit	F	T	ANOVA	P
Dönüşümcü Liderlik	,176	,174	-,381	4,324	87,229	-9,340	,000	,000
Bağımlı değişken: İşten Ayrılma Niyeti								

Çizelge 7.11. sonuçları incelendiğinde belirlilik katsayısına (R^2) bakıldığında; dönüşümcü liderliğin işten ayrılma niyetine ilişkin toplam varyansın % 17,6'sını açıkladığı ve modelin anlamlı olduğu görülmektedir ($F=87,229$; $p < 0,00$).

Regresyon katsayılarına göre dönüşümcü liderlik davranışındaki bir birimlik artışın işten ayrılma niyeti düzeyinde -0,38'lik bir düşüşe neden olduğu görülmektedir. Diğer bir ifade ile yöneticilerin dönüşümcü liderlik davranışı sergilemeleri, çalışanların işten ayrılma niyeti düzeylerini azaltabilecektir.

7.4.3. Çalışma yaşam kalitesi ve işten ayrılma niyeti arasındaki ilişkiye yönelik Bulgular

Çalışma yaşam kalitesi ile işten ayrılma niyeti arasındaki ilişki düzeyinin ve yönünün tespit edilebilmesi için korelasyon analizi yapılmış ve sonuçlara Çizelge 7.12.'de yer verilmiştir.

Çizelge 7.12. Çalışma yaşam kalitesi ve işten ayrılma niyeti ilişkisine yönelik korelasyon analizi

Değişkenler	Ort.	İfade Sayısı	1	2
1)- Çalışma Yaşam Kalitesi	3,84	20	1	
2)-İşten Ayrılma Niyeti	2,89	3	-,524**	1
** $p < .001$ değerinde anlamlı.				

Çizelge 7.12.'ye göre, otel çalışanlarının çalışma yaşam kalitesi algısı düzeylerinin (3,84) yüksek seviyede olduğu tespit edilmiştir. Bu duruma göre çalışanların, mevcut işletmelerdeki çalışma koşullarından, yöneticilerinin sergiledikleri yönetim modelinden, işletmenin sunduğu sosyal haklardan, çalışma esnasında sağlanan iş sağlığı ve güvenliği

tedbirlerinden, kendilerine sunulan kariyer fırsatlarından ve çalışanlar arasındaki eşitlik durumundan memnun oldukları ifade edilebilir. Çalışma yaşam kalitesi ve işten ayrılma niyeti arasındaki ilişki incelendiğinde negatif yönlü güçlü ($r: -0,524$) ve anlamlı düzeyde ($p < ,001$) bir ilişki olduğu tespit edilmiştir. Bu ilişki yönüne ve düzeyine bakıldığında işletmede sağlanan çalışma yaşam kalitesinin, çalışanların o işletmeden ayrılma niyetlerini azaltabileceği söylenebilir.

Çalışma yaşam kalitesinin işten ayrılma niyetini ne düzeyde etkilediğini belirlemek amacı ile basit doğrusal regresyon analizi yapılarak sonuçlarına Çizelge 7.13.'te yer verilmiştir.

Çizelge 7.13. Çalışma yaşam kalitesinin işten ayrılma niyeti düzeyine etkisine yönelik basit doğrusal regresyon analizi

Bağımsız Değişken	R2	Düz. R2	B	Sabit	F	T	ANOVA	P
Çalışma Yaşam Kalitesi	,275	,273	-,561	5,053	154,654	-12,436	,000	,000
Bağımlı değişken: İşten Ayrılma Niyeti								

Çizelge 7.13. incelendiğinde R^2 değerine göre çalışma yaşam kalitesinin işten ayrılma niyetine ilişkin toplam varyansın % 27,5'ini açıkladığı ve modelin anlamlı olduğu görülmektedir ($F=154,654$; $p < 0,00$).

Regresyon katsayıları değerlendirildiğinde çalışma yaşam kalitesindeki bir birimlik artışın işten ayrılma niyeti düzeyinde -0,56'lık bir düşüşe neden olduğu görülmektedir. Bu sonuca göre çalışanların algıladıkları çalışma yaşam kalitesi düzeyleri arttıkça işten ayrılma niyetleri azalabilecektir.

7.5. Araştırma Hipotezlerinin Sonuçları

Yapılan literatür taramasına bağlı kalınarak araştırmanın modeli kurulmuş ve bu doğrultuda 3 tane hipotez geliştirilmiştir. Geliştirilen bu hipotezlerin kabul edilebilirlik durumu yapılan analizlerle tespit edilmeye çalışılmış ve özet sonuçlar Çizelge 7.14.'te verilmiştir.

Çizelge 7.14. Hipotez yorumları

Hipotezler	Kabul / Ret
Hipotez 1. Dönüşümcü liderlik tarzının çalışma yaşam kalitesi üzerinde etkisi vardır.	Kabul
Hipotez 2. Dönüşümcü liderlik tarzının işten ayrılma niyeti üzerinde etkisi vardır.	Kabul
Hipotez 3. Çalışma yaşam kalitesinin işten ayrılma niyeti üzerinde etkisi vardır.	Kabul

8. ARAŞTIRMA BULGULARININ TARTIŞILMASI

Otel işletmelerinde çalışan personel ve orta düzey yöneticilerin demografik özelliklerine yönelik betimleyici istatistiksel sonuçlar değerlendirildiğinde daha önce otel işletmelerine yönelik yapılan bazı çalışmalardaki (Demir, 2009; Erdem ve Kaya, 2013; Tuncer ve Yeşiltaş, 2013; Çatır ve Ünlüöner, 2015; Erdoğan Morçin ve Çarıkçı, 2016; Dursun, 2017; Dursun ve Eriş, 2018; Yazıt, 2019; Yabancı, 2020; Doğan, Bayır ve Cinnioğlu, 2022) demografik özelliklerle örtüşen sonuçlar elde edildiği söylenebilir. Otel işletmelerinde çalışan personelin çoğunluğunun erkek olduğu görülmektedir. Aynı zamanda yaş gruplamasında genç oranının fazlalığı dikkat çekmektedir. Bu durum turizm sektörünün en dinamik ayağı sayılabilecek konaklama işletmelerinde gerek 24 saat esaslı çalışma sisteminin olması ve buna bağlı olarak esnek ve vardiyalı çalışma düzeninin bulunması gerekse hizmet üretilmesi ve sunulmasına bağlı olarak yoğun iş temposunun varlığı şeklinde ifade edilebilir. Ağca ve Ertan (2008) 'ın turizm sektörü, ağırlıklı olarak genç ve dinamik çalışanların istihdam edildiği bir sektör olarak bilinmektedir şeklindeki ifadesinin yapılan bu çalışmadaki sonucu desteklediği söylenebilir.

Demir (2009), konaklama işletmelerinde genç ve erkek çalışan sayısının ağırlıklı olarak tercih edilmesinin nedenini aralıksız olarak hizmet üretmenin ve sunmanın yorucu ve yıpratıcı bir durum olmasının gereği olarak ifade etmiştir. Doğan, Bayır ve Cinnioğlu (2022), otel işletmelerinde genç ve orta yaş çalışanların ağırlıklı olarak tercih edildiğini ifade etmişlerdir. Yabancı (2020), otel işletmelerinde yaptığı çalışmada 20-30 yaş aralığında çalışanların yüksek sayıda olmasını sektörün hızlı ve yoğun çalışma durumuna bağlayarak işletmelerin bu durumdan ötürü genç çalışanlara ağırlık verdiği şeklinde ifade etmiştir.

Katılımcıların eğitim düzeylerinin yarıdan fazlasının ön lisans ve daha üst seviyede mezuniyete sahip olduğu görülmektedir. Lise ve üniversite düzeyinde turizm eğitime sahip çalışanların da çoğunlukta olduğu ifade edilebilir. Bu durum konaklama işletmelerinin çalışan tercihlerinde üniversite düzeyine sahip ve turizm eğitimi almış adayları tercih ettiklerini ortaya koymaktadır. Hizmet kalitesini yüksek tutmak isteyen işletmelerin, bunun bir gereği olarak eğitim düzeyi yüksek ve özellikle de sektör eğitimi almış çalışanlara öncelik verdiği söylenebilir. Doğan, Bayır ve Cinnioğlu (2022), üniversite mezunu ve turizm eğitime sahip çalışanların çoğunlukta olduğunu belirterek bu durumu turizm mezunu adayların öncelikle kendi sektörlerinde iş tercihi yaptığı şeklinde değerlendirmişlerdir.

Çalışanların mevcut işletmede çalışma süreleri değerlendirildiğinde %39,20 oranında çalışanın 1-3 yıl aralığında, %25,40 oranında çalışanın ise 4-6 yıl aralığında aynı iş yerinde çalıştığı görülmektedir. Bu oranlara bakılarak otel işletmelerinde çalışanların uzun süre aynı işyerinde çalışmadıkları ifade edilebilirken, otel işletmelerinde işgücü devir hızının yüksek olduğu da söylenebilir. Özellikle pandemi dönemi sonrası turizm çalışanlarının farklı sektörlere geçişlerinin çoğaldığı ve sektörde kalifiye insan kaynağı sorununun yaşandığı görülmektedir. Balcı İzgi ve Olcay (2008), Acar (2016), Cinnioğlu (2018) ve Yabancı (2020) turizm işletmelerinde yaptıkları çalışmalarında, katılımcıların aynı işletmede çalışma sürelerinin az olduğunu ve işgücü devir hızının yüksek olduğunu ifade ederlerken, Doğan, Bayır ve Cinnioğlu (2022) işgücü devir hızının turizm işletmelerinde yüksek olmasının sonucu olarak işe her yeni personel alımında bu durumun zaman ve ekonomik maliyet olarak işletmelere yansıdığını belirtmişlerdir.

Araştırmada elde edilen bulguya göre, otel işletmeleri yöneticilerinin dönüşümcü liderlik davranışı sergiledikleri, çalışanların yöneticilerinde bu özellikleri algıladıkları görülmektedir. Bu sonucun, literatürdeki birçok (Çelik ve Eryılmaz, 2006; Töremen ve Yasan, 2010; Taş ve Çetiner, 2011; Keklik, 2012; Akan ve Yalçın, 2016; Demirtaş ve Şama, 2016; Abouraia Saad ve Othman, 2017; Şahin ve Sarıdemir, 2017; Hatipoğlu ve Zengin, 2018; Kiriş ve Aslan, 2019; Özgenel ve Hıdıroğlu, 2019) çalışmanın sonuçları ile örtüştüğü görülmektedir. Cinnioğlu (2018), dönüşümcü liderlerin, hizmet sektöründe uzun ve esnek çalışma şartları gibi nedenlere bağlı olarak oluşan olumsuz durumlara karşın çalışanlar için gerektiğinde birebir destek olmaları, onlara güvenerek destek vermeleri, hatalar için yeni çözüm önerileri geliştirebilmelerinin işletmelerin performansı ve işgücü kaybının engellenmesi açısından gerekli olduğunu ifade etmiştir. Ören Armağan (2006), otel yöneticilerinin dönüşümcü liderlik özellikleri taşıdığını ve bu özellikleri çalışanlarına yansıttığını ifade etmiştir. Özellikle konaklama işletmelerinde başarıya ulaşmak için takım ruhunun önemli olduğunu ve bu nedenle liderlerin bu konu üzerinde hassasiyet gösterdiğini belirtmiştir. Yöneticilerin çalışanları ortak amaca yönlendirdikleri ve onlara yeni vizyonlar sunmada başarılı olduklarını ifade ederken bireysel ilgi gösterme boyutunda yöneticilerin yeterli olmadıklarını da ayrıca belirtmiştir. Gill, Flaschner, Shah ve Bhutani (2010), yiyecek içecek sektöründe yöneticilerin dönüşümcü liderlik davranışları sergilemeleri sonucunda çalışanların daha fazla performans gösterebileceğini ifade etmişlerdir. Çatır ve Ünlüöner (2015), dönüşümcü liderlik sergileyen yöneticilerin çoğunlukla entelektüel uyarım boyutunu yansıttıkları ifade ederken, bu algının otel çalışanlarının demografik yapısına göre farklılık

gösterebileceğini belirtmişlerdir. Sandıkçı, Vural ve Zorlu (2015), otel işletmelerinde yöneticilerin dönüşümcü liderlik modeli uygulamalarının sonucu olarak örgütsel itibar, etik, performans, amaç birliği gibi örgüt sağlığını oluşturan etkenlerin olumlu yönde etkilenebileceğini tespit etmişlerdir. Erdoğan Morçin ve Çarıkçı (2016), beş yıldızlı otel işletmelerinde yöneticilerin dönüşümcü liderlik vasıflarına sahip olduklarını ve yönetim modelinde bunu uyguladıklarını tespit ederken bu modelin çalışanların örgüte bağlılıklarını ve hizmet kalitelerini artırabileceğini ifade etmişlerdir.

Analizler sonucu tespit edilen diğer bir bulgu, katılımcıların çalışma yaşam kalitesi algı düzeylerinin yüksek seviyede olduğudur. Bu sonuç literatürde çalışma yaşam kalitesi konusunda yapılan birçok çalışmanın sonuçları ile bağdaşmaktadır (Lau, 2000; Yüksel, 2004; Demirbilek ve Türkan, 2008; Kandasamy, 2009; Asgari, Nojbaee ve Rahnama, 2012; Eyitmiş, Yıldız ve Durmuş, 2013; Polat ve Erdem, 2017; Ayden ve Gündoğdu, 2019; Balkanlıoğlu, 2019; Erbil Demir ve Hazer, 2020; Uyar, 2020). Yabancı' ya (2020) göre, otel işletmelerinde personelden iş tatmini, iş performansı ve işletmeye bağlılık bekleniyorsa çalışma yaşam kalitesinin yüksek düzeyde sağlanması gerekmektedir. Erdem ve Kaya (2013: 144) otel çalışanların yönetim tarafından alınan kararlarda dikkate alınmaları, otel içerisinde kullanılan teknolojinin sürekli yenilenmesi, her ne kadar otel işletmeleri 24 saat kesintisiz hizmet veriyor olsa da çalışanların normal çalışma saatleri içerisinde çalıştırılmaları gibi etkenlerin çalışma yaşam kalitesi boyutları arasında fazlaca önem arz ettiğini ifade etmişlerdir. Tuncer ve Yeşiltaş (2013), otel çalışanlarında çalışma yaşam kalitesi algı düzeyinin işletmenin özelliğine göre değişkenlik gösterdiğini, şehir otelciliğinde çalışan personelin çalışma yaşam kalitesi algı düzeylerinin yüksek iken sayfiye bölgesindeki otel çalışanlarının algı düzeylerinin ortalamanın altında olduğunu ifade etmişlerdir. Türkay (2015), çalışanların algıladıkları çalışma yaşam kalitesi düzeylerinin yüksek olması durumunda o işletmede uzun süre çalışmalarında, kendilerini oraya ait hissetmediklerinde etkili olacağını ifade etmiştir.

Analizler sonucu tespit edilen diğer bir bulguya göre katılımcıların işten ayrılma niyeti düzeylerinin düşük seviyede olduğu görülmektedir. Bu durum otel çalışanlarının dönüşümcü liderlik algı düzeylerinin ve çalışma yaşam kalitesi algı düzeylerinin yüksek olması sonucu ile uygunluk göstermektedir. Aynı zamanda işten ayrılma niyeti konusunda yapılan birçok (Çekmelioglu, 2006; Sabuncuoğlu, 2007; Poyraz ve Kama, 2008; Polat ve Meydan, 2010; Bekmezci, 2012; Yıldız, Yalavaç ve Meydan, 2013; Iqbal, Ehsan, Rizwan ve Noreen, 2014;

Karavardar, 2015; Başar ve Varoğlu, 2016; Aypar, Sökmen ve Ekmekçioğlu, 2018) çalışmanın sonucu ile de örtüştüğü ifade edilebilir. Akova, Tanrıverdi ve Kahraman (2015), otel işletmelerinde işyerindeki çalışma şartlarının, personelin işten ayrılma niyetini ters orantılı etkilediğini belirtmişlerdir. Bolat, Bolat, Seymen ve Katı (2017), otel işletmelerinde akraba kayırmacılığının ve önem verilmeyen kariyer politikalarının çalışanlarda işten ayrılma niyetini artırdığını ifade etmişlerdir. Karakaş (2017) otel çalışanlarının demografik özelliklerinin işten ayrılma niyetlerini etkilediğini ifade ederken tükenmişlik duygularının işten ayrılma niyetlerini artırdığını belirtmişlerdir. Güler ve Cinnioğlu (2020), otel işletmelerinde çalışanların işten ayrılma niyetlerinin liderin sergilediği davranışlardan etkilendiğini ifade etmişlerdir.

