

## Etkileşimci ve Dönüşümcü Liderlik Tarzlarının İşten Ayrılma Niyeti ve İş Performansı Üzerinde Etkisi

The Impact of Transactional Leadership and Transformational Leadership Styles on Intent to Leave and Job Performance.

Ferda ALPER AY<sup>1</sup>, Koray KELEŞ<sup>2</sup>

### ÖZET

Günümüzde örgütlerin rekabet edebilmeleri ve başarı elde edebilmeleri için etkin ve başarılı liderlere ihtiyaç duyulmaktadır. Özellikle sağlık personelinin işyerinde etkin ve verimli çalışması gerektiği düşünüldüğünde, sağlık yöneticilerinin liderlik tarzları işten ayrılma niyeti ve iş performansına nasıl etki yaptığı araştırmanın önemini ortaya çıkarmaktadır. Bu çalışmanın amacı, sağlık yöneticilerinin (yönetim görevi olan çalışanların) etkileşimci ve dönüşümcü liderlik tarzları ile iş performansı ve işten ayrılma niyeti arasındaki ilişkileri belirleyebilmektir.

Cumhuriyet Üniversitesi Sağlık Hizmetleri Uygulama ve Araştırma Hastanesi'nde tüm yönetim kademelerinde çalışan yöneticiler (alt kademe, orta kademe, üst kademe) araştırmanın evrenini oluşturmaktadır. 139 sağlık yöneticisi arasından 122 kişiye anket yöntemi kullanılarak veriler elde edilmiştir. Veriler SPSS 22.0 programı ile korelasyon ve regresyona analizi ile değerlendirilmiştir. Araştırma bulgularına göre dönüşümcü liderlik ile işten ayrılma niyeti arasında negatif yönlü ilişki belirlenmiştir. İlave olarak dönüşümcü liderlik iş performansını olumlu yönde etkilemektedir. Çalışma doğrultusunda dönüşümcü liderliğin işten ayrılma niyetini azalttığı ve iş performansını artırdığı saptanmıştır.

**Anahtar Kelimeler:** Etkileşimci Liderlik, Dönüşümcü Liderlik, İş Performansı, İşten Ayrılma Niyeti.

### ABSTRACT

Today, effective and successful leaders are needed for organizations to compete and achieve success. Especially when it is thought that health personnel should work effectively and efficiently in the workplace, health managers' leadership styles reveal the importance of researching intention to leave work and how it affects job performance. The aim of this study is to determine the relationship between of healthcare managers (employees who are management employees), transactional and transformational leadership styles, and the relationship between intention to leave work and job performance.

Cumhuriyet University Health Services Application and Research Hospital the managers working at all levels of management, (lower level, middle level, upper level) constitute the universe of research. Data were collected by using questionnaire method, 122 from 139 health managers. Data were analyzed by correlation and regression analysis with SPSS 22.0 program. According to research findings, there is a negative relationship between transformational leadership with the intention to leave. In addition, the transformational leader affects job performance positively. As a result of the study, it was found that the transformationist leadership reduced the intention to leave the work and increased the job performance.

**Keywords:** Transactional Leadership, Transformational Leadership, Job performance, Turnover Intention.

\* Bu çalışma Yüksek lisans tezinden üretilmiştir ve 13-15 Ekim 2017 tarihlerinde 1.Uluslararası 11. Ulusal Sağlık ve Hastane İdaresi Kongresi'nde sözel bildiri olarak sunulmuştur.

<sup>1</sup>Yrd. Doç. Dr. Ferda ALPER AY, Cumhuriyet Üniversitesi Sağlık Bilimleri Fakültesi

<sup>2</sup>Koray KELEŞ, Cumhuriyet Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü, Sağlık Yönetimi Yüksek Lisans Öğrencisi.