Araştırma sonucunda elde edilen başka bir sonuca göre dönüşümcü liderlik ile çalışma yaşam kalitesi arasında pozitif yönlü ve güçlü bir ilişki olduğu tespit edilmiştir. Bu etkiye göre dönüşümcü liderlik çalışma yaşam kalitesi düzeyini olumlu şekilde etkilemektedir. Bu sonuç, bu iki değişken arasındaki ilişkiyi inceleyen bazı (Bolat ve Seymen, 2003; Gillet, Fouquereau, Bonnaud-Antignac, Mokoukolo ve Colombat, 2013; Kara, Uysal, Sirgy ve Lee, 2013; Nazem ve Entezari, 2014; Nanjundeswaraswamy ve Swamy, 2015; Yalçın ve Akan, 2016; Hatipoğlu ve Zengin, 2018; İntepeler ve Barış, 2018; Kahraman, 2021) çalışmaların sonucu ile örtüşmektedir. Faizen ve Zehra (2016), dönüşümcü liderliğin tüm boyutları ile birlikte çalışma yaşam kalitesini etkilediğini ifade etmişlerdir. Uçar (2018), konaklama işletmelerinde dönüşümcü liderlik algısının çalışma yaşam kalitesi boyutlarından yöneticiye duyulan güven algısını etkilediğini ifade etmiştir. Yine benzer şekilde Sevgin (2019), otel işletmelerinde dönüşümcü liderlik davranışı sergileyen yöneticilerin çalışma yaşam kalitesini artırabileceklerini ve dolayısı ile çalışanların örgüte bağlılıklarını koruyabileceklerini ifade etmiştir. Doğan, Bayır ve Cinnioğlu (2022), otel işletmelerinde dönüşümcü liderliğin çalışma yaşam kalitesine olumlu düzeyde etkisi olduğunu bu durumun da iş performansını olumlu şekilde etkilediğini belirlemişlerdir.

Çalışmada elde edilen sonuçlardan biri de dönüşümcü liderliğin işten ayrılma niyetini etkilediğidir. Bu duruma göre çalışanlar için dönüşümcü liderlik algı düzeyi arttıkça işten ayrılma niyeti azalmaktadır. Bu sonuç, Griffith'in (2004), Wang ve Walumbwa'nın (2007), Wells ve Peachey'in (2010), Gao ve Bai'nin (2011), Srithongrun'ın (2011), Akca'nın (2012), Gul, Bilal, Rehman, Shabir ve Razzaq'ın (2012), Zhang, Walumbwa, Aryee ve Chen'in (2013), Çekmecelioğlu'nun (2014), Eren ve Titizoğlu'nun (2014), Amankwaa ve

Tsede'nin (2015), Abouraia, Saad ve Othman'ın (2017), Ay ve Keleş'in (2017) yapmış oldukları çalışmaların sonuçlarıyla benzerlik göstermektedir. Cinnioğlu (2018), yiyecek içecek sektöründe yaptığı çalışmasında yöneticilerin dönüşümcü liderlik davranışları sergilemesi durumunda işten ayrılma niyetinin azalacağını ifade etmiştir. Demirci (2017), yiyecek içecek işletmelerinde yöneticilerin dönüşümcü liderlik özellikleri sergilemelerinin çalışanlar açısından yöneticiye güven duygusu oluşturacağı ve işten ayrılma niyetini azaltacağını ifade etmiştir. Hakim ve İbrahim (2017), Malezya'da bulunan otel işletmelerinin ön büro yöneticilerinin dönüşümcü liderlik özellikleri göstermeleri halinde çalışanlarda işten ayrılma niyeti görülmeyeceğini belirtirlerken ilave olarak otel işletmeleri için en ideal liderlik modelinin dönüşümcü liderlik olduğunu da ifade etmişlerdir. Benzer olarak konaklama işletmelerinde yapılan bir çalışmada işletme yöneticilerinin dönüşümcü liderlik modeline uygun yönetim gerçekleştirmeleri durumunda çalışanlarda işten ayrılma niyetinin görülmeyeceği sonucuna varılmıştır (Baltacı, Güçlü ve Çeliker, 2014).

Çalışma yaşam kalitesinin işten ayrılma niyetini etkilemesi bu çalışmada tespit edilen bir diğer bulgu olarak karşımıza çıkmaktadır. Çalışma yaşam kalitesi ile işten ayrılma niyeti arasında negatif yönlü ve güçlü bir ilişki görüldüğü ifade edilebilir. Bu sonuç daha önce yapılmış birçok çalışmada elde edilen sonuçlarla paralellik göstermektedir (Hill, 2005; Altıntaş, 2006; Huang, Lawyer ve Lei, 2007; Sabuncuoğlu, 2007; Poyraz ve Kama, 2008; Çarıkçı ve Çelikkol, 2009; Turunç, Tabak, Şeşen ve Türkyılmaz, 2010; Çelik ve Öz, 2011; Almalki, Fitzgerald ve Clark, 2012; Nanjundeswaraswamy ve Swamy, 2012; Bircan, 2014; Iqbal, Ehsan, Rizwan ve Noreen, 2014; Sezici, 2014; Yenihan, Öner ve Çiftiyıldız, 2014; Keçelioğlu, 2016; Altay ve Turunç, 2018; Balkanlıoğlu, 2019; Sivuk ve Seyhan, 2021). Balcı İzgi ve Olcay (2008), konaklama işletmelerinde çalışma yaşam kalitesinin sağlanamaması durumunda çalışanların motivasyonlarının düşeceğini ve yeni alternatif arayışlara başlayabileceklerini vurgulamışlardır. Demir (2009), konaklama işletmelerinde çalışma yaşam kalitesinin sağlanmasının işten ayrılma niyetini ortadan kaldıracığını ifade etmiştir. Demir (2011) havalimanı alt işletmelerinde yaptığı araştırmada çalışma yaşam kalitesi ile işten ayrılma niyeti arasında negatif yönlü ilişki olduğunu tespit etmiştir. Yine benzer şekilde Akova, Tanrıverdi ve Kahraman (2015), otel işletmelerinde çalışma yaşam kalitesi boyutlarından çalışma saatleri, çalışma süresi, kariyer fırsatları ve iyi olmama hali faktörlerinin işten ayrılma niyeti ve personel devir hızını negatif yönlü etkilediğini tespit etmişlerdir.

SONUÇ VE ÖNERİLER

Çalışmanın temel amacı; otel işletmelerinde dönüşümcü liderliğin çalışma yaşam kalitesi ve işten ayrılma niyeti düzeylerine etkisini belirlemektir. Aynı zamanda çalışma yaşam kalitesinin işten ayrılma niyeti düzeyine etkisini tespit etmek amaçlanmıştır. İstanbul ilinde faaliyet gösteren 4 ve 5 yıldızlı oteller bünyesinde görev yapan 410 çalışan ile anket çalışması gerçekleştirilmiş ve veriler toplanmıştır.

Turizm sektöründe otel işletmeleri için hizmetin en yoğun olarak sunulduğu işletmeler denilebilir. 24 saat kesintisiz üretilen ve aynı yerde sunulan hizmetin, müşteriler tarafından da memnuniyetle karşılanması elde edilmek istenen en önemli sonuçtur. Çünkü bir otel işletmesinin hizmet kalitesinin ölçüsü müşterilerinin tekrar bu işletmeyi tercih etmesiyle değerlendirilebilir. Bu kaliteyi yakalayabilmek ve sürekliliğini sağlayabilmek içinse yöneticilerin ve çalışanların da yaptıkları işten, çalıştıkları işletmenin şartlarından memnuniyet duymaları önem arz etmektedir. Çalışanların işletmeye yüksek düzeyde bağlılık duymaları, orayı kendi işyerleri gibi görebilmeleri ve maksimum düzeyde performans ve başarı ortaya koyabilmeleri öncelikle yöneticilerinin sergiledikleri liderlik tarzlarına ve işletmede sahip oldukları genel çalışma şartlarına bağlıdır. Yöneticilerin sergileyecekleri liderlik davranışları çalışanların motivasyon ve performanslarını ve işletmeye aidiyet durumlarını olumlu ya da olumsuz etkileyebilecektir. Bu nedenle yönetimde hangi liderlik modelinin benimsenmesi gerektiği önemlidir. Aynı zamanda çalışanların iş yaşamlarında sahip olduğu imkânlar ve haklar da ortaya koyacakları üretimin kalitesini ve o işletmede çalışma sürelerini olumlu veya olumsuz etkileyebilecektir.

Araştırmada öncelikte otel işletmeleri çalışanlarının yöneticilerinde algıladıkları dönüşümcü liderlik davranışını ölçmek amaçlanmıştır. Dönüşümcü liderlik algısına yönelik bulgulara bakıldığında çalışanların yöneticilerinde yüksek düzeyde dönüşümcü liderlik özelliği algıladıkları söylenebilir (ort: 3,74). Otel yöneticilerinin çalışanlarına karşı adil davranış sergilediği, onlara kendilerini ayrıcalıklı hissettirdikleri veya bunun için çaba gösterdikleri, otel yönetimince alınan kararların gerekli noktalarında çalışanlara katılım imkânı verdikleri ve gereken hallerde çalışanlarla birebir ilgilenip ortak amaç için onları motive ettiklerini söylemek mümkündür. Genel olarak bakıldığında çalışanların, yöneticilerinin kendileri için mevcut çalışma şartlarını iyileştirmek adına gayret göstermelerinden, farklı durumlar için yeni çözüm önerileri getirmelerinden ve gerekli durumlarda üst yönetim düzeyinde personelci tavır sergilemelerinden memnun oldukları ifade edilebilir.

Otel çalışanlarının, çalışma yaşam kalitesi algı düzeyleri ele alındığında yüksek düzeyde algıya sahip oldukları söylenebilir (ort: 3,84). Bu sonuca göre, otel işletmelerinde çalışanların çalışma yaşam kalitesine sahip olduğu ifade edilebilir. Ancak bu ortalama bir çalışanın işletmedeki tüm şartları beğendiği, tüm kriterlerin eksiksiz olduğu anlamına gelmemektedir. Çünkü çalışma yaşam kalitesi algısı otel işletmelerinde her departmanda farklılık göstermekle beraber aynı departman içerisinde bile her personele göre farklılık gösterebilir. Bir ön büro çalışanı için aylık ücret ve yan gelirler (bahşiş, upsell, satış primi, ikramiye) öncelikli şartlar iken, bir housekeeping departmanı çalışanı için çalışma süresi ve yöneticisinin davranışları ilk sırada yer alabilir. Muhasebe çalışanı için hafta sonu çalışmamak tatmin düzeyini yükseltebilirken, satış pazarlama personeli için çalışma saat aralığı ve vardiyasız çalışmak vazgeçilmez bir şart olarak değerlendirilebilir. Bu nedenle bu sonuç genel bazda çalışanların mevcut işyerlerinde kendileri için öncelikli gördükleri şartların sağlandığı ve diğer kriterlerin de belirli düzeylerde tatmin edici olduğu şeklinde ifade edilebilir. Çalışma yaşam kalitesi yüksek düzeyde olan çalışanların işletmeye bağlılıkları ve üretecekleri hizmet kalitesi de yüksek olacaktır. Çünkü işletme çalışanlarına değer verdiğini, onları önemseydiğini, sunduğu şartlar ile göstermektedir. İnsan, takdir edildiği, değer gördüğü ve verdiği emeğin karşılığını aldığı yerde çalışmak ister. Bu devamlılığın sağlanabilmesi de çalışma yaşam kalitesinin yüksek olması ile doğru orantılıdır.

Otel çalışanlarının işten ayrılma niyetlerinin orta düzeyde olması araştırmada elde edilen bir diğer sonuçtur (ort: 2,89). Bu sonuca göre çalışanların mevcut işleriyle ilgili yüksek oranda bir değişiklik niyetlerinin olmadığı söylenebilir. Araştırma sonucu otel işletmelerinde dönüşümcü liderlik tarzının benimsenmesi ile çalışma yaşam kalitesinin yükseltilmesi durumunda çalışanların işten ayrılma niyetlerinin düşeceği sonucu görülmüştür. Otel işletmelerinde dönüşümcü liderlik tarzının benimsenmesi ile çalışma yaşam kalitesinin yükseltilmesi işgören devir hızının azalmasını sağlayacak bir etken olarak belirtilebilir. Çalışanlar işletmedeki şartlardan, yöneticilerinin davranışlarından memnun oldukları sürece ve özel bir sebepleri yok ise işten ayrılmayı düşünmezler çünkü aynı memnuniyet seviyesini yakalayabilecekleri, kendileri için öncelik gördükleri şartları sağlayabilecek yeni bir iş bulma durumu her zaman bir risk taşır. Ancak kendilerini önemsiz hissettikleri, güvenlik şartlarını yerine getiremeyen, piyasa koşullarının altında maddi şartlar sunan, onlara yenilikler katmak yerine onları körelten işletmelerde de uzun süreli çalışmak istemezler ve ayrılma niyeti ortaya çıkar.

Yapılan analizlere göre elde edilen diğer bir sonuç dönüşümcü liderliğin çalışma yaşam kalitesi üzerinde pozitif yönde, güçlü ve anlamlı bir etkisinin olduğudur. Dönüşümcü liderlik özelliği sergileyen yöneticiler çalışanları ortak bir amaç etrafında toplayarak ekip ruhunu oluşturur ve onların motivasyonlarını artırarak yüksek performans elde etmek ister. Bunun sağlanabilmesi için çalışanların motivasyonunu düşürecek, onları işletmeden uzaklaştıracak şartların olmaması gereklidir. Bu nedenle dönüşümcü lider özellikli yöneticiler ücret, kariyer imkânları, sosyal haklar, iş güvenliği, iş güvencesi gibi konulara önem vererek bu şartların çalışanlar için olumlu sonuçlanmasını sağlayacak bir anlayış ile yönetim sergileyip çalışma yaşam kalitesini artırır. Bu nedenle otel yöneticilerinin dönüşümcü liderlik modelini benimsemeleri gerektiği ve bu şekilde çalışanlar tarafından tercih edilebilecek bir iş ortamı oluşturabilecekleri söylenebilir.

Dönüşümcü liderlik düzeyinin işten ayrılma niyeti üzerindeki etkisini belirlemeye yönelik yapılan analizler sonucunda; dönüşümcü liderlik düzeyinin işten ayrılma niyetini negatif yönde ve anlamlı düzeyde etkilediği tespit edilmiştir. Başka bir ifade ile otel çalışanlarının yöneticilerinde algıladıkları dönüşümcü liderlik davranışı arttıkça işten ayrılma niyetleri de azalabilecektir. Çalışanların işten ayrılma niyetine girmelerine sebep olacak birçok faktör bulunmakla birlikte bu sebeplerin başında yöneticilerin sergiledikleri davranışları geldiği söylenebilir. Çünkü yöneticilerin sergiledikleri davranışlar bazen direk bazen de dolaylı olarak çalışanlara etki ettiği için önemlidir. Otel yöneticilerinin çalışanlarına önem verdiğini hissettirmesi, çalışanları araç değil bir amaç olarak görmesi, onlarla hiyerarşik mesafesini korurken gerektiğinde birebir ilgilenmesi, sorunlar karşısında onlara şans vererek onları kazanmaya çalışması, gerekli durumlarda çalışanların arkasında durabilmeleri ve mutlu çalışan profilini amaç edinmeleri gibi özellikler çalışanlara kendilerini değerli hissettirerek aidiyet duygularını güçlendirecek ve işten ayrılma niyetlerini azaltabilecektir.

Çalışma yaşam kalitesi düzeyinin işten ayrılma niyeti düzeyine etkisinin belirlenmesine yönelik yapılan analizlerin sonuçlarına göre çalışma yaşam kalitesinin işten ayrılma niyeti üzerinde negatif yönlü ve anlamlı bir etkisinin olduğunu söylemek mümkündür. Otel çalışanlarının çalışma yaşam kalitesi algı düzeyi arttıkça işten ayrılma niyetlerinin azalacağı söylenebilir. Çalışma yaşam kalitesinin sağlandığı işletmelerde çalışan aldığı ücretten, kendisine sağlanan sosyal haklardan, yöneticisinin gösterdiği yönetimden, işin niteliğine göre oluşturulan iş güvenliği şartlarından, işletmenin devamlılık anlamında hissettirdiği güvenden ve kendisine verilen değerden memnun olabileceği için hem bağlılığı

kuvvetlenecek hem de işten ayrılmayı düşünmeyecektir. Bu durum iş gören devir hızının da düşük olmasını sağlayarak işletmeyi yeni personel bulma ve eğitime maliyetinden kurtaracaktır.

Otel işletmelerinde dönüşümcü liderlik, çalışma yaşam kalitesi ve işten ayrılma niyeti arasındaki ilişkinin araştırıldığı bu çalışmada elde edilen sonuçlarla bağlantılı olarak birtakım öneriler sunulmuştur.

Sektörel Öneriler: Emek yoğun bir sektör olan turizm sektöründe konaklama işletmeleri için benimsenmesi gereken liderlik modelinin dönüşümcü liderlik olduğu ifade edilebilir. Çünkü hizmet sektöründe müşteri memnuniyeti sağlamak için otel işletmesindeki tüm departmanların müşteriye memnun edebilecek şekilde motive ve koordineli çalışması gerekmektedir. Bunun için çalışanları memnun edebilmek önem arz etmektedir. Bu doğrultuda çalışanları işletmenin amaçlarına yönlendirebilecek, onları etkileyebilecek, kendi kurallarıyla çalışanlarına ilham verecek ve mutlu çalışan profili oluşturmanın önemini bilecek yöneticilere ihtiyaç duyulmaktadır. Bu sonuca göre otel işletmeleri yöneticilerinin dönüşümcü liderlik modelini benimsemeleri önerilmektedir. Ancak otel işletmelerinin bulunduğu coğrafi konum, çalışan personelin yapısı, işletmenin büyüklüğü gibi etkenler göz önünde bulundurularak tüm otel işletmelerinde dönüşümcü liderlik modeli aynı sonuçları vermeyebilir. Bu nedenle hangi liderlik modelinin o işletmeye daha faydalı olduğu takip edilmeli, yönetici davranışlarının çalışanlar üzerindeki etkileri gözlemlenerek geri dönüşler dikkate alınmalı ve buna göre gerekiyor ise yöneticilerin uyguladıkları liderlik modelini değiştirmeleri sağlanmalıdır. Aynı zamanda insan kaynakları departmanları tarafından yöneticilik seviyesinde terfi imkânı bulunan personellerin keşfedilmesi, takip edilmesi ve uygun görülmesi durumunda liderlik özelliklerinde geliştirme eğitimlerinin sağlanması ve desteklenmesi önerilir.

Otel işletmelerinde çalışan personelin belirli aralıklarla performansının ölçülmesi ve onlardan geri bildirim alınması önerilir. Çalışanların beklentileri, şikâyetleri ve önerileri alınarak gerekli tedbirler uygulanabilir. Şikâyetlerin yoğunlaştığı konulara öncelik verilerek çalışanların çoğunluğunu olumsuz etkileyen durumlara müdahale edilmiş olunacaktır. Aynı zamanda bu şekilde düşük performansa sahip çalışanlarla birebir ilgilenilerek işletmeye kazandırılması sağlanabilir ve personel devir hızı ve yeni personel maliyeti de azaltılabilir.

İnsan kaynağı sorunu özellikle pandemi sonrası ortaya çıkmış son zamanlarda turizm sektöründe öncelikli hale gelmiştir. Kalifiye personelin farklı sektörlere geçiş yapması, çalışanların turizm sektöründen uzaklaşması otel işletmelerinde personel sorununu oluşturmuştur. Bu durum ise çalışan personele daha fazla iş yükü ve akabinde monoton bir iş hayatı ve bıkkınlık olarak yansımaktadır. İnsan kaynakları uzmanlarının “sessiz istifa” olarak adlandırdıkları bu süreç çalışanın sadece maaş almak için işine devam ettiği, kendine ve işletmesine bir katkısının olmadığı, bir aidiyet duygusunun bulunmadığı bir durum olarak açıklanmaktadır. Bunun sonucunda işten ayrılma niyeti olduğundan ilk fırsatta daha iyi bir alternatif bulan çalışan işinden ayrılabilir. İşletmeler sürekli personel arayış maliyeti, yeni personel için eğitim maliyeti ile karşı karşıya kalabilmektedir. Bu durumun yaşanmaması ve işten ayrılma düşüncesinin çalışanlarda oluşmaması adına otel işletmelerinde çalışanlara önem ve değer verilmesi ve çalışma yaşam kalitesi unsurlarının maksimum düzeyde sağlanması önemle önerilir.

Çalışanlara Dair Öneriler: Araştırmada çalışanların eğitim düzeylerinin hem genel hem de turizm bazında yüksek olduğu görülmektedir. Bu durum turizm sektörünü tercih eden eğitim düzeyi yüksek çalışan profilinin olduğunu göstermektedir. Bu duruma bağlı olarak çalışanların işletmede memnun olmadıkları ve sorunlarda düzelme görmedikleri konularda yöneticilerine geri bildirimde bulunmaları, fikirlerini sunmaları önerilir. Çünkü yapacakları geri bildirimler ve öneriler direk olarak kendilerinin yaşadıkları olumsuz durumların düzelmesi için etkili olabilecektir. Otel işletmeleri hizmet üreten ve servis eden tesisler olduğu için yaşanabilecek olumsuz durumlar çalışanlara da yönetim tarafından olumsuz geri dönüşler getirebilir. Bu nedenle her durumu yöneticilerin veya işletmenin görmesini beklemeden çalışanların prosedür çerçevesinde gerekli girişimlerde bulunmaları hem kendilerine hem de otel işletmelerine fayda sağlayabilecektir.

Akademik Öneriler: Turizm eğitimi veren ön lisans, lisans ve lisansüstü düzeyindeki üniversite ve enstitülerin otel ve diğer turizm işletmeleri için lider özellikli yöneticiler yetiştirebilmek adına liderlik eğitimi konusuna ağırlık vermeleri önerilir. Sektör ve kamu işbirliğinden faydalanılarak otel işletmeleri departman yöneticileri ve genel müdürleri için liderlik modelleri konusunda seminer ve eğitim programları hazırlanarak uygulanması, otel işletmelerine fayda sağlayabilecektir. Otel işletmelerinde liderlik konusunda yapılmış

akademik çalışmaların sonuçlarının otel yöneticilerine eğitim olarak sunulması bile katkı sağlayabilecektir.

Bu çalışma İstanbul ilinde faaliyet gösteren dört ve beş yıldızlı otel işletmelerinde gerçekleştirilmiştir. Bu konuda daha sonra yapılacak çalışmalar Antalya, Muğla, Ankara gibi turizmin hareketli olduğu illerdeki otel işletmelerine yönelik yapılabilir. Bu çalışmada ele alınan değişkenler sadece otel işletmeleri için değil aynı zamanda seyahat acenteleri, yiyecek içecek işletmeleri veya havayolu şirketleri için de araştırılabilir. Bu çalışmada modern liderlik türlerinden dönüşümcü liderlik ele alınmıştır. Diğer liderlik türleri için de farklı değişkenlerle ve farklı turizm işletmeleri ile çalışmalar yapılması faydalı olabilecektir. Bu çalışmanın sonuçlarının İstanbul otel işletmeleri başta olmak üzere otel yöneticileri tarafından incelenip kendi işletmeleri için karşılaştırmaları sektöre katkı sağlayacaktır.

KAYNAKLAR

- Aba, G. (2009). İş yaşam kalitesi ve motivasyon ilişkisi: Sağlık sektöründe bir uygulama. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, *Akdeniz Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü*, Antalya.
- AbouraiSaad, M.K. ve Othman, M. (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.
- Acar, A. (2016). Çalışma yaşam kalitesinin tükenmişlik sendromu üzerinde etkileri: Konaklama işletmelerinde bir uygulama. Yayımlanmış Yüksek Lisans Tezi, *İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Turizm İşletmeciliği Anabilim Dalı*, İstanbul.
- Afşar, S. T. (2011). Çalışma yaşam kalitesinin örgütsel bağlılık düzeyi üzerindeki etkisi: Devlet ve vakıf üniversitelerinde çalışan akademisyenler üzerine nicel bir araştırma. Doktora Tezi, *Hacettepe Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü*, Ankara.
- Ağca, V. ve Ertan, H. (2008). Duygusal bağlılık içsel motivasyon ilişkisi: Antalya'da beş yıldızlı otellerde bir inceleme. *Afyon Kocatepe Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 10(2), 135-156.
- Akan, D. ve Yalçın, S. (2015). Okul yöneticilerinin liderlik stilleri ile öğretmenlerin örgütsel bağlılıkları arasındaki ilişkinin incelenmesi. *Eğitim ve İnsani Bilimler Dergisi, Teori ve Uygulama*, 6(11), 123-150.
- Akar, H. (2017). Öğretmenlerin dönüşümcü liderlik, örgütsel adalet ve örgütsel destek algılarının iş yaşam kaliteleri üzerine etkisi. Doktora Tezi, *İnönü Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü*, Malatya.
- Akbaba- Altun, S. (2003). İlköğretim okulu müdürlerinin dönüşümcü liderliğe verdikleri önem ve uygulama düzeyleri. *İlköğretim- Online* 2(1), 10-17.
- Akbolat, M., Işık, O. ve Yılmaz, A. (2011). Dönüşümcü liderlik davranışının motivasyon ve duygusal bağlılığa etkisi. *Uluslararası İktisadi ve İdari İncelemeler Dergisi*, Yıl:6, Sayı:11.
- Akca, B. (2012). Dönüşümcü liderlik ile örgütsel bağlılık, iş tatmini ve işten ayrılma niyeti arasındaki ilişkilerde örgütsel adaletin rolü: İso işletmelerinde bir araştırma. Doktora Tezi, *Türkiye Cumhuriyeti Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı*, Adana.
- Akdemir, A. (2012). *İşletmeciliğin Temel Bilgileri*. Ekin Basım Yayın Dağıtım, Bursa, s.428.
- Akdeniz, C. ve Aydemir, Ö. (1999). Sağlık düzeyi ölçeğinin Türkçe'ye uyarlaması ve güvenilirliği. *Klinik Psikofarmakoloji Bülteni*, 9: 104-108.

- Akgündüz, Y. (2012). Konaklama işletmelerinde otantik liderlik ve öz yeterlilik arasındaki ilişkinin analizi. Doktora Tezi, *Dokuz Eylül Üniversitesi*, İzmir.
- Akıncı, Z. (2002). Turizm sektöründe iş gören iş tatminini etkileyen faktörler: Beş yıldızlı konaklama işletmelerinde bir uygulama. *Akdeniz İİBF Dergisi*, 2(4), 1-25.
- Akova, O., Tanrıverdi, H. ve Kahraman, C.O. (2015). Otel işletmelerinde iş gören devir hızına etki eden risk faktörlerinin belirlenmesine yönelik bir araştırma. *Süleyman Demirel Üniversitesi Vizyoner Dergisi*, 6(12), 87-107.
- Aksel, N. ve Elma, C. (2018). Ortaokul müdürlerinin dönüşümcü liderlik davranışları ile öğretmenlerin motivasyonu arasındaki ilişki. *Abant İzzet Baysal Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 18 (3), 1252-1268.
- Akyol, C. ve Zengin, B. (2012). Turizm sektöründe faaliyet gösteren aile işletmelerinde yaşanan kurumsallaşma sorunları: İstanbul'da bir araştırma. *VI. Lisansüstü Turizm Öğrencileri Araştırma Kongresi*, 12-15 Nisan, Antalya.
- Alpar, R. (2012). *Uygulamalı İstatistik ve Geçerlik*. Güvenirlik, Ankara: Detay Yayıncılık.
- Alpar, R. (2013). *Uygulamalı Çok Değişkenli İstatistiksel Yöntemler* (3.baskı), Detay Yayıncılık, Ankara.
- Alper Ay, F. ve Keleş, K. (2017). Etkileşimci ve dönüşümcü liderlik tarzlarının işten ayrılma niyeti ve iş performansı üzerinde etkisi. *Gümüşhane Üniversitesi Sağlık Bilimleri Dergisi*, GÜSBD, 6(4), 193-203.
- Almalki, M. J., FitzGerald, G. ve Clark, M. (2012). The relationship between quality of work life and turnover intention of primary health care nurses in Saudi Arabia. *BMC Health Services Research*, 12: 314-325.
- Altay, M. (2018). Çalışma yaşam kalitesinin iş tatmini, örgütsel bağlılık ve işten ayrılma niyeti ile ilişkisinde iş yükü ve lider-üye etkileşiminin rolü. Doktora Tezi, *Süleyman Demirel Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü*, Isparta.
- Altay, M. ve Turunç, Ö. (2018). İş yükü, çalışma yaşam kalitesi ve işten ayrılma niyeti ilişkisi: lider-üye etkileşiminin ve örgütsel bağlılığın aracılık rolü. *KAÜ, İİBF. Dergisi*, 9(17), 191-229.
- Altıntaş, F.Ç. (2006). Bireysel değerlerin örgütsel adalet ve sonuçları ilişkisinde yönlendirici etkisi: Akademik personel üzerinde bir analiz". *İşletme Fakültesi Dergisi*, 7(2), 19-40.
- Amankwaa, A. ve Tsede, O.A. (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, N. (2015). Algılanan örgütsel destek ve işten ayrılma niyeti ilişkisi: iş tatmininin aracılık rolü. *İ.Ü. İşletme Fakültesi İşletme İktisadi Enstitüsü Yönetim Dergisi*, Yıl: 26, Sayı: 79, 112-130.
- Argon, T. (2004). İlköğretim kurumlarındaki yöneticilerin liderlik ve yöneticilik özelliklerine ilişkin görüşleri. *Abant İzzet Baysal Üniversitesi Eğitim Fakültesi Yayınları*, 4(1), 81-98.
- Arıkan, S. (2001). "*Liderlik*", *Yönetim ve Organizasyon*, (Ed. Salih Güney), Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- Arslandaş, C. ve Pekdemir, I. (2007). Dönüşümcü liderlik, örgütsel vatandaşlık davranışı ve örgütsel adalet arasındaki ilişkileri belirlemeye yönelik örgün bir araştırma. *Sosyal Bilimler Dergisi*, Cilt: 7(1), 261-286.
- Asgari, M., Nojbaee, S. ve Rahnama, O. (2012). The relationship between quality of work life and performance of tonekabon guidance schools teachers, *Journal of Basic and Applied Scientific Research*, 2(3), 2569-2575.
- Aslan, Z. ve Etyemez, S. (2015). İş görenlerin tükenmişlik düzeylerinin işten ayrılma niyeti üzerine etkisi: Hatay'daki otel işletmelerinde bir araştırma. *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 7(3), 482-507.
- Avcı, U. ve Turunç. Ö. (2012). Dönüşümcü liderlik ve örgüte güvenin kariyer memnuniyetine etkisi: lider-üye etkileşiminin aracılık rolü. *Uluslararası Alanya İşletme Fakültesi Dergisi*, 4(2), 45 – 55.
- Avolio, B.J., Bass, B.M. ve Jung, D.I. (1999). Re-examining the components of transformational and transactional leadership using the multifactor leadership questionnaire. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 72(4), 441-462.
- Ay, F. A. ve Keleş, K. (2017). Etkileşimci ve dönüşümcü liderlik tarzlarının işten ayrılma niyeti ve iş performansı üzerinde etkisi. *Gümüşhane Üniversitesi Sağlık Bilimleri Dergisi*, 6 (4), 193-203.
- Ayaz, S. (2014). Hemşirelerin iş yaşamı kalitesini etkileyen etmenler: Balıkesir örneği. Yüksek Lisans Tezi, *Okan Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü*, İstanbul.
- Ayden, C. ve Gündoğdu, G. (2020). İş görenlerin çalışma yaşam kalitesi algısı ve örgütsel bağlılık ilişkisi: Elazığ ili sağlık çalışanları örnek uygulaması, *Fırat Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, Cilt: 30(1), 177-197.
- Aydın, İ. (2009). Sağlık yönetimi alanında lisans eğitimi almış çalışanların çalışma yaşam kalitesinin değerlendirilmesi. Yüksek Lisans Tezi, *Hacettepe Üniversitesi, Sağlık Bilimleri Enstitüsü*, Ankara.