## GİRİŞ VE AMAÇ

Günümüzde örgütlerin rekabet edebilmeleri ve başarı elde edebilmeleri için etkin ve başarılı liderlere ihtiyaç duyulduğu bilinen bir gerçektir. Klasik liderlik bilgilerinin önemli bir bölümü, günümüzde eleştirilmektedir. Çünkü hem lider, hem de takipçilerin nitelikleri, çevreleri ve imkanları başkalaşmıştır.<sup>1</sup> Özellikle günümüzde otorite, güç ve emir verme ile başarı yakalanamaz olmuştur. Liderlerin astlarını etkilemesi ve belirlenen amaçlar doğrultusunda harekete geçirmesi ancak astlarıyla etkileşimle mümkün olmaktadır. Bu nedenle etkileşimci ve dönüşümcü liderlik önem kazanmıştır.<sup>2</sup>

Liderlikle ilgili yapılan araştırmalara bakıldığında son 30 yılda birçok tanım ve yaklaşımların ortaya çıktığı görülmektedir.<sup>3</sup> Ancak son yıllarda araştırmacılar tarafından değişik bakış açıları ve diğer liderlik türlerine nazaran biraz daha farklı liderlik modelleri olarak etkileşimci ve dönüşümcü liderlik davranışı giderek ön plana çıkmaya başlamıştır. Günümüzün yoğun rekabet koşullarında örgütler açısından en önemli başarı faktörlerinden biri çalışanların performanslarıdır. Çalışanların memnuniyeti ve yönetilme şekilleri ne kadar iyi olursa, örgütün başarısı da o denli iyi olacaktır. Örgüte bağlılık gösteren çalışanlar, çalıştıkları örgüt için yüksek performans sergileyerek kaliteli ürün ve/veya hizmet üretilmesine katkıda bulunacaklardır.<sup>4</sup>

İşletmelerin başarısı ancak çalışanların gösterdikleri performans ve işe karşı olan olumlu tutumlarına bağlıdır. Bu nedenle işletmeler çalışanların performanslarını arttırmak adına çeşitli stratejiler benimsemektedirler. Çalışanların performanslarında etkili olan en önemli faktör ise yöneticilerin tutum ve davranışlarıdır. Yöneticilerin sergilemiş oldukları tutum ve davranışlar çalışanların performansları ve işletmenin geleceği açısından önemli olmaktadır.<sup>5</sup> İyi bir lider çalışanları üzerinde olumlu etkiler yaratırken, kötü bir lider çalışanların performanslarını düşürerek işten ayrılma niyetlerini arttırabilir.<sup>6</sup>

Bu çalışmada, liderlerin gösterdiği etkileşimci ve dönüşümcü liderlik tarzları ile iş performansı ve işten ayrılma niyeti arasındaki ilişkiler araştırılmıştır. Özellikle sağlık personelinin işyerinde etkin ve verimli çalışması gerektiği düşünüldüğünde, sağlık yöneticilerinin liderlik tarzları işten ayrılma niyetine ve iş performansına nasıl etki yaptığı araştırmanın önemini ortaya çıkarmaktadır. Araştırmada öncelikle etkileşimci ve dönüşümcü liderlik, işten ayrılma niyeti ve iş performansı konularında bilgiler verilecek, daha sonra bu konularla ilgili yapılan araştırma bulguları ve sonuçlarına yer verilecektir.

### Etkileşimci ve Dönüşümcü Liderlik

1978 yılında James McGregor Burns, "Liderlik" adlı çalışmasında dönüşümcü ve etkileşimci liderlik modelini öne sürmüştür. Burns dönüşümcü liderin örgütün amacına hizmet etmesi gerektiğini vurgulamış ve bu iki liderliği iki ayrı uç olarak ifade etmiştir. Ona göre lider ya etkileşimci olmayı ya da dönüşümcü olmayı tercih edecektir.<sup>7</sup>