- Aydın, İ., Çelik, Y. ve Uğurluoğlu, Ö. (2011). Sağlık personeli çalışma yaşam kalitesi ölçeği; geliştirilmesi, geçerliliği ve güvenilirliği. *Toplum ve Sosyal Hizmet Dergisi*, Cilt: 22(2), 91-97.
- Aydın, M. (2000). *Eğitim Yönetimi*. Hatiboğlu Yayınları, Ankara.
- Aypar Özkan, S., Sökmen, A. ve Ekmekçioğlu, E. B. (2018). İş tatmini ve işten ayrılma niyeti ilişkisi: Örgütsel özdeşleşmenin aracılık rolü. *Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 5 (13), 116-124.
- Ayrancı, E. ve Öge, E. (2010). Dönüşümsel liderlik kavramı hakkında önde gelen teoriler ve Türkiye’de kavramı ele alan çalışmalar. *İstanbul Aydın Üniversitesi, ABMYO Dergisi*, 17: 37-46.
- Aysel, L. (2006). Liderlik ve duygusal zekâ. Yayımlanmış Yüksek Lisans Tezi, *Kocaeli Üniversitesi*, Kocaeli.
- Baba, V. ve Jamal, M. (1991). Routunization of job context and job content as related to employees quality of working life: A study of canadian nurses. *Journal of Organizational Behavior*, Vol.12, 379-386.
- Babalola, S.S. (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, İ. ve Büyükbeşe, T. (2004). Çalışanların iş güvencesi ve genel iş davranışları ilişkisi: Bir alan çalışması. *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 23: 35-59.
- Balcı, A. (2011). *Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntem, Teknik ve İlkeler*. (9. baskı.), Pegem Akademi Yayıncılık, Ankara.
- Balcı İzgi, B. ve Olcay, A. (2008). Çalışma koşullarının önemi: Gaziantep ilindeki 4 ve 5 yıldızlı otel işletmesi çalışanlarına yönelik bir araştırma. *Gazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 10(1), 43 – 62.
- Balkanlıoğlu, E.Ö. (2019). Çalışma yaşam kalitesinin çalışanlar üzerine etkisi: Bir alan çalışması. Yayımlanmış Yüksek Lisans Tezi, *Osmaniye Korkut Ata Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Ana Bilim Dalı*, Osmaniye.
- Baltacı, F., Güçlü, C. ve Çeliker, N. (2014). Liderlik davranışının örgütsel adalet algısı ve işten ayrılma niyeti üzerindeki etkileri: Konaklama işletmelerinde bir uygulama. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, C.19(3), 353-370.
- Bambale, A. J., Shamsudin, F. M. ve Subramaniam, C. (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.
- Barbuto, J. E. (2005). Motivation and transactional, charismatic, and transformational leadership: A test of antecedents. *Journal of Leadership and Organizational Studies* 11(4), 26-40.
- Barutçugil, İ. (2002). *Performans Yönetimi*. Kariyer Yayıncılık İletişim Eğitim Hizmetleri Ltd. Sti. İstanbul.
- Barutçugil, İ. (2004). *Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi*. Kariyer Yayıncılık, İstanbul.
- Bass, B. M. (1985). Leadership and performance beyond expectations. *Collier Macmillan*, USA.
- Bass, B. M. (1985), Leadership and performance beyond expectations. *Free Press*, New York.
- Bass, B. M. (1990). Bass and Stodgill's handbook of leadership theory. Research and managerial applications. 3B., *The Free Press*, New York.
- Bass, B. M. (1998). Transformational leadership: Industrial, military and educational impact. New Jersey: *Lawrence Erlbaum Associates*.
- Bass, B. M. ve Avolio, B.J. (1990). "Developing transformational leadership: 1992 and beyond". *Journal of European Industrial Training*, 4(5), 21-31.
- Bass, B. M. ve Avolio, B.J. (1993), "Transformational leadership: A response to critiques", Leadership theory and research: Perspectives and directions, *Free Press*, New York, ss. 49-80.
- Bass, B. M. ve Avolio, B. J. (1995). MLQ-Multifactor leadership questionnaire. Kaliforniya: *Mind Garden Inc.*, Palo Alto, 94306.
- Bass, B. M. ve Steidlmeier, P. (1998). Ethics, character and authentic transformational leadership. *Center For Leadership Studies of School of Management of Binghamton University*.
- Baş, T., Keskin, N. ve Mert, S. (2010). Lider üye etkileşimi modeli ve ölçme aracının Türkçe'de geçerlik ve güvenilirlik analizi. *Ege Akademik Bakış*, 10 (3), 1013-1039.
- Başar, U. ve Varoğlu A.K. (2016). Örgütsel politika algısının ihmalkârlık üzerindeki etkisinde işten ayrılma niyetinin aracı rolü. *Manisa Celal Bayar Üniversitesi İ.İ.B.F. Yönetim ve Ekonomi Dergisi*, Cilt:23, Sayı:3.
- Başaran, İ. E. (2000). *Eğitim Yönetimi Nitelikli Okul*. Feryal Matbaası, Baskı 4, Ankara.

- Batt, R. ve Valcour, P. M. (2003). Human resource practices as predictors of work-family outcomes and employee turnover. *Industrial Relations*, 42(2), 189-220.
- Bayraklı, B. (1993). *Farabi'de Devlet Felsefesi*. Doğu Yayınevi, İstanbul, s.122-124.
- Bayrak Kök, S. ve Özcan, B.(2012). Örgüt kültürünün oluşumunda etkili olan faktörler ve örgütsel bağlılık ilişkisi: bankacılık sektöründe bir uygulama. *Girişimcilik ve Kalkınma Dergisi*, 7(2), 113-131.
- Bayır Toplu, D. (1999). Çalışma yaşamının kalitesinin geliştirilmesi: Türkiye'deki kamu kurum arşivleri örneği. *Türk Kütüphaneciliği Dergisi*, 13(3), 223-251.
- Bedeian, A.G., Kemery, E.R. ve Pizzolatto, A.B. (1991). Career commitment and expected utility of present job as predictors of turnover intentions and turnover behavior. *Journal of Vocational Behavior*, 39: 331-343.
- Bekmezci, M. (2012). İnsan kaynakları yönetimi uygulamalarının bilgi işçilerinin işten ayrılma niyetine etkisinde duygusal bağlılığın aracılık ve düzenleyicilik rolü. *İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi*, Cilt:41, Sayı:2, 189-213.
- Bektaş, H. (2015). İkili değişkenler için faktör analizi: çalışma yaşamı kalitesi üzerine bir uygulama. Doktora Tezi, *İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü*, İstanbul.
- Bektaş, Ö. (2019). Özel güvenlik görevlilerinin çalışma yaşamı kalitesi ve işten ayrılma niyeti ilişkisi üzerine bir araştırma. Yayımlanmış Yüksek Lisans Tezi, *Kırklareli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü*, Kırklareli.
- Belias, D. ve Koustelios, A. (2014). Transformational leadership and job satisfaction in the banking sector: A review. *International Review of Management and Marketing*, Vol. 4, No. 3, 187-200.
- Bennis, W. (2001). *Bir lider olabilme*. Çev. Utku Teksöz, 2.Baskı, Sistem Yayınları.
- Bircan, N. (2014). Stresin hemşirelerde çalışma yaşam kalitesine etkisi. Yayımlanmış Yüksek Lisans Tezi, *Beykent Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Yönetimi Anabilim Dalı, Hastane ve Sağlık Yönetimleri Bilim Dalı*, İstanbul.
- Bolat, T. ve Seymen, O. A. (2003). Örgütlerde iş etiğinin yerleştirilmesinde "dönüşümcü liderlik tarzı"nın etkileri üzerine bir değerlendirme. *Balikesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 6(9), 59-85.
- Bolat, İ., Bolat, T., Seymen, O. ve Katı, Y. (2017). Otellerde nepotizm (Akraba kayırmacılığı) ve işten ayrılma niyeti ilişkisi: Kariyer düzleşmesinin aracılık etkisi. *Manas Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 6(3), 174-176.
- Bolhari, A., Rezaeean, A., Bolhari, J., Bairamzadeh, S. ve Soltan, A. A. (2011). "The relationship between quality of work life and demographic characteristics of information technology staffs". *International Conference on Computer Communication and Management*, IACSIT Press, Vol. 5: 374-378.

- Bowditch, J.L. ve Buono, A. F. (1994). A primer on organizational behavior. New York: *John Wiley & Sons*.
- Brown, B. (2005). Narcissistic leaders: Effectiveness and the role of followers. *Otago Management Graduate Review*, 3: 69-87.
- Browne, J. H. (2005). "High performance work strategies: Empowerment or repression for the working class?" *Journal of Business & Economics Research*, 3(7), 1-4.
- Börekçi, Y. D. (2009). "Influence of alternative work arrangements on followers' perceptions of leader-follower relations and leader behavior". *International Journal of Leadership Studies*, Volume 4, Issue 2, 161-183.
- Buluç, B. (1998). Bilgi çağı ve örgütsel liderlik. *Yeni Türkiye Dergisi*, 4 (20), 1205 – 1213.
- Callahan, R. E., Fleenor, C. P. ve Knudson, H. (1986). Understanding organizational behavior, *Bell and Howel Company*, Ohio.
- Cammann, C., Fichman, M., Jenkins, D. And Klesh, J. (1979). The michigan organizational assessment questionnaire. *Unpublished Manuscript, University of Michigan*, Ann Arbor Michigan, 1-46.
- Cascio, W.F. (1989). Managing Human Resources: Productivity, quality of work life, profits. *Second Edition*, Newyork, MCGraw-Hill.
- Cemaloğlu, N. (2007). Okul yöneticilerinin liderlik stilleri ile yıldırma arasındaki ilişki. *Hacettepe Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 33: 77-87.
- Ceyhan, V. (2019). Güvenilirlik ve geçerlilik, *Ondokuz Mayıs Üniversitesi*, s.26.
- Ceylan, A. (1997). "Liderliğe kurumsal yaklaşımlar", 21. Yüzyılda Liderlik Sempozyumu Bildiriler Kitabı, *Deniz Harp Okulu Basımevi*, İstanbul, 5–6 Haziran, ss. 314-320.
- Chully, A.A. ve Sandhya, N. (2014). Impact of transformational leadership style: A review of global studies in the past 5 years. *International Journal of Science and Research (IJSR)*, Volume 3, Issue 8.
- Cinnioğlu, H. (2018). Etkileşimci liderlik, dönüşümcü liderlik, hizmetkâr liderlik, iş tatmini ve işten ayrılma niyeti ilişkisi: Yiyecek içecek işletmelerinde bir araştırma. Doktora Tezi, *Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü*, Çanakkale.
- Cinnioğlu, H., Atay, L. ve Diker, O. (2019). Yiyecek içecek işletmeleri çalışanlarının yöneticilerinde algıladıkları liderlik davranışı ile işten ayrılma niyetleri arasındaki ilişki. *Turizm Gastronomi Çalışmaları Dergisi*, 7 (1), 397-414.
- Coad, A.F. ve Berry, A.J. (1998). "Transformational leadership and learning orientation". *The Leadership and Organizational Development Journal*, Vol.19, No.3: 164-172.

- Considine, G. ve Callus, R. (2002). The quality of working life of Australian employees-the development of an index, ACIRRT Working Paper: 73, *Australian Centre for Industrial Relations Research and Training*, University of Sydney, Sydney.
- Coomber, B. ve Barriball Loise, K. (2007). Impact of job satisfaction components on intent to leave and turnover for hospital based nurses: A review of the research literature. *International Journal of Nursing Studies*, 44: 297- 314.
- Cotton, L. J. ve Tuttle, M. J. (1986). Employee turnover: A meta analysis and review with implications for research. *Academy of Management Review*. 11 (1), 55- 70.
- Cömert, M. (2004). Dönüşümcü liderlik. *XIII. Ulusal Eğitim Bilimleri Kurultayı*, 6-9 Temmuz, İnönü Üniversitesi, Eğitim Fakültesi, Malatya, 1-12.
- Creswell, J. W. (2017). Eğitim araştırmaları: Nicel ve nitel araştırmanın planlanması, yürütülmesi ve değerlendirilmesi. Edam.
- Çakar, U. ve Arbak, Y. (2003). Dönüşümcü liderlik duygusal zekâ gerektirir mi? Yöneticiler üzerinde örnek bir çalışma. *D.E.Ü., İ.İ.B.F. Dergisi*, Cilt:18, Sayı:2, 83- 98.
- Çarıkcı, H. İ. ve Çelikkol, Ö. (2009). İş aile çatışmasının örgütse bağlılık ve işten ayrılma niyetine etkisi. *Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, Sayı 9(1), 153-170.
- Çatır, O. ve Ünlüöner, K. (2015). Çalışanlarının dönüşümcü liderlik tarzına ilişkin algılarının belirlenmesine yönelik bir araştırma, *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 7/3, 96-122.
- Çekmecelioğlu, H. (2005). Örgüt ikliminin iş tatmini ve işten ayrılma niyeti üzerindeki etkisi: Bir araştırma. *C.Ü. İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, Cilt 6, Sayı 2, 23-39.
- Çekmecelioğlu, H. (2006). İş tatmini ve örgütsel bağlılık tutumlarının işten ayrılma niyeti ve verimlilik üzerindeki etkilerinin değerlendirilmesi: Bir araştırma, "İş, Güç" *Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi*, Cilt:8 Sayı:2, 1303-2860.
- Çekmecelioğlu, H. (2014). Göreve ve insana yönelik liderlik tarzlarının örgütsel bağlılık, iş performansı ve isten ayrılma niyeti üzerindeki etkileri. *Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, Kocaeli, Sayı 28: 21-34.
- Çelik, D. A. ve Öz, E. U. (2011). The effects of emotional dissonance and quality of work life perceptions on absenteeism and turnover intentions among Turkish call center employees. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 30: 2515-2519.
- Çelik, K. ve Tabanlı, E. (2012). Özel eğitim kurumlarında çalışan öğretmenlerin iş-çalışma yaşam kalitesi. *Akdeniz Eğitim Araştırmaları Dergisi*, Sayı 11: 31-38.

- Çelik, S. ve Eryılmaz, F. (2006). Öğretmen algılarına göre endüstri meslek lisesi müdürlerinin dönüştürücü liderlik düzeyleri (Ankara ili örneği). *Politeknik Dergisi*, Cilt: 9, Sayı: 4, 211-224.
- Çelik, V. (2003). *Eğitimsel liderlik*, Pegem A Yayıncılık, Ankara.
- Çelik, V. (2004). *Liderlik. Yüksel Özden (Ed.), Eğitim ve Okul Yöneticiliği El Kitabı*. Pegem A Yayıncılık, 187-215.
- Çemberci, Y. (2003). Eğitim yöneticilerinin liderlik davranışları ve kişilik özellikleri arasındaki ilişkinin incelenmesi. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, *Marmara Üniversitesi*, İstanbul.
- Çetin, Ş., Korkmaz, M. ve Çakmakçı, C. (2012). Dönüşümsel ve etkileşimsel liderlik ile lider-üye etkileşiminin öğretmenlerin örgütsel vatandaşlık davranışı üzerindeki etkisi. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, Cilt 18, Sayı 1, 7-36.
- Çetiner, E. (1995). *Konaklama İşletmelerinde Yönetim Muhasebesi*. Detay Yayıncılık, Ankara.
- Çetiner, E. (2002). *Konaklama İşletmelerinde Muhasebe Uygulamaları*. Gazi Kitap Evi, Ankara Dergisi, 4: 1-12.
- Çoğaltay, N., Karadağ, E., ve Öztekin, Ö. (2014). Okul müdürlerinin dönüştürücü liderlik davranışlarının öğretmenlerin örgütsel bağlılığına etkisi: Bir meta-analiz çalışması. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 20(4), 483-500.
- Çokluk, Ö., Şekercioğlu, G. ve Büyüköztürk, Ş. (2012). *Sosyal Bilimler İçin Çok Değişkenli İstatistik*, SPSS ve LISREL Uygulamaları (2. Baskı.). Pegem Akademi Yayınları, Ankara
- Daft, R. L. (1995). *Understanding Management, Forth Worth*. The Dryden Pres Harcourt Brace Coolege Publishers.
- Davis, L.E. ve Trist, E.L. (1974). Improving the quality of working life: Sociotechnical case studies, *University of California*.
- Demir, C., Yılmaz, M.K. ve Çevirgen, A. (2010). Liderlik yaklaşımları ve liderlik tarzlarına ilişkin bir araştırma. *Alanya İşletme Fakültesi Dergisi*, 2/1, 129-152.
- Demir, H. ve Tarhan, O. (2008). Etkileşimsel ve dönüşümsel liderlik: Bir ölçek geliştirme denemesi, yönetim. *İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi İşletme İktisadi Enstitüsü Dergisi*, Sayı: 61: 72-90.
- Demir, M. (2009). Konaklama işletmelerinde duygusal zekâ, örgütsel sapma, çalışma yaşam kalitesi ve işten ayrılma eğilimi arasındaki ilişkinin analizi. Doktora Tezi, *Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü*, İzmir, S:146-147.

- Demir Erbil, D. (2016). Evli ve çalışan bireylerin çalışma yaşam kalitesinin evlilik uyumuna etkisi. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, *Hacettepe Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Aile ve Tüketici Bilimleri Anabilim Dalı*, Ankara.
- Demir Erbil, D. ve Çopur, Z. (2018). *Zaman Yönetimi, Çalışma Yaşam Kalitesi ve İş Doyumu İlişkisinin İncelenmesi*. Kongre Tam Metin Kitabı, Sayfa:152-167.
- Demir, M. (2009). Konaklama işletmelerinde duygusal zekâ, örgütsel sapma, çalışma yaşamı kalitesi ve işten ayrılma eğilimi arasındaki ilişkinin analizi. Doktora Tezi, *Dokuz Eylül Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Turizm İşletmeciliği Anabilim Dalı*, İzmir.
- Demir, M. (2011). İş görenlerin çalışma yaşamı kalitesi algılamalarının işte kalma niyeti ve işe devamsızlık ile ilişkisi. *Ege Akademik Bakış*, Cilt: 11, Sayı: 3, 453-464.
- Demir, M.A. (2018). Türkiye’deki havayolu pilotlarının işten ayrılma niyetini etkileyen faktörlerin belirlenmesi ve analizi. *İstanbul Teknik Üniversitesi, Fen Bilimleri Enstitüsü*, İstanbul.
- Demir, R. (2019). *Liderlik ve Motivasyon*, İstanbul Üniversitesi Açık ve Uzaktan Eğitim Fakültesi Ders Notları.
- Demirbaş, B. ve Haşit, D. (2016). İş yerinde yalnızlık ve işten ayrılma niyetine etkisi: akademisyenler üzerine bir uygulama. *Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 16 (1), 137-158.
- Demirbilek, S. ve Türkan, Ö. (2008). Çalışma yaşamı kalitesinin artırılmasında personel güçlendirmenin rolü, “İş, Güç” *Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi*, Cilt:10 Sayı:1, ISSN: 1303-2860.
- Demirci, B. (2017). Restoran işletmelerinde rol stresi ve lider üye etkileşiminin işten ayrılma niyetine etkisi. Doktora Tezi, *Eskişehir Osmangazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü*, Eskişehir.
- Demirtaş, E. ve Şama, E. (2016). Okullarda dönüşümcü liderlik ve örgütsel bağlılık ilişkisi. *İğdir Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, Sayı:10, 275-298.
- Den Hartog, D. N., House, R. J., Hanges, P. J., Ruiz- Quintanilla, S. A. ve Dorfman, P. W. (1999). Culture specific and cross-culturally generalizable implicit leadership theories: Are attributes of charismatic/transformational leadership universally endorsed? *Leadership Quarterly*, 10: 219-247.
- Denton, M., Zeytinoglu, I.U. ve Davies, S. (2003). Organizational change and the health and well-being of home care workers. *SEDAP Research Paper* No. 110, McMaster University Hamilton, Ontario, Canada.
- Dikmetaş, E. (2006). “Hastane personelinin çalışma / iş yaşam kalitesine yönelik bir araştırma”. *Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 15(2), 169-182.

- Dinçer, Ö. ve Fidan, Y. (1996). *İşletme Yönetimine Giriş*. Beta Yayıncılık.
- Doğan, S. (2007). *Vizyona Dayalı Liderlik*. Kare Yayınları, 2,Baskı, İstanbul.
- Doğan, S., Bayır, M. ve Cinnioğlu, H. (2022). “Otel çalışanlarının algıladıkları dönüşümcü liderlik davranışının çalışma yaşam kalitesi ve iş performansı düzeylerine etkisi: İstanbul örneği”. *Güncel Turizm Araştırmaları Dergisi*, 6(1), 210-222.
- Dubrin, A. J. (2006). *Leadership*. Research, Findings, Practice and Skills. USA: Houghton.
- Dursun, M.T. (2017). Turizm işletmelerinde kuşaklar bağlamında işveren markası algısı ve çalışma yaşam kalitesi ilişkisi. Yayımlanmış Yüksek Lisans Tezi, *Dokuz Eylül Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü Turizm İşletmeciliği Anabilim Dalı, Turizm İşletmeciliği Programı*, İzmir.
- Dursun, M.T. ve Eriş, E.D. (2018). Konaklama işletmelerinde kuşaklar bağlamında işveren marka algısı ile çalışma yaşam kalitesi ilişkisi. *Nevşehir Hacı Bektaş Veli Üniv. SBE Dergisi*, 8(1), 160-179.
- Duxbury, L. ve Halinski, M. (2014). “Dealing with the “grumpy boomers”: Re-engaging the disengaged and retaining talent”. *Journal of Organizational Change Management*, C.27, S. 4, 660-676.
- Duyan, E.C., Aytaç, S., Akyıldız, N. ve Van Laar, D. (2013). Measuring work related quality of life and affective well-being in Turkey. *Mediterranean Journal of Social Sciences*, 4.
- Easton, S. and Van Laar, D.L (2012). User manual for the work-related quality of life (WRQoL) Scale. Portsmouth, UK: *University of Portsmouth*.
- Eisenbach, R., Kathleen W. ve Rajnandini P. (1999). "Transformational leadership in the context of organizational change". *Journal of Organizational Change Management*, Vol.12, No.2, 80-88.
- Erbil Demir, D. ve Hazer, O. (2020). Çalışma yaşam kalitesinin evlilik uyumuna etkisi. *Hacettepe Üniversitesi İİBF Dergisi*, Cilt:38, Sayı:1, 59-74.
- Erçetin, Ş. (2000). *Lider Sarmalında Vizyon*. Nobel Yayıncılık, Ankara.
- Erdem, B. ve Kaya, İ. (2013). Çalışma yaşam kalitesini etkileyen faktörlerin iş görenler tarafından algılanması: Otel çalışanları üzerinde bir araştırma. *Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 35: 135-150.
- Erdem, M. (2010). Öğretmen algılarına göre liselerde iş yaşamı kalitesi ve örgütsel bağlılıkla ilişkisi. *Kurum ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 16(4), 511-536.
- Erdirençlebi, M. ve Filizöz, B. (2016). Mobbingin etik iklim ve çalışanların işten ayrılma niyeti üzerine etkileri. *Selçuk Üniversitesi, Sos. Bil. Ens. Dergisi* (35), 127-139.

- Erdoğan, İ. (1994). *İşletmelerde Davranış*. Beta Basım Yayın Dağıtım, İstanbul.
- Erdoğan Morçin, S. ve Çarıkçı, İ. H. (2016). Dönüştürücü ve etkileşimci liderliğin iş tatminine etkisinde örgütsel özdeşleşmenin aracılık rolü: Antalya'daki beş yıldızlı otel işletmeleri örneği. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, C.21, S.1, 97-112.
- Erel, C. (2008). *Lider*. İstanbul, İdealist Düşünce.
- Eren, E. (2001). *Yönetim ve Organizasyon*. Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş. İstanbul.
- Eren, E. (2010). *Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi*. Beta, 12,Baskı, İstanbul.
- Eren, E. (2012). *Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi*. Beta Basım Yayım, İstanbul.
- Eren, M. ve Titizoğlu, Ö. (2014). Dönüşümcü ve etkileşimci liderlik tarzlarının örgütsel özdeşleşme ve iş tatmini üzerindeki etkileri. *Selçuk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, (27): 275-303.
- Ergun-Özler, N. D. (2013). *Yönetim ve Organizasyon İçinde Liderlik*.(Ed. Celil Koparal, İnan Özalp), Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Yayınları.
- Erkuş, A. ve Günlü, E. (2008). Duygusal zekânın dönüştürücü liderlik üzerine etkileri. *İşletme Fakültesi Dergisi*, Cilt 9, Sayı 2,187-209.
- Eroğlu, K. (2014). "Örtük liderlik üzerine bir analiz: İmalat sektörü çalışanlarının kişilik özelliklerinin liderlik algılarına etkisi". *Ege Stratejik Araştırmalar Dergisi*, 5 (2), 110.
- Evers, C.W. ve Lakomski, G. (1996)."Science in educational administration: a postpositivist conception". *Educational Administration Quarterly*, 32(3).
- Eyitmiş, A.M., Yıldız, C. ve Durmuş, A. (2013). İşgörenlerin öz yeterlilik ve motivasyonlarının çalışma yaşam kalitesinin üzerine etkisi. *Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 108-112.
- Faizan, R. ve Zehra, N. (2016). Quality work-life as predictor to organisational commitment under contrasting leadership styles: I.T. responses from Pakistan's private software houses. *Global Journal of Management and Business Research: A Administration and Management*, Volume 16, Issue 6, Version 1.
- Farling, L. M., Stone, G. ve Winston, E. B. (1999). "Servant leadership: Setting the stage for empirical research". *Journal of Leadership Organizational Studies*, 2(1), 49-72.
- Fernandes, C., Awamleh, R. (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, F. E. (1972). The effects of leadership training and experience: A contingency model interpretation. *Administrative Science Quarterly*, Vol. 17, Issue 4, 453-470.
- Freeborough, R. ve Patterson, K. (2015). Exploring the effect of transformational leadership on nonprofit leader engagement. *Theory and Practice*, Volume 2, Issue 1, 49-70.
- French J. ve Bertram, R. (1959). *The Basis of Social Power*. University of Michigan, Institute for Social Research.
- Friedman, H. (2000). "Transformational Leadership". *The National Public Accountant*, 45, May: Infotrac Gale Group.
- Gaertner, S. (1999). Structural determinants of job satisfaction and organizational commitment in turnover models. *Human Resource Management Review*, Vol.9, No:4, 479-493.
- Gao, F.Y. ve Bai, S. (2011). "The effect of transformational leadership on organizational commitment of family employees in Chinese family business". *International Conference on Economics, Trade and Development*, IPEER, 7, 43-48.
- Gardner, W. L. (2003). "Perceptions of Leadership Charisma, Effectiveness, and Integrity". *Management Communication Quarterly*, 16: 4.
- Garino, G. ve Martin, C. (2007). The impact of labour turnover: Theory and evidence from uk micro data. *Quantitative and Qualitative Analysis in Social Science*, 1(3), 81-104.
- Genç, N. ve Halis, M. (2006). *Kalite Liderliği*. Timaş Yayınları, İstanbul.
- Ghapanchi, A. H. ve Aurum, A. (2011). Antecedents to it personnel's intentions to leave: A systematic literature review. *The Journal of Systems and Software*, 84: 238-249.
- Gibson J. L., Ivancevich J.M. ve Donnelly H.J. (1991). *Organizations*. Irwin, 7. Edition.
- Giderler, C. (2005). Yöneticilerin kişilik tarzları ile liderlik davranışları arasındaki ilişki ve Eczacıbaşı Topluluğu'nda uygulama. Yayımlanmış Yüksek Lisans Tezi, *Dumlupınar Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü*, Kütahya.
- Gill, A., Flaschner, A., Shah, C. ve Bhutani, I. (2010). The relations of transformational leadership and empowerment with employee job satisfaction: A study among Indian restaurant employees. *Business and Economics Journal*, 1-10.
- Gillet, N., Fouquereau, E., Bonnaud-Antignac, A., Mokoukoloa, R. ve Colombat, P. (2013), "The mediating role of organizational justice in the relationship between transformational leadership and nurses' quality of work life: A cross-sectional questionnaire survey". *International Journal of Nursing Studies*, 50(10), 1359-1367.
- Griffin R.W. (2008). *Fundamentals of Management*. 5th ed.. Houghton Mifflin Company.

- Griffith, J. (2004). Relation of principal transformational leadership to school staff job satisfaction, staff turnover, and school performance. *Journal of Educational Administration*, 42(3): 333-356.
- Grundstein, R. A. (1999). "Bilateral transformational leadership an approach for fostering ethical conduct in public service organizations". *Administration and Society*, 31(2), 247-260.
- Goleman, D. (2000). *Duygusal Yeterlilik*. Executive Excellence. New York.
- Guiua, C.G., Moyaa, M., Molero, F. ve Moriano, J.A. (2016). Transformational leadership and group potency in small military units: The mediating role of group identification and cohesion. *Journal of Work and Organizational Psychology*, 32, 145–152.
- Gul, S., Bilal, A., Rehman, S.U., Shabir, N. ve Razzaq, N. (2012). Leadership styles, turnover intentions and the mediating role of organizational commitment. *Information and Knowledge Management*, Vol 2, No.7, 44-51.
- Gül, H. ve Güner Ç. (2003). Atıf teorisinde belirtilen karizmatik lider özelliklerinin üçlü örgütsel bağlılık modeliyle ilişkileri üzerine bir araştırma. *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, Cilt: 3-4, 17.
- Gül, H., Oktay, E. ve Gökçe, H. (2008). İş tatmini, stres, örgütsel bağlılık, işten ayrılma niyeti ve performans arasındaki ilişkiler: Sağlık sektöründe bir uygulama. *Akademik Baskı*, Sayı, 15: 1-11.
- Güler, M. ve Cinnioğlu, H. (2020). Otel işletmeleri çalışanlarının algıladıkları otantik liderlik davranışının psikolojik sözleşme ve işten ayrılma niyeti üzerindeki etkisi: Antalya örneği. *Türk Turizm Araştırmaları Dergisi*, 4(4), 3808-3824.
- Güllü, S. (2018). Lider üye etkileşiminin çalışma yaşam kalitesi ile üretkenlik karşıtı iş davranışları üzerine etkisinde örgüt sağlığının aracılık rolü: spor işletmeleri örneği. Doktora Tezi, *İstanbul Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü Spor Yönetim Bilimleri Anabilim Dalı Spor Yönetim Bilimleri Programı*, İstanbul.
- Günbayı, İ. (2000). *Örgütlerde İş Doyumu ve Güdüleme*. Özen Yayıncılık, Ankara.
- Güney, S. (2000). *Davranış Bilimleri*. Nobel Yayınları, Ankara.
- Gürel, G. (2011). Örgütsel öğrenme, dönüşümcü liderlik, pazar yönlendirmesi ve örgütsel inovasyonun firma performansı üzerine etkilerinin analizi. Yayımlanmış Yüksek Lisans Tezi, *İstanbul Teknik Üniversitesi, Fen Bilimleri Enstitüsü*, İstanbul.
- Gürpınar, G. (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.

- Güzel, Ö., Atilla Gök, G. ve Büyüker İşler, D. (2013). Duygusal emek ve işten ayrılma niyeti ilişkisi: Turist rehberleri üzerinde bir araştırma. *Seyahat ve Otel İşletmeciliği Dergisi*, 10 (3), 107-123.
- Hakim, A.H.L. ve Ibrahim, H. M. (2017). Transformational leadership and turnover intention: Mediating role of overall job satisfaction. *Journal of Tourism, Hospitality and Culinary Art*, Vol. 9 (2), 237-248.
- Hall, J.J., Wysocki, A. ve Kepner, K. (2002). Transformational leadership: The transformation of managers and associates. *University of Florida, IFAS Extension*:1-3: 651.
- Hatipoğlu, Z. ve Zengin, A. A. (2018). Algılanan liderlik stiline iş yaşam kalitesi üzerine etkisi: X ve Y kuşakları arası karşılaştırma. *Finans Ekonomi ve Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 3 (2), 400-421.
- Hayta, A.B. (2007).“Çalışma ortamı koşullarının işletme verimliliği üzerine etkisi”. *Ticaret ve Turizm Eğitim Fakültesi Dergisi*, 1: 21-41.
- Hill, E.J. (2005). Work-family facilitation and conflict, working fathers and mothers, work-family stressors and support. *Journal of Family Issues*, 26: 793-819.
- Hinkin, T.R. ve Schriesheim, C.A. (1989). “Development and application of new scales to measure the french and raven (1959) bases of social power. *Journal of Applied Psychology*, 74(4): 561-567.
- Hinkin, T.R. ve Tracey, J. B. (1999). The relevance of charisma for transformational leadership in stable organizations. *Journal of Organizational Change Management*. 12(2), 105-119.
- Hodgetts, R. M. (1991). *Organizational Behaviors: Theory and Practice*. Macmillan Publishing, New York.
- Hogan, R. ve Kaiser, B. (2005). What we know about leadership. *Review of General Psychology*, Vol 9, (2), 169-180.
- Hom, P. W. ve Griffeth, R. W. (1995). *Employee Turnover*. Cincinnati: Southwestern College Publishing.
- House, R. J. (1996). Path-Goal theory of leadership: Lessons, legacy, and are formulated theory. *Leadership Quarterly*, Vol. 793: 323-352.
- Huang, T-C. , Lawler, J. ve Lei, C-Y. (2007). The effect of quality of work life on commitment an turnover intention. *Social Behavior and Personality*, 35(6), 735-750.
- Huzzard, T. (2003). The convergence of the quality of working life and competitiveness. *National Institute for Working Life*, Stockholm.

- Hwang, I.S. ve Kou, J. H. (2006). "Effects of job satisfaction and perceived alternative employment opportunities on turnover intention: An examination of public sector organizations. *Journal of American Academy of Business*, Cambridge, Vol:8, No:2, 254-255.
- Iqbal, S., Ehsan, S., Rizwan, M. ve Noreen, M. (2014). The impact of organizational commitment, job satisfaction, job stress and leadership support on turnover intention in educational institutes. *International Journal of Human Resource Sudiler*, Vol. 4, No. 2, 181-195.
- Iverson, R. D. ve Deery, M. (1997). "Turnover Culture In The Hospitality Industry". *Human Resource Management*, 7(4).
- Izgar, H. (2005). *Eğitim Liderliği*. (Ed. Ali Murat Sünbül). Öğretmenin Dünyası. Ankara: Mikro Basım-Yayım-Dağıtım.
- İftar, (1999). "*Bilim ve Araştırma*," Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntemleri Ed.; A. A. Bir, 1-10. Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Yayın No:1081.
- İntepeler, Ş.S. ve Barış, V.K. (2018). Dönüşümcü ve etkileşimci lider izleyen ilişkilerinin hemşirelik ve sağlık hizmetlerine etkisi. *ACU Sağlık Bilimleri Dergisi*, 9(2), 97-104.
- İnternet: İstanbul İl Kültür ve Turizm Müdürlüğü. URL: <https://istanbul.ktb.gov.tr>, Son Erişim tarihi: 11.06.2022.
- İslamoğlu, A.H. ve Alınacı, Ü. (2014). *Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntemleri*. Beta Basım, İstanbul.
- İzgi Balcı, B.ve Olcay, A. (2008). Çalışma koşullarının önemi: Gaziantep ilindeki 4 ve 5 yıldızlı otel işletmesi çalışanlarına yönelik bir araştırma. *Gazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 10 (1), 43-62.
- John Newstrom, W. ve Davis, K. (1993). *Organizational Behavior*. Halsted Press, Newyork, p:230.
- Jordan, D.J. (1996). *Leadership Styles*. *Camping Magazine*, 168(4), 19.
- Judge, T. ve Piccolo, R. (2004). Transformational and transactional leadership: A meta-analytic test of their relative validity. *Journal of Applied Psychology*, (89), 755-768.
- Jung, D. I. ve Sosik, J. J. (2002). Transformational leadership in work groups: The role of empowerment, cohesiveness, and collective-efficacy on perceived group performance. *Small Group Research*, 33: 313-336.
- Kahraman, G. (2021). Okul müdürlerinin dönüşümcü liderlik özelliklerinin öğretmenlerin öznel iyi oluşları ile ilişkisi. Yayımlanmış Yüksek Lisans Tezi, *Hacettepe Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Eğitim Bilimleri Ana Bilim Dalı, Eğitim Yönetimi Programı*, Ankara.