Lider ile grup üyeleri arasındaki koşullu ödül ve takas ilişkisi temeline dayanan etkileşimci liderlik, işgörenlerden istediği performansı ve bu performansı gerçekleştirme durumunda işgörenin neler elde edebileceğini açıklar.<sup>8</sup> Etkileşimci liderlik modelini benimseyen ve uygulayan yöneticiler yetkilerini örgüt üyelerini ödüllendirmeyi, daha fazla gayret harcamaları adına statü ya da maddi ödüllendirme şeklinde kullanırlar. Bu liderlik türünde işgörenler yetkileri, liderin onlardan bekledikleri, işgörenlerin yapmak zorunda oldukları işler, lidere bağlılık ve yapılacak işler karşılığında verilecek ödüller net bir ifadeyle belirlenir. Lider ve takipçileriyle değişime dayalı bir sistem vardır.<sup>9</sup> Etkileşimci liderler, örgüt kültürünü değiştirmeden bu faaliyetleri geçmiş ve geleceği ön planda tutarak devam ettirir. Örgütün geçmişten günümüze kadar devam eden doğal seyrine önem verir.<sup>10</sup> Etkileşimci lider, tipik bir "iyi yönetici" algısı vermektedir. İşler yolunda gittiği sürece geri planda kalarak herhangi bir

müdahalede bulunmaz. Sorumluluk almaktan ve karar vermekten uzak durmaya çalışırlar. Standartların ve kuralların uygulanması hususunda çok hassas davranır ve aykırı davrananlara ceza verirler.<sup>11</sup>

Bass, etkileşimli liderliği koşullu ödüllendirme, aktif ve pasif istisna ile yönetim ve tam serbesti tanıyan liderlik olarak adlandırarak üç boyutta incelemiştir.<sup>12</sup> Koşullu ödüllendirme boyutunda lider, hedeflenen sonuçlara ulaşmak ve gayret göstermeleri için motivasyon aracı olarak takipçilerin para yada mevkilendirme gibi ödülleri vaat etme yöntemini uygular.<sup>9</sup> İkinci boyut olan aktif-pasif istisnalarla yönetim boyutunda liderler, işler kötüye gitmeye başladığında olaya müdahale etmektedirler. Liderler, işin başında önce standartları belirlerler, bir sorun ya da problem oluşmadan müdahalede bulunmazlar.<sup>13</sup> İstisnalarla yönetim boyutunda, standart yöntemlerden sapılmış ve düzensizlikler başlamışsa istisnalarla yönetimin aktif kısmı faaliyete geçmektedir. Buna karşın sapmalar ve düzensizlikler ortaya çıktıktan sonra istisnanın pasif kısmı faaliyete geçer. Aralarındaki fark ise istisnanın aktif tarafında duran lider sapma olup olmadığını araştırırken, istisnanın pasif tarafındaki lider sorunların harekete geçmesini bekler.<sup>9</sup>

Üçüncü boyut olan tam serbestlik tanıyan yönetim boyutunda liderler çalışanlarını hiçbir konuda bilgilendirmezler, yönlendirmezler. İzleyicilerinin performansını gözlemlerler, sonuçları üzerinde odaklanmazlar. Problemler ortaya çıktığında harekete geçmezler veya önlem almazlar. Özellikle kendi kendini yönetebilen örgüt yapılarının olması ve astların karar verme mekanizmalarının bulunması, bu yaklaşımı geçerli kılmaktadır.<sup>13</sup>

Diğer bir liderlik tarzı olan dönüşümcü liderlik kavramı İngilizcede “transformational leadership” şeklinde ifade edilmektedir. Dönüşümcü liderlik, yazarlar tarafından “vizyoner liderlik”, “karizmatik liderlik” ve “yeni liderlik” gibi farklı şekillerde kavramlaştırılmıştır.<sup>14</sup>