- Kalaycı, Ş. (2010). *SPSS Uygulamalı Çok Değişkenli İstatistik Teknikleri* (5. Baskı). Ankara: Asil Yayın Dağıtım.
- Kandasamy. I. ve Sreekumar, A. (2009). Hotel employees' expectations of qwl: A qualitative study. *International Journal of Hospitality Management*, 28: 328-337.
- Kandasamy. I. ve Sreekumar, A. (2009). WRKLFQUAL: A tool for measuring quality of work life. *Research and Practice in Human Resource Management*, 17: 59-70.
- Kara, D., Uysal, M., Sırgy, M.J. ve Lee, G. (2013). "The effects of leadership style on employee well-being in hospitality". *International Journal Of Hospitality Management*, 34: 9-18.
- Karaçar, E. (2019). Otel çalışanlarının iş tatmini ve motivasyon ve motivasyon düzeyi değişkenliği: Sinop örneği". *Sinop Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, Cilt: 3, Sayı:1.
- Karahan, A. (2008). Hastanelerde liderlik ve örgütsel bağlılık arasındaki ilişkinin incelenmesi. *Sosyal Bilimler Dergisi*, Cilt 10(1), 145-162.
- Karakaş, A. (2017). Duygusal emek, tükenmişlik ve işten ayrılma niyeti arasındaki ilişki: Otel işletmesi çalışanları üzerine bir araştırma. *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 9(1), 80-112.
- Karasar, N. (2014). *Bilimsel Araştırma Yöntemleri* (26. baskı.). Ankara: Nobel Yayınları.
- Karavardar, G. (2015). Örgütsel adaletin iş tatmini, örgütsel bağlılık ve işten ayrılma niyeti üzerindeki etkisi. *Uluslararası Yönetim İktisat ve İşletme Dergisi*, Cilt 11, Sayı 26.
- Karip, E. (1998). *Dönüşümcü Liderlik, Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*. 16 (16) , 443-465.
- Kaya, Z., Taşdemir, Ş., Akbaşlı, S., Şahin, M., Altın, M., Yağcı, M., Doğan, O., İslam, Y., Kayış, A., Nacar, D., Sayın, N. ve Ünver, M. (2013). *Araştırma Yöntemleri ve Teknikleri* (Ed. Z. Kaya ve M.Şahin). Konya: Eğitim Yayınevi.
- Kayabaşı A. (2010). *Rekabet Gücü Perspektifinde Lojistik Faaliyetlerde Performans Geliştirme*. İstanbul Ticaret Odası Yayınları, İstanbul.
- Kaymaz, K. (2003). "Çalışma yaşamında kalite". *İş, Güç: Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi*, 5 (1).
- Keçecioğlu, T. (1998). *Liderlik ve Liderler*. İstanbul: Kalder Yayınları.
- Keçelioğlu, A. (2016). Muhasebecilerin tükenmişlik ve çalışma yaşam kalitesinin meslekten ve örgütten ayrılma niyeti üzerine etkileri. *İstanbul Arel Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı*, İstanbul.

- Keklik, B. (2012). Sağlık hizmetlerinde benimsenen liderlik tiplerinin belirlenmesi: Özel bir hastane örneği, *Afyon Kocatepe Üniversitesi, İİBF Dergisi*, 14(1).
- Kernis, M. H. (2003). "Toward a conceptualization of optimal self-esteem". *Psychological Inquiry*, XIV:1, 1-26.
- Khanin, D. (2013). How to reduce turnover intentions in the family business: Managing centripetal and centrifugal forces. *Business Horizons*, 56: 63-73.
- Kılınç, E. (2019). Strateji ve dönüşümcü liderlik ile işgören performansı ilişkisi: Sağlık sektöründe bir araştırma. Doktora Tezi, *İnönü Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü*, Malatya.
- Kıraç, R. ve Kıraç Çiftçi, F. (2020). Sağlık çalışanlarında zaman yönetimi ile iş yaşam kalitesinin ilişkisi. *Ekev Akademi Dergisi*, Sayı: 81: 397.
- Kirby, P.C. ve Paradise, L.V. (1992). Extraordinary leaders in education: Understanding transformational leadership. *Journal of Educational Research*, 85(5), 303-310.
- Kiriş, B. ve Aslan, H. (2019). Okul müdürlerinin dönüşümcü liderlik özellikleri ile öğretmenlerin mesleki benlik saygıları arasındaki ilişkiye yönelik öğretmen algıları. *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, Cilt:18, Sayı: 72.
- Kitapçı, H., Kaynak, R. ve Ökten, S.S. (2013). Güçlendirmenin iş tatmini ve işten ayrılma niyetine etkisi: Kamu ve özel sektörde mukayeseli bir araştırma. *International Review of Economics and Management*, Cilt:1, Sayı:1, 49-73.
- Koçel, T. (1998). *İşletme Yöneticiliği*. Beta Basım, İstanbul.
- Koçel, T. (2005). *İşletme Yöneticiliği*. 10.Baskı, Beta Basım, İstanbul.
- Koçel, T. (2007). *İşletme Yöneticiliği*. 11. Baskı, Arıkan Yayınevi, İstanbul.
- Koçel, T. (2014). *İşletme Yöneticiliği*. Beta Yayınevi, İstanbul.
- Koçel, T. (2015). *İşletme Yöneticiliği*. 16.Baskı, Beta Yayınları, İstanbul.
- Koçel T. (2015). *Otel İşletmeciliği*. Beta Yayın, İstanbul.
- Koçel, T. (2018). *İşletme Yöneticiliği*. 17(1), Beta Yayınları, İstanbul.
- Koppang, A. F. (1996). Transformational and transactional leadership behaviors of administrators of performing and visual arts schools. Yayınlanmamış Doktora Tezi, *Graduate Faculty of the University of North Dakota*.
- Kostul, N. (1996). Vardiya ve gece çalışmasının hemşireler üzerindeki etkilerinin incelenmesi. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, *Gazi Üniversitesi, Sağlık Bilimleri Enstitüsü*, Ankara.

- Kozak, M. (1994). "Konaklama hizmet endüstrisinde istihdam edilen personelin verimliliği üzerine bir inceleme". II. Verimlilik Kongresi, Milli Prodüktivite Merkezi Yayınları, 540, Ekim, Ankara.
- Kozak, N. (2008). *Otel İşletmeciliği*. Detay Yayıncılık, Ankara.
- Körelçiner, H. (2018). X ve Y kuşağı çalışma yaşam kalitesi üzerine bir uygulama. Yayımlanmış Yüksek Lisans Tezi, *Kırklareli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü*, Kırklareli.
- Közleme, O. (2013). "Liderlik, siyasal otorite tipleri ve karizma". *Toplum Bilimleri Dergisi*, 7(13), 239-250.
- Krill, L. T. ve Carter, I.R. (1997). An exploration of the leadership practice enabling others to act: A case study. *Journal of Agricultural Education*, 38 (4), 42-49.
- Küçükusta, D. (2007). Konaklama işletmelerinde iş-yaşam dengesinin çalışma yaşamı kalitesi üzerindeki etkisi. Yayımlanmış Doktora Tezi, *Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü*, İzmir.
- Lau, R. (2000). Quality of work life and performance: An ad hoc investigation of two key elements in the service profit chain model. *International Journal of Service Industry Management*, 11(5), 422-437.
- Langhorn, S. (2004). "How emotional intelligence can improve management performance". *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 16, (4), 220-230.
- Lambert, E. ve Hogan, N. (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.
- Leithvood, K., Tomlinson, D. ve Genge, M. (1996). Transformational leadership. international handbook of educational leadership and administration. *Kluwer Academic Publishers*, Netherlands, s:785-840.
- Levine, M. F., Taylor, J. C. ve Davis L. E. (1984). "Defining quality of working life". *Human Relations*, 37 (1), 81-104.
- Likert, R. (1974). The method of constructing an attitude scale. G. M. Maranell içinde, *Scaling: A Sourcebook for Behavioral Scientists* (s. 90-95). Routledge.
- Lowe, K. B. ve Galen, K. K. (1996). "Effectiveness correlates of transformational and transactional leadership: A meta-analytic review of the MLQ literature". *Leadership Quarterly*, Vol.7(7), 1-31.
- Lunenburg F.C. ve Ornstein A.C. (1991). *Educational Administration: Concepts and Practices*. Belmont, CA: Wadsworth.

- Luthans, F. ve Avolio, B.J. (2003). "Authentic Leadership Development". Positive Organizational Scholarship, San Francisco: Berrett- Koehler, s.241-258.
- Marta, J.K.M, Singhapakdi, A., Lee, D., Sirgy, M.J., Koonmee, K. ve Virakul, B. (2013). "Perceptions about ethics institutionalization and quality of work life: Thai versus american marketing managers". *Journal of Business Research*, 66:381-389.
- Martel, Jean P. ve Dupuis, G. (2006), "Quality of work life: Theoretical and methodological problems, and presentation of a new model and measuring instrument". *Social Indicators Research*, Cilt:77, Sayı:2, 333-368.
- Mayatürk Akyol, E., Nişancı, Z.N. ve Özmutaf, N.M. (2013). Takım çalışmalarında dönüşümcü liderlik özellikleri, davranışları ve motivasyon: Kozmetik sektöründe ampirik bir yaklaşım. *Süleyman Demirel Üniversitesi, Vizyoner Dergisi*, C.4, S.9, 105-118.
- McCleskey, J. A. (2014). "Situational, transformational, and transactional leadership and leadership development". *Journal of Business Studies Quarterly*, 5(4), 117-130.
- Mcfarlin, D.B., Sweeney, P.D. ve Cotton, J.L. (1992). "Attitudes toward employee participation in decision- making: A comparison of European and American managers in a united states multinational company". *Human Resources Management*, Vol. 31, No: 4, 363-383.
- Mescon, M. H., Michael A. ve Franklin K. (1988). *Management*. Third Edition, Harper and Row Publishers, New York, 777.
- Meydan, C.H. ve Şeşen, H.(2015). *Yapısal Eşlik Modellemesi Amos Uygulamaları*. Ankara, Detay Yayıncılık, İkinci Baskı.
- Meyer J.P. ve Allen, N.J. (1997). *Commitment In Workplace*. Theory, Research and Application, London: Sage Publications.
- Miner, J. B. (1992). *Industrial-Organizational Psychology*. McGraw Hill Inc.: New York.
- Mirvis P.H. ve Lawler, E. (1984). Accounting for the quality of work life. *Journal of Occupational Behavior*, 5: 197-212.
- Mobley, W. H. (1982). "Some unanswered questions in turnover and withdrawal research". *The Academy of Management Review*, 7(1).
- Mobley, W. (1982). Employee turnover: Causes, consequences, and control. *Addison-Wesley*, Massachusetts.
- Morçin, S.E. ve Çarıkçı, İ. H. (2016). "Dönüştürücü/etkileşimci liderliğin iş tatminine etkisinde örgütsel özdeşleşmenin aracılık rolü: Antalya'daki beş yıldızlı otel işletmeleri örneği", *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 21(1): 97-112.

- Mosedeghrad, A. M. (2013). Occupational stress and turnover intention: Implications for nursing management. *International Journal of Health Policy and Management*, 1 (2), 169-176.
- Mujis, D., Aubrey, C., Harris, A. ve Briggs, M. (2004). "How do they manage? A review of the research on leadership in early childhood." *Journal of Early Childhood Research*, 2(2), 157-169.
- Mullins, L.J. (1996). *Management and Organizational Behavior*. Sixth Edition, Prentice Hall, s.651.
- Murat, G. ve Açıkgöz, B. (2008). Değişim çağının vazgeçilmez aktörleri: Dönüşümcü liderler. *Kamu-İş Dergisi*. 10(2), 153-171.
- Nadler, David A. ve Lawler, Edward E. (1983). "Quality of work life: Perspectives and directions". *Organizational Dynamics*, Vol. 11, Issue: 3: 20-30.
- Nakip, M. (2013). Pazarlamada *Araştırma Teknikleri ve SPSS Uygulamaları*, 3. Baskı (Ankara: Seçkin).
- Nanjundeswaraswamy, T.S. ve Swamy, D. R. (2012). Quality of work life and leadership styles: an overview, international conference on challenges and opportunities in mechanical engineering. *Industrial Engineering and Management Studies*, 842.
- Nanjundeswaraswamy, T.S. ve Swamy, D.R. (2015). Leadership styles and quality of work life in smes. *Management Science Letters*, 5: 65-78.
- Nanjundeswaraswamy, T.S. ve Swamy, D. R. (2015). An empirical research on the relationship between quality of work life and leadership styles in Smes. *Bangladesh E-Journal Of Sociology*, 12(1), 41-52.
- Naude, M.R., Kruger, S. ve Saayman, M. (2013). "Who to work for: South African hotel or resort?". *International Journal of Hospitality Management*, 33: 331-338.
- Nazem, F. ve Entezari, M.S. (2014). Prediction of employee quality of worklife based on the leadership styles (transformational and transactional) at the ministry of education. *Indian Journal of Fundamental and Applied Life Sciences*, 4(S4), 3365-3369.
- Nelson, D.L. (2005). *Understanding Organizational Behavior*. Mason, Ohio: Thomson/South-Western
- Nelson, D.L. ve Quick, J.C. (1985). Professional women are stressed and disease inevitable? *Academy of Management Review*, (10)2, 206-218.
- Nicholsan, N. (2003). "How to motivate your problem people". *Harvard Business Review*, January, 57-65.

- Northcraft, G.B. ve Neale, M.A. (1990). *Organizational Behavior; A Managemet Challenge*. USA: The Dryden Press.
- Northouse, P. (2007). *Leadership: Theory and Practice*. 4th ed. Thousand Oaks, CA: SAGE.
- Nowicki, M. ve Summers, C. (2007). "Changing leadership styles". *Healthcare Financial Management*, February, Chicago, s: 118.
- Odumeru, J. A. ve Ogbonna, I. G. (2013). "Transformational vs. transactional leadership theories: evidence in literature". *International Review of Management and Business Research*, 2(2), 355-361.
- O'Fallon, M. J., ve Rutherford, D. G. (2010). *Hotel Management and Operations*. John Wiley & Sons Inc., New Jersey.
- Onay, M. ve Kılıcı, S. (2011). "İş stresi ve tükenmişlik duygusunun işten ayrılma niyeti üzerine etkileri: Garsonlar ve aşçıbaşılar". *Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi*, 3(2), 363-372.
- Ömürgönülşen, M. ve Sevim, L. (2005). "Reddin'in üç boyutlu liderlik teorisi'nin liderlik literatüründeki yerinin irdelenmesi ve ampirik bir araştırma". *Yönetim ve Ekonomi: Celal Bayar Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimleri Dergisi Bilimler Fakültesi Dergisi*, C.XII, No:2, 91-103.
- Ören Armağan, S. (2006). Günümüzün liderlik profili Transformasyonel liderlik: Antalya bölgesinde bulunan beş yıldızlı otel işletmelerinde bir araştırma. Yayımlanmış Yüksek Lisans Tezi, *Akdeniz Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü*, Antalya.
- Örücü, E. ve Özafşarlıoğlu, S. (2013). "Örgütsel adaletin çalışanların işten ayrılma niyetine etkisi: Güney Afrika Cumhuriyeti'nde bir uygulama". *Mustafa Kemal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, Cilt: 10: 23.
- Özcan, E. (2011). *Kişilik Bakış Açısından Örgüt Yapısı ve İş Tatmini*. İstanbul: Beta.
- Özcan, Y. (2006). İlköğretim öğretmenlerinin iş tatmini ile yöneticileri için algıladıkları liderlik davranışları arasındaki ilişki düzeyi. Yayımlanmış Yüksek Lisans Tezi: T.C. Yeditepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Özdamar K. (2004). *Tabloların Oluşturulması, Güvenirlik ve Soru Analizi. Paket Programlarla İstatistiksel Veri Analizi -1*. 5th ed. Eskişehir: Kaan Kitabevi, p.201-50, 621.
- Özdemir, R. (2021). Covid-19 pandemisi sürecinde özel bakım merkezi çalışanlarının covid-19 korkusu ve belirsizliğe tahammülsüzlük düzeylerinin çalışma yaşam kalitesine etkisi. Yayımlanmış Yüksek Lisans Tezi, *Ankara Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü Sosyal Hizmetler ABD.*, Ankara.