Dönüşümcü liderlik Bennis’e göre (1985), vizyonu faaliyete geçirmek adına takipçileri güçlendirme, yetki verme ve verdiği bu yetkiyi, gücü eylem birliğine çevirme becerisidir. Dönüşümcü liderliğin unsurları; iletişim, vizyon, bağlılık, kararlılık, yetkilendirme, yoğunlaşma, örgütsel öğrenme, güç sağlama imkanları sağlamadır.<sup>15</sup> Tichy ve Devana (1986) dönüşümcü liderliğin, belirsizlik ve karmaşıklıkla başa çıkma becerisine hakim, değişimi temsil eden bir birey olarak, kendileriyle özdeşleşen, ileri görüşlü liderlerle hayata geçirileceğini ifade etmişlerdir.<sup>16</sup>

Dönüşümcü liderlikte liderler beklentileri netleştirerek, ihtiyaçların nasıl karşılanacağını açıklayarak, kriterleri belirleyerek, dönüt ve ödüller vererek takipçilerine katkıda bulunabilirler.<sup>17</sup> Rekabetin ciddi anlamda arttığı çevrelerde dönüşümcü liderlik modeli büyük önem taşımaktadır. Genellikle gelecekle ilgili planları dönüşümcü liderler yapar. Değişime ve gelişime açıktırlar. Bu tarz liderler takipçilerine esin kaynağı olmakta, takipçilerinin davranış şekline etki etmekte ve motivasyon seviyelerinin bir üst düzeye çıkmasını sağlamaktadır.<sup>17</sup> Dönüşümcü liderlikte, işgörelere bir amaç kazandırmak ve bir değişimin, yeniliğin olması gerektiğini inandırmasını sağlamak ve bu durumun ilham kaynağı olmasını sağlamak önemlidir. Böylece takipçilerin çabaları, çalışma arzuları artırılarak, kendilerine ait düşüncelerin ve çalışmaların gün yüzüne çıkması sağlanmaktadır.<sup>18</sup>

Dönüşümcü lider izleyicinin yönelimlerini, gereksinimlerini, isteğini anlar ve bu gereksinimlerini çalışanını motive etmek amacıyla kullanır. Gündelik örgütsel faaliyetlerin dışında entelektüel uyarım, telkinle güdüleme, idealleştirilmiş etki ve bireysel destek sağlama gibi özellikleri bir bütün olarak kendisinde barındırır.<sup>19</sup> Dönüşümcü lider, adaleti ve hakkaniyeti ön planda tutan bir davranış sergileyerek her bir çalışanın ihtiyaçlarına göre farklı bir bireysel ilgi oluşturur. Sonuç olarak; liderin bu tutum ve davranışları sebebiyle işgörelerde kendilerini özel, motive olmuş ve teşvik edilmiş hissi uyandırır. Bu da çalışanların

başarılı olmasına katkıda bulunacağı bir etki ortaya koyar.<sup>20,9</sup> Ayrıca dönüşümcü liderler; ortak vizyon yaratma, etkili iletişim becerisi, motivasyon ve ilham verme becerisi, destekleyici örgüt kültürü geliştirme, güçlendirme, değişim temsilcileri ve yaratıcılık, olumlu kişilik özellikleri sergileme gibi özellikler sergiler.<sup>21</sup> Dönüşümcü liderler, telkin edicilik, karizma, entelektüel teşvik ya da bireysel ilgi aracılığıyla takipçisini kişisel çıkarların ötesine taşımaktadır. Bu, takipçisinin başarı kaygısını, özyeterliliğini, toplumun ve diğerlerinin refahını artırdığı kadar takipçisinin olgunluk seviyesini de artırır.<sup>12</sup> Burnss'un tanımlayıp hayatımıza kattığı etkileşimci ve dönüşümcü liderlik kavramından sonra, bu hususta Burns'tan sonra en çok Bass ve Avolio çalışarak, dönüşümcü liderliği 4 şekilde boyutlandırmıştır. Bunlar, karizma, ilham verme, bireysel ilgi ve entelektüel teşviktir.<sup>22,8</sup>

Karizma, dönüşümcü liderlik kavramının en önemli unsurudur. Dönüşümcü liderin, astlarına onur, güven ve saygı aşılmasını ifade eden boyutudur. Lider ile takipçileri arasındaki yoğun duygusal bağın oluşumunu sağlar.<sup>7</sup> Liderler karizmatik yapılarıyla izleyicilerini daha çabuk etkilerler. Bu liderler saygı duyulan ve takip edilen liderlerdir.<sup>23</sup> Karizma sahibi olan lider, izleyenlerin fikirlerini canlandırmakta ve onlara ilham vermektedir.<sup>24</sup> Dönüşümcü lider çalışanlarına bireysel ilgi gösterir. Buradaki asıl hedef çalışanların kendilerini geliştirmelerini teşvik ederek gelecek konusunda vizyon oluşmasına öncülük eder.<sup>25</sup> Telkin etme (ilham verme), izleyenlere ilham vermek örgüte olan aidiyet duygusunu oluşturmak için motivasyonla beraber beklentilerin ifade edildiği, aynı zamanda paylaşılan vizyonun bir parçası olan bir liderlik boyutu olarak tanımlanır.<sup>26</sup> Entelektüel uyarım(teşvik), izleyicilerin, katkılarını ve yaratıcılıklarını sergilemelerine destek olan dinamik bir süreçtir.<sup>23</sup> Çift yönlü entellektüel uyarım sayesinde lider, çalışanlarını bir taraftan teşvik ederken bir taraftan da çalışanların yeni düşüncelerinden yararlanmaktadır.<sup>21</sup>

## İşten Ayrılma Niyeti ve İş Performansı Kavramları

İşten ayrılma niyeti genel olarak çalışanın mevcut örgütünden bilinçli ve kasıtlı olarak ayrılmayı istemesini kapsar. Çalışanların örgütten ayrılmak istemelerindeki nedenler gönüllü ya da gönülsüz etmenlerden kaynaklanabilmektedir. İşten ayrılma niyeti, çalışanların iş tatmini ve moral düzeyleriyle doğrudan ilişkilidir.<sup>27</sup> İşten ayrılma niyeti işi bırakmanın en önemli habercisi olduğundan yapılan araştırmalar işten ayrılma niyetini "gerçek personel devrinin öncülü" şeklinde kabul edilmektedir. Birçok örgüt, personelin yüksek devir oranının maliyetinden dolayı kendi arzusuyla örgütten ayrılan çalışan sayısını azaltmaya çalışmaktadır.<sup>28</sup>

İşten ayrılma, önemli olduğu kadar riskli de bir kavramdır. Bu riskler iş hayatında maddi ve manevi birtakım kayıplara neden olmaktadır. İşten ayrılma niyetini dile getirmede belirli bir maliyet olmadığından işten ayrılmayı dile getirmekten daha kolaydır. Düşük seviyeli iş tatmini ve alternatif iş fırsatları gibi durumlar bazı zamanlar çalışanların işlerinden ayrılmalarına neden olabilmektedir. Fakat bunun yanı sıra çeşitli olumsuzluklara rağmen çalışmaya devam da edebilirler. Üstelik çalışanların birçoğu işten ayrılma niyetine sahip olsa bile bunu fiili olarak davranışa geçirememektedirler.<sup>29</sup>

İşten ayrılma niyetinde olan çalışan, verimli ve etkin çalışma yapamayarak iş tanımlarını istenilen şekilde yerine getiremeyecektir.<sup>30</sup> Genel olarak işten ayrılma niyetinin olumsuz etkileri işletmeye maliyeti, sürecin sekteye uğraması ve diğer çalışanların moralinin bozulmasıdır.<sup>31</sup> Örgütler, işten ayrılan işgörenlerinin maliyetlerinden kurtulmak için, mevcut çalışanlarının ellerinde tutmaya ve doğru adayı seçmeye çalışmaktadırlar. Bunun için işgörenlerine örgüt içerisinde terfi olanağı, yurtdışında kariyer yapma fırsatları vererek, birçok alternatif sağlamaktadırlar.<sup>32</sup>