- Özgenel, M. ve Hıdıroğlu, A. (2019). Liderlik stillerine göre ortaya çıkan bir tutum: Örgütsel sinizm. *Ahi Evran Üniversitesi Kırşehir Eğitim Fakültesi Dergisi*, 20(2), 1003-1043.
- Özkalp, E. ve Kirel, Ç. (1996). *Örgütsel Davranış*. Anadolu Üniversitesi Yayınları, Yayın No: 111, Eskişehir.
- Özkalp, E. ve Kirel, Ç. (2011). *Örgütsel Davranış*. Ekin Basım Yayın Dağıtım. 5 Baskı. Bursa.
- Özkan, M. (2016). Liderlik hangi sıfatları, nasıl alıyor? Liderlik konulu makalelerin incelenmesi. *Gaziantep University Journal of Social Sciences*, 15(2), 615-639.
- Özmete, E. (2002). Özel sektörde kadın işgücünün çalışma yaşamı kalitesi. Doktora Tezi, *Ankara Üniversitesi, Fen Bilimleri Enstitüsü, Ev Ekonomisi Anabilim Dalı*, Ankara.
- Özmutaf, N., (2007). Örgütlerde bireysel performans unsurları ve çatışma. *Cumhuriyet Üniversitesi, İİBF Dergisi*, Cilt, 8, Sayı: 2, 41-60.
- Özsoy, O. (2002). *Geleceğin Meslekleri*. İstanbul: Hayat Yayınları.
- Öztürk Başol, R. (2017). Avm insan kaynaklarının iş stresinin iş doyumu, yaşam doyumu ve işten ayrılma niyeti ile ilişkileri. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, *İstanbul Arel Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü*, İstanbul.
- Öztop, İ. (2008). Liderlik tarzları ve örgüt kültürü tipleri arasındaki ilişki ve bu ilişkinin nitel performans üzerine etkileri. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, *Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü*, Kocaeli.
- Parolini, J., Patterson, K. ve Winston, B. (2009). Distinguishing between transformational and servant leadership. *Leadership & Organizational Development Journal*, 30(3), 274-291.
- Pelit, E. , Güçer, E. ve Demirdağ, Ş. A. (2016). Kadın işgörenlerin karşılaştığı sorunların iş bırakma eğilimlerine etkisi: Otel işletmelerinde bir araştırma. *Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 8(15), 43-65.
- Peretomode, O. (2012). Situational and contingency theories of leadership: Are they the same? *IOSR Journal of Business and Management*, 4(3), 13-17.
- Phaneuf, J., Boudrias, J., Rousseau, V. ve Brunelle, E. (2016). Personality and transformational leadership: The moderating effect of organizational context. *Personality and Individual Differences*, 102: 30-35.
- Pielstick, D. (1998). “ *Transforming Leader: A Meta- Ethnographic Analysis*”. Community College Review, Vol.26: 3.

- Podsakoff, P.M., MacKenzie, S.B., Moorman, R.H. ve Fetter, R. (1990). Transformational leader behaviors and their effects on followers' trust in leader, satisfaction, and organizational citizenship behaviors. *Leadership Quarterly* 1(2), 107- 142.
- Polat, F. ve Erdem, R. (2017). Merhamet yorgunluğu düzeyinin çalışma yaşam kalitesi ile ilişkisi: Sağlık profesyonelleri örneği. *Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, Cilt:1, Sayı:26, 291-312.
- Polat, M. ve Meydan, C.H. (2010). Örgütsel özdeşleşmenin sinizm ve işten ayrılma niyeti ile ilişkisi üzerine bir araştırma. *Savunma Bilimleri Dergisi*, Cilt 9, Sayı 1, 145-172.
- Poskas, D. A. (2013). Exploring the impact of charismatic leaders in communities. *Regents of the University of Minnesota*, Minnesota.
- Poyraz, K. ve Kama, B. (2008). "Algılanan iş güvencesinin, iş tatmini, örgütsel bağlılık ve işten ayrılma niyeti üzerindeki etkilerinin incelenmesi". *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 13(2).
- Rethinam, G. S. ve İsmail, M. (2008). Constructs of quality of work life: A perspective of information and technology professionals, *European Journal of Social Sciences*, 7 (1), 58-70.
- Rahim, M. A. ve Magner, N. (1996). "Confirmatory factor analysis of the bases of leader power: First-order factor model and its invariance across groups". *Multivariate Behavioral Research*, 31: 495-516.
- Ravazadeh, N. ve Ravazadeh, A. (2013). The effect of transformational leadership on staff empowerment. *International Journal of Business and Social Science*, Vol.4, No. 10: 165.
- Riaz, A. ve Haider, M.H. (2010). Role of transformational and transactional leadership on job satisfaction and career satisfaction. *Business and Economic Horizons*, Volume 1(1), 29-38.
- Robbins, S.P. (2002). *Organizational Behaviour*. 10th Edition, U.S.A.: Prentice Hall.
- Robbins, S. P. ve Judge, T.A. (2006). *Organizational Behaviour*. (12. Edition). Pearson Prentice Hall, New Jersey, USA.
- Rose, R.C. , Beh, L.S., Uli, J. ve Idris, K. (2006). Quality of work life: Implications of career dimensions. *Journal of Social Sciences*, 2(2), 61-67.
- Rothfelder, K., Ottenbacher, M. ve Harrington R.J. (2013). The impact of transformational, transactional and non-leadership styles on employee job satisfaction in the German hospitality industry. *Tourism And Hospitality Research*, 4:201-214.

- Rusbelt, E. C., Farrel, D., Rogers, G. ve Mainous 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.
- Russ, T. L. (2011). Theory x/y assumptions as predictors of managers' propensity for participative decision making. *Management Decision*, 49(5), 823-836.
- Sabuncuoğlu, E.T. (2007). Eğitim, örgütsel bağlılık ve işten ayrılma niyeti arasındaki ilişkilerin incelenmesi. *Ege Akademik Bakış Dergisi*, 7(2), 613-628.
- Sabuncuoğlu, Z. ve Tokol, T. (2001). *İşletme*. Ezgi Yayınları, Bursa.
- Sabuncuoğlu, Z. ve Tüz, M. (1995). *Örgütsel Psikoloji*. Ezgi Kitabevi, Bursa.
- Saggi, K. (2002). "Survey Of Literature On Trade. Foreign Direct Investment".
- Sağlam Arı, G., Bal, H. ve Çına Bal, E. (2010). İşe bağlılığın tükenmişlik ve işten ayrılma niyeti ilişkisindeki aracılık etkisi: Yatırım uzmanları üzerinde bir araştırma. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, C.15, S.3, 143-166.
- Salleh, R., Nair, M. S. ve Harun, H. (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, M.; Vural, T. ve Zorlu, Ö. (2015). Otel işletmelerinde dönüştürücü liderlik davranışlarının örgüt sağlığı üzerine etkileri: Afyonkarahisar ilinde bir araştırma. *Yönetim Bilimleri Dergisi*, Cilt: 13, Sayı: 25, 161-200.
- Scandura, T. A. ve Ethlyn A.W. (2004). "Mentoring and transformational leadership: The role of supervisory career mentoring". *Journal of Vocational Behavior*, 65(3), 448-468.
- Schneider, W. (1994). Alman sendikaları açısından yönetime katılma, işçinin yönetime katılması. (Çev.: Savaş Taşkent), *Belediye-İş Yayını*, İstanbul.
- Schulze, N. (1998). "Yaşam Kalitesini Yükselten Temel Unsur Olarak İşin İnsancillaştırılması". 6. Ulusal Ergonomi Kongresi Bildiriler Kitabı, 27-29 Mayıs, Ankara Üniversitesi, Milli Produktivite Merkezi, Ankara: 519-531.
- Serbest, F. (2000). " İş yaşamı niteliği (QWL)". *Verimlilik Dergisi*(2), 27-40.
- Serinkan, C. (2008). *Liderlik ve Motivasyon İlişkisi*. Nobel Yayınları, Ankara, s:46.
- Seward, S.K. (2007). Are narcissists bad for relationships or are relationships bad for narcissists? The effect of narcissism on close relationships. *Department of Psychology St. Francis Xavier University Narcissism And Relationships*, Canada.

- Sexton, T. (2007). *Review of Research Literature on Authentic Leadership*. England, Creative Edge Consulting Limited.
- Seyrek, İ. H. ve Önal, O. (2017). İşten ayrılma niyeti ile ilişkili faktörler: Bilgi teknolojisi çalışanları üzerine bir araştırma. *Doğu Anadolu Sosyal Bilimlerde Eğilimler Dergisi*, 1/1, 63-74.
- Sezici, E. (2014). Çalışma yaşamı kalitesi, işyerinde sapkın davranış ve işten ayrılma eğilimi ilişkisi. *Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 41. Sayı, Sayfa:235.
- Sevgin, M.N. (2019). Dönüşümcü ve etkileşimci liderlik davranışının iş yaşam kalitesi ve örgütsel bağlılık üzerine etkisi: Beş yıldızlı otel çalışanları üzerine bir araştırma. Doktora Tezi, *Mersin Üniversitesi Sosyal Bilimleri Enstitüsü Turizm İşletmeciliği Anabilim Dalı*, Mersin.
- Silah, M. (2005). *Endüstride Çalışma Psikolojisi*. Seçkin Kitabevi, Ankara.
- Singhapakdi, A., Sirgy, M.J., Lee, D., Senasu, K., Yu, G.B. ve Nisisu, A.M. (2014). "Gender disparity in job satisfaction of western versus asian managers". *Journal of Business Research*, 67(6), 1257-1266.
- Sirgy, M. J., Efraty, D., Siegel, P. ve Lee, D. (2001). A new measure of quality of worklife (qwl) based on need satisfaction and spillover theories. *Social Indicators Research*, 55: 214-302.
- Sivuk, D. ve Seyhan, F. (2021). Örgütsel çatışma, örgütsel stres, iş yaşam kalitesi, iş tatmini ve işten ayrılma niyeti arasındaki ilişki: Sağlık çalışanlarının verimliliği üzerine bir araştırma. *Verimlilik Dergisi*, Sayı:4, 185-201.
- Solmuş, T. (2000). "İş yaşamında kalite ve kaliteyi arttırmaya yönelik program". *Türk Psikoloji Bülteni*, Sayı: 18: 37-42.
- Soysal, A. (2000). "Örgütlerde kariyer planlama sürecinin işleminde motivasyon faktörünün etkisi: Kahramanmaraş özel işletmelerinde yapılan bir uygulama". *Erciyes Üniversitesi, 8. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi*, Nevşehir.
- Soysal, A. (2014). "Kariyer Yönetimi ve Planlaması." (Ed. İsmail Bakan), İnsan Kaynakları Yönetimi, Gazi Kitabevi, Ankara, s:291-354.
- Srithongrungrung (2011). The causal relationships among transformational leadership, organizational commitment, and employee effectiveness. *International Journal of Public Administration*, 34(6), 376-388.
- Stewart, J. (2006). "Transformational leadership. An evolving concept examined through the works of Burns, Bass, Avolio and Leithwood". *Canadian Journal of Educational Administration and Policy*, 54: 1-29.

- Straw, R.J. ve Heckscher, C.C. (1984). QWL: New working relationships in the communication industry. *Journal of Labour Studies*, 9: 261-274.
- Subramanian, I. D. ve Shin, Y. N. (2013). "Perceived organizational climate and turnover intention of employees in the hotel industry". *World Applied Sciences Journal*, 1751-1759.
- Sü, S. (1999). "Konaklama sektöründe çalışanların sorunları ve çözüm önerileri". Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, *Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü*, Balıkesir.
- Şahin, E. (2020). Sosyo kültürel boyutların çalışma yaşam kalitesi üzerine etkisinin değerlendirilmesi: Perakende sektöründen bir araştırma. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, *Bahçeşehir Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Yüksek Lisans Programı*, İstanbul.
- Şahin, F. (2011). "Lider-üye etkileşimi ile işten ayrılma niyeti arasındaki ilişki üzerinde cinsiyetin etkisi". *Ege Akademik Bakış*, 11(2), 277-288.
- Şahin, F. ve Sarıdemir, T. (2016). Okul müdürlerinin liderlik stillerine göre öğretmenlerin yaşam doyumlarının ve evlilik doyumlarının incelenmesi. *Gazi Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 37(1), 391- 425.
- Şeneri, G. (1998). *Çalışma Yaşamının Kalitesinin Geliştirilmesi*. MPM Yayını, Ankara.
- Şimşek, A. (2006). Duygusal zekânın, ana-baba tutumunun ve doğum sırasının tercih edilen liderlik tarzına etkisi. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, *Ankara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü*, Ankara.
- Şirin, F. E. ve Yetim, A. A. (2009). Beden eğitimi ve spor yüksekokulu yöneticilerinin dönüşümcü liderlik stiline ilişkin yönetici algıları. *Niğde Üniversitesi Beden Eğitimi ve Spor Bilimleri Dergisi*, 3(1), 69-84.
- Tabachnick, B. G. ve Fidell, L. S. (2013). *Using Multivariate Statistics* (6th ed.). Boston, MA: Pearson.
- Tan M., Polat, H. ve Akgün Şahin, Z. (2012). Hemşirelerin çalışma ortamına ilişkin algılarının değerlendirilmesi. *Sağlıkta Performans ve Kalite Dergisi*, 4: 67-78.
- Tanrıverdi, H. ve Paşaoğlu, S. (2014). Dönüşümcü liderlik örgütsel adalet ve iş tatmini arasındaki ilişkileri belirlemeye yönelik okul öncesi öğretmenleri üzerine bir araştırma. *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, Cilt:13, Sayı:50, 274-293.
- Tarabishy, A., Solomon, G., Fernald, W. ve Sashkin M. (2005). "The entrepreneurial leader's impact on the organization's performance in dynamic markets". *The Journal of Private Equity*, Vol. 8, Issue 4, 20-29.

- Taslak, S. (2008). Göreve ilişkin çatışmalarda etkileşimci ve dönüşümcü liderlik üzerine etiksel bir değerlendirme. *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, Sayı: 31, 121-144.
- Taş, A. ve Çetiner, A. (2011). Ortaöğretim okulu müdürlerinin dönüşümcü liderlik davranışlarını gerçekleştirme durumlarına ilişkin öğretmen görüşleri. *Türk Eğitim Bilimleri Dergisi*, 9(2), 369-392.
- Taş, S. (2009). Atatürk'ün dönüşümcü liderliği. *SDÜ Uluslararası Teknolojik Bilimler Dergisi*, Vol:1, No:2.
- Taşdan, M. ve Erdem, M. (2010). İlköğretim okulu öğretmenlerinin iş yaşamı kalitesi ile örgütsel değer algıları arasındaki ilişki düzeyi. *Yüzüncü Yıl Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, VII (I), 92-113.
- Taşdemir Afşar, S. (2015). Akademisyenlerin çalışma yaşam kalitesini Hacettepe Üniversitesi üzerinden okumak. *Eğitim Bilim Toplum Dergisi / Cilt:13 Sayı:50*, 134-173.
- Taşlıyan, M. ve Hırlak, B. (2016). Otantik liderlik, psikolojik sermaye, işten ayrılma niyeti ve çalışan performansı arasındaki ilişki: Hemşireler üzerinde bir araştırma. *Akademik Bakış Dergisi*, Sayı: 56.
- Tavmergen, İ. (2000). "Turizm sektörü ve çalışma hayatında kalite". *Standart Dergisi*, Şubat, 39 (458), 47-50.
- Tekingündüz, S., Top, M. ve Seçkin, M. (2015). İş tatmini, performans, iş stresi ve işten ayrılma niyeti arasındaki ilişkilerin incelenmesi: Hastane örneği. *Verimlilik Dergisi*, (4), 39-64.
- Tekingündüz, S. ve Kurtuldu, A. (2015). İşten ayrılma niyeti, iş tatmini, örgütsel bağlılık, liderlik ve iş stresi arasındaki ilişkilerin analizi: Bir hastane örneği. *International Journal of Human Sciences*, 12(1), 1501- 1517.
- Tengilimoğlu, D. (2005). "Kamu ve özel sektör örgütlerinde liderlik davranışı özelliklerinin belirlenmesine yönelik bir alan çalışması". *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, 4 (14), 1-16.
- Tett, R. P., ve Meyer, J. P. (1993). "Job satisfaction, organizational commitment, turnover intention, and turnover: Path analyses based on meta-analytic findings". *Personnel Psychology*, 259-293.
- Tezci, E. (2002). Oluşturmacı öğretim tasarım uygulamasının ilköğretim beşinci sınıf öğrencilerinin yaratıcılıklarına ve başarılarına etkisi. Yayınlanmış Doktora Tezi, *Fırat Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü*, Elazığ.
- Theodore, H. (1981). *Dimensions of Organizational Behavior*. Macmillan Publishing Co., Second Edition, USA.

- Tichy, N. M. ve Devanna, M. A. (1986). The transformational leader. *Training and Development Journal*, 40(7), 27-32.
- Toker, B. (2006). Konaklama işletmelerinde işgören motivasyonu ve motivasyonun iş doyumuna etkileri. Yayınlanmamış Doktora Tezi, *Dokuz Eylül Üniversitesi*, İzmir.
- Topçu, B., Saraçlı, S., Dursun, P. ve Gazeloğlu, C. (2012). Akademisyenlerin yaşam kaliteleri üzerine bir çalışma: Afyon Kocatepe Üniversitesi örneği. *Düzce Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü Dergisi*, 2(1), 15-19.
- Toprak, Ç. (2013). Hemşirelerin çalışma yaşam kalitesinin hasta tatmini üzerindeki etkisinin irdelenmesi., Yüksek Lisans Tezi, *Atılım Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Sağlık Kurumları İşletmeciliği Anabilim Dalı*, Ankara.
- Töremen, F. ve Yasan, T. (2010). İlköğretim okulu yöneticilerinin dönüşümsel liderlik özellikleri (Malatya ili örneği). *Pamukkale Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 28 (2): 27-39.
- Tuna, B. (2018). ISO 9001: 2008 Kalite yönetim sisteminin iş yaşamı kalitesine etkisi: Etkileşim modeli. *Verimlilik Dergisi* 1: 67-85.
- Tuncer, M. (2011). Performans değerlendirme uygulamalarının otel çalışanları üzerindeki etkileri. *Adıyaman Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 4(7), 258-279.
- Tuncer, M. ve Yeşiltaş, M. (2013). Çalışma yaşam kalitesinin otel işletmesi çalışanları üzerindeki etkileri. *İşletme Araştırma Dergisi*, 5(1), 57-78.
- Turunç, Ö., Tabak, A., Şeşen, H. ve Türkyılmaz, A. (2010). Çalışma yaşamı kalitesinin prosedür adaleti, iş tatmini, iş stresi ve işten ayrılma niyetine etkisi. *İş, Güç" Endüstri İlişkileri Ve İnsan Kaynakları Dergisi*, Temmuz, Cilt: 12, Sayı: 3, 77-96.
- Türk, Y.Z., Çetin, M. ve Fedai, T. (2012). Genç hekimlerde çalışma yaşam kalitesinin belirleyicileri. *Sağlık Bilimleri Dergisi*, 21(3), 172-181.
- Türkay, O. (2015). Çalışma yaşamı kalitesinin iş memnuniyeti ve bağlılık üzerine etkileri, seyahat acentaları üzerine bir araştırma. *Yönetim ve Ekonomi, Celal Bayar Üniversitesi İktisadi Ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 22(1), 239-256.
- Tütüncü, Ö. (2000). "Karayolu işletmelerinde işten ayrılma eğiliminin analizi". *Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 2, (4), 106-121.
- Tütüncü, Ö. (2008). SA 8000 Sosyal sorumluluk standardı ile iş yaşamı kalitesi arasındaki ilişki. *Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, Cilt:10, Sayı:2, 169-178.
- Uçar, Ö. (2018). İşgörenlerin dönüşümcü ve etkileşimci liderlik tarzları algılamaları ile öz yeterlilikleri arasındaki ilişkide yöneticiye duyulan güvenin aracılık rolü: Bir zincir

- otel uygulaması. Doktora Tezi, *Akdeniz Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü*, Antalya.
- Ural, A. ve Kılıç, İ. (2006). *Bilimsel araştırma süreci ve SPSS ile veri analizi*. Ankara: Detay Yayıncılık, Ankara.
- Ural, A. ve Kılıç, İ. (2013). *Bilimsel Araştırma Süreci ve Spss ile Veri Analizi*. Detay Yayıncılık, 4, Ankara.
- Uyar, S. (2020). Çalışma yaşam kalitesi ve proaktif çalışma davranışının bireysel ve kurumsal değişkenlerle ilişkileri. Doktora Tezi, *Selçuk Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü, Sağlık Yönetimi Anabilim Dalı*, Konya.
- Ünler, E., Kılıç, B. ve Çıray, J.C. (2014). İletişim ikliminin iş doyumunu ve işten ayrılma niyeti ilişkisine etkisi. *Marmara Üniversitesi Öneri Dergisi*, 11(41), 237-250.
- Üstündağ, N. (1999). Akıllı binaların tesis yönetimi ve iş yaşamı kalitesi üzerindeki etkileri. Yayınlanmamış Doktora Tezi, *İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü*, İstanbul.
- Van Laar, D., Edwards, J. and Easton, S. (2007). The work-related quality of life (wrqol) scale for healthcare workers. *Journal of Advanced Nursing*, 60(3), 325-333.
- Vroom, Victor H. ve Jago, Arthur G. (2007). The role of the situation in leadership. *American Psychologist*, Vol. 62, No. 1, 17-24.
- Walton, R.E. (1975). *Criteria for Quality of Working Life*. L.E. Davis ve A.B. Cherns (Ed.), *The Quality of Working Life*, 1(5), 93-97.
- Walton, R. E. (1992). Criteria for quality of worklife. *Quality of Worklife*, 1: 91-104.
- Walumbwa, F. O., Avolio, B.J., Gardner, W.L., Wernsing, T.S. ve Peterson, S.J. (2008). "Authentic leadership: Development and validation of a theory-based measure". *Journal of Management*, XXXIV: 1, 89-126.
- Wang, C. J.; Tsai, H.T. ve Tsai, M.T. (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*, Elsevier, vol. 40: 79-89.
- Wang, P. ve Walumbwa, F.O. (2007). "Family-friendly programs, organizational commitment, and work withdrawal: The moderating role of transformational leadership". *Personnel Psychology*, 60: 397-427.
- Waterman, A.S. (1993). Two conceptions of happiness: Contrasts of personal expressiveness (eudaimonia) and hedonic enjoyment. *Journal of Personality and Social Psychology*, 64: 678-691.

- Wells, J.E. ve Peachey, J.W. (2010). Assistant coaches' turnover intentions: Do leadership and satisfaction matter? *Avca Coaching Volleyball*, 28(1), 22-24.
- Werner, I. (1993). *Leadership Skills For Executives*. Rota Yayınları, İstanbul.
- Wood, R.C. (1992). *Working in Hotels and Catering*. UK: Taylor & Francis.
- Yabancı, N. (2020). “ Otel işletmelerinde iş yaşamı kalitesinin iş performansına etkisinde yönetici desteğinin rolü”. Yayımlanmış Yüksek Lisans Tezi, *Nevşehir Hacı Bektaş Veli Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Turizm İşletmeciliği Ana Bilim Dalı*, Nevşehir.
- Yalçın K. (2017). Duygusal zekânın iş performansına etkileri: Ankara’da Pursaklar ilçesindeki otomotiv yetkili bayileri üzerine bir araştırma. Yayımlanmış Yüksek Lisans Tezi, *Türk Hava Kurumu Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, İşletme Programı*, Ankara.
- Yalçın, S. ve Akan, D. (2016). Okul yöneticilerinin liderlik stilleri ile öğretmenlerin iş yaşam kalitesi ve örgütsel bağlılıkları arasındaki ilişkinin incelenmesi. *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, Cilt:15 Sayı:59, 1138-1156.
- Yamurluklu, Y. (2016). Otel işletmelerinde iş sağlığı ve güvenliğinin değerlendirilmesi. İş Sağlığı ve Güvenliği Uzmanlık Tezi, *Çalışma ve Sosyal Güvenlik Bakanlığı, İş Sağlığı ve Güvenliği Genel Müdürlüğü*, Ankara.
- Yanık, O. (2014). Ahlaki liderliğin çalışanların iş tatminine, örgütsel bağlılığına ve işten ayrılma niyetine etkisi: Örgütsel güven ve örgütsel adalet algısının aracı rolü. Doktora Tezi, *T.C. Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü*, Erzurum.
- Yavuz, E. ve Tokmak, C. (2009). İş görenlerin etkileşimci liderlik ve örgütsel bağlılık ile ilgili tutumlarına yönelik bir araştırma. *International Journal of Economic and Administrative Studies*, Year:1, Volume:1(2), 17-35.
- Yazıcıoğlu, Y. ve Erdoğan, S. (2004). *SPSS Uygulamalı Bilimsel Araştırma Yöntemleri*. Ankara: Detay Yayıncılık.
- Yenihan, B., Öner, M. ve Çift yıldız, K. (2014). İş stresi ve işten ayrılma niyeti arasındaki ilişki: otomotiv işletmesinde bir araştırma. *Çalışma İlişkileri Dergisi*, Cilt 5, Sayı 1, 38-49.
- Yıldırım, A. ve Şimsek, H. (2011). *Sosyal Bilimlerde Nitel Araştırma Yöntemleri*, 8. Baskı, Ankara: Seçkin Yayıncılık.
- Yıldız Bağdoğan S. ve Sarpbalkan, D. (2017). Çalışanların örgütsel bağlılığını etkileyen bir faktör olarak dönüşümcü liderlik algısı. *Yönetim Bilimleri Dergisi*, Cilt 15, Sayı 30, 335-352.

- Yıldız, B., Özdemir, F., Habip, E. ve Çakı, N. (2017). Aşırı nitelikliliğin işten ayrılma niyeti üzerindeki etkisinde kolektif şükranın moderator etkisi. *Örgütsel Davranış Araştırmaları Dergisi*, Cilt:2, 40-61.
- Yıldız, M. L. (2016). *Liderlik Üzerine*. Beta Yayınları, s:23-59.
- Yıldız, S., Yalavaç, S. ve Meydan, C.H. (2013). Tükenmişliğin işten 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:2, 157-170.
- Yılmaz, L. (2010). Halk eğitimi merkezi yöneticilerinin dönüşümcü liderlik özellikleri. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, *Maltepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Eğitim Bilimleri Ana Bilim Dalı*, İstanbul.
- Yılmaz, N. (2019). Okul çalışma yaşam kalitesinin öğretmenlerin mobbinge maruz kalma düzeyleri arasındaki ilişki. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, *Bahçeşehir Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü*, İstanbul.
- Yukl, G. (1989). Managerial Leadership : “A review of theory and research”. *Journal of Management*, 15(2), 251-289.
- Yukl, G. (1994). *Leadership*. Prentice-Hall International, New Jersey.
- Yukl G. (2010). *Leadership In Organizations*. 7th Edition, Upper Saddle River, Prentice Hall, NJ.
- Yumuşak, S.(2008). İşgören verimliliğini etkileyen faktörlerin incelenmesine yönelik bir araştırma. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, C.13, S.3, 241-251.
- Yücel, D. ve Erkut, H. (2003). Bilişim teknolojilerinin çalışma yaşam kalitesi üzerine etkisi. *İTÜ Dergisi*, Cilt:2, Sayı:2, 49-59.
- Yücel, İ. ve Demirel, Y. (2013). Mevcut iş alternatiflerinin iş tatmini ve işten ayrılma ilişkisi üzerine etkisi: “Başka bir yol daha olmalı!”. *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 27(2).
- Yüksekbilgili, Z. ve Özkeskin, G. (2019). Türk otelcilik sektöründe uygulanan rekabet stratejilerinin üç genel strateji bağlamında doğruluğu üzerine bir pilot araştırma. *Uluslararası Akademik Yönetim Bilimleri Dergisi*, 5(6), 23-45.
- Yüksel, İ. (2004). Çalışma yaşamı kalitesinin tipik ve atipik istihdam açısından incelenmesi. *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 5(1), 47-58.
- Yürür, Ş. ve Ünlü, O. (2011). Duygusal emek, duygusal tükenme ve işten ayrılma niyeti ilişkisi. *Güç Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi*, Nisan, Cilt: 13(2), 83-103.

- Zehir, C. ve Yavuz, A. (2017). Değişim odaklı liderlik, örgütsel özdeşleşme ve örgütsel vatandaşlık davranışı ilişkisi. *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 18(2), 97-115.
- Zhang, X., Walumbwa, F.O., Aryee, S. ve Chen, Z.X. (2013). Ethical leadership, employee citizenship and work withdrawal behaviors: examining mediating and moderating processes. *The Leadership Quarterly*, 24: 284–297.
- Zopiatis, A., Contaniti, P. ve Theocharous, A.L. (2014). Job involvement, commitment, satisfaction and turnover: Evidence from hotel employees in Cyprus, *Tourism Management*, Volume 41, 129-140.



EKLER

EK-1. Anket Formları

ANKET FORMU						
Değerli Katılımcı, bu çalışma İstanbul ilinde faaliyet gösteren 4 ve 5 yıldızlı otel personelinin algıladıkları liderlik davranışı, çalışma yaşam kalitesi ve işten ayrılma niyeti arasındaki ilişkiyi belirlemeye yönelik olarak yapılmaktadır. Samimiyetle vereceğiniz cevaplar araştırmamıza katkı sağlayacaktır. Araştırmaya katılım gönüllülük esasına dayanmaktadır. Cevaplarınız kesinlikle gizli olup isminizi belirtmenize gerek yoktur. Katkılarımızdan dolayı teşekkür ederiz.						
Doç. Dr. Sait DOĞAN İskenderun Teknik Üniv. Turizm Fakültesi, Gastronomi ve Mutfak Sanatları Bölümü.						
Mustafa BAYIR İskenderun Teknik Üniv. Lisansüstü Eğitim Enstitüsü, Turizm İşletmeciliği ABD. Y.L. Öğrencisi						
Cinsiyetiniz?	Erkek () Kadın ()					
Medeni Durumunuz?	Evli () Bekâr ()					
Yaşınız?	18-27 () 28-39 () 40-49 () 50-59 () 60 yaş ve üstü ()					
Öğrenim Düzeyiniz?	İlköğretim () Lise () Ön lisans () Lisans () Lisansüstü ()					
Lise veya Üniversite Düzeyinde Turizm Eğitimi Aldınız mı?	Evet () Hayır ()					
Çalıştığınız Departman?	Yiyecek İçecek () Ön büro () Kat Hizmetleri () Satış Pazarlama () Diğer ()					
Gelir Durumunuz?	4253 – 5000 TL () 5001 - 7500 TL () 7501- 10.000 TL () 10.001 TL ve üstü ()					
Kaç Yıldır Bu İşletmede Çalışıyorsunuz?	Bir yıldan az () 1-3 yıl () 4-6 yıl () 7-9 yıl () 10 yıl ve üstü ()					
Yöneticiniz ile ilgili düşüncelerinizi belirtiniz.						
Hiçbir zaman (1), Seyrek olarak (2), Bazen (3), Sıklıkla (4) ve Her zaman (5)						
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

Çalışma koşullarımız ile ilgili düşüncelerinizi belirtiniz.

Kesinlikle Katılmıyorum (1), Katılmıyorum (2), Az Katılıyorum (3), Katılıyorum (4) ve Kesinlikle Katılıyorum (5)

1	İşimi yapmamı sağlayan belirli amaç ve hedeflerim var.	1	2	3	4	5
2	Fikirlerimi dile getirebileceğimi ve çalışma alanımdaki değişiklikleri etkileyebileceğimi düşünüyorum.	1	2	3	4	5
3	Yetenek ve becerilerimi işimde kullanma fırsatına sahibim.	1	2	3	4	5
4	Şu anda kendimi iyi hissediyorum.	1	2	3	4	5
5	İşverenim, işe uyum sağlamam için aile hayatımla ilgili yeterli olanakları ve esnekliği sağlıyor.	1	2	3	4	5
6	Mevcut çalışma saatlerim ve düzenim kişisel koşullarıma uyuyor.	1	2	3	4	5
7	İşte kendimi sıklıkla baskı altında hissetmiyorum.	1	2	3	4	5
8	İyi bir iş çıkardığımda, bu iş bölüm yöneticilerim tarafından tasdik ediliyor.	1	2	3	4	5
9	Son zamanlarda kendimi mutsuz ve depresif hissetmiyorum.	1	2	3	4	5
10	Hayatımdan memnunum.	1	2	3	4	5
11	Yeni beceriler geliştirmeye teşvik ediliyorum.	1	2	3	4	5
12	Kendi çalışma alanımda beni etkileyen karar süreçlerine dâhil oluyorum.	1	2	3	4	5
13	İşverenim işimde verimli olmam için ihtiyaç duyduğum şeyleri sağlıyor.	1	2	3	4	5
14	Bölüm yöneticim, esnek çalışma saatlerini / çalışma modellerini teşvik eder.	1	2	3	4	5
15	Çoğu yönden hayatım ideal bir hayata yakındır.	1	2	3	4	5
16	Güvenli bir ortamda çalışıyorum.	1	2	3	4	5
17	Genelde işler benim için iyi gidiyor.	1	2	3	4	5
18	İşyerindeki mevcut kariyer fırsatlarından memnunum.	1	2	3	4	5
19	İşyerinde sıklıkla aşırı derecede stres yaşamıyorum.	1	2	3	4	5
20	Şu anki işimi yapmak için aldığım eğitimden memnunum.	1	2	3	4	5
21	Son zamanlarda, her şeyi göz önüne getirdiğimde kendimi oldukça mutlu hissediyorum.	1	2	3	4	5
22	Çalışma koşullarım tatmin edicidir.	1	2	3	4	5
23	Kendi çalışma alanımdaki ekip üyelerini etkileyen kararlarda yer alıyorum.	1	2	3	4	5
24	Çalışma hayatımın genel kalitesinden memnunum.	1	2	3	4	5

İşinizle ilgili düşüncelerinizi belirtiniz.

Kesinlikle Katılmıyorum (1), Katılmıyorum (2), Az Katılıyorum (3), Katılıyorum (4) ve Kesinlikle Katılıyorum (5)

1	Genellikle işi bırakmayı düşünüyorum.	1	2	3	4	5
2	Belirli bir süre bu işte kalmayı planlıyorum.	1	2	3	4	5
3	Alternatif bir iş arama niyetindeyim.	1	2	3	4	5



TEKNOVERSITE



teknoversite AYRICALIĞINDASINIZ

İSTE