Örgütlerde en önemli sorunlardan birisi de çalışanlara verilen sorumlulukların ne ölçüde yerine getirildiğinin saptanmasıdır. Örgütler



belli amaçlar doğrultusunda iş yaparlar ve başarılı olmak isterler. Bununla beraber örgüt başarısında çalışan performansı önem kazanmaktadır. Yüksek çalışan performansı başarıyı getirecektir.<sup>33</sup> İş performansı, çalışanın verilen işi yapmak için gösterdiği bütün çabaları doğrultusunda ortaya koyduğu başarı seviyesidir. Çalışan iş hedefine ulaştığında ödüllendirilirse iş tatmin seviyesi artar ve daha sonra çalışana verilecek işlerde göstereceği çabayı ve başarı seviyesini etkiler.<sup>34</sup> İşgörenlerin performanslarını belirleyen üç unsurdan bahsedebiliriz. Bunlar çalışanın bilgi ve yeteneğine dayalı olgunluk, işine adapte olmasını ifade eden odaklanma ve organizasyonun hedefleri ile işgörenlerin amaçlarının düzenini ifade eden adanmadır.<sup>35</sup>

İş performansı, “görev performansı” ve “bağlamsal performans” olarak iki boyutta ele alınmaktadır. Görev performansı boyutu, çalışanların belirlenmiş bir görevi ne kadar iyi yaparak tamamladığını ifade eder.<sup>36</sup> Görev performansında, çalışanların üstlendikleri görevleri başarabilme performansları ön plana çıkmaktadır. Çalışanların liderleri tarafından verilen görevleri ne şekilde gerçekleştirebildikleri performansları ile ilişkilidir.<sup>37</sup> Bağlamsal performans boyutu ise “görevin dışındaki gönüllü katılım, ortak çalışma, kurallara ve prosedürlere uyma, örgütün amaçlarını benimseme gibi davranışlara sahip olma”yı ifade etmektedir.<sup>36</sup> Bağlamsal performans çalışanın görev tanımları içinde yer almamakla beraber bu görevlerin yerine getirilmesi sürecini daha kolay hale getirmek amacıyla görev performansına destek veren ve bunların ortaya çıkarılmasında bireysel nitelikleri ile iyi niyetin etkili şekilde anlaşıldığı davranışlar kalıpları olarak görülmektedir.<sup>38</sup>

### **Etkileşimci ve Dönüşümcü Liderlik, İş Performansı ve İşten Ayrılma Niyeti Arasındaki İlişkiler**

İşletmelerin başarısı ancak çalışanların gösterdikleri performans ve işe karşı olan olumlu tutumlarına bağlıdır. Bu nedenle işletmeler çalışanların performanslarını arttırmak adına çeşitli stratejiler benimsemektedirler. Çalışanların performanslarında etkili olan en önemli faktör

ise yöneticilerin tutum ve davranışlarıdır. Yöneticilerin sergilemiş oldukları tutum ve davranışlar çalışanların performansları ve işletmenin geleceği açısından önemli olmaktadır.<sup>5</sup> İyi bir lider çalışanları üzerinde olumlu etkiler yaratırken, kötü bir lider çalışanların performanslarını düşürerek işten ayrılma niyetlerini arttırabilir.<sup>6</sup>

Araştırmalara göre etkileşimci ve dönüşümcü liderlik özelliği taşıyan yöneticilerin çalışanların performanslarını olumlu yönde etkilediği tespit edilmiştir. Çekmecelioglu (2014) çalışmasında dönüşümcü liderlerin işgörenlerini adalet ve eşitlik gibi yüksek motivasyon düzeylerine ulaşmalarını sağlayarak onların performanslarını arttırdığını saptamıştır.<sup>39</sup> Griffith, araştırmasında dönüşümcü liderliğin, iş doyumu aracılığıyla okul personelinin işten ayrılma niyeti üzerinde (negatif) dolaylı bir etki gösterdiğini saptamıştır.<sup>40</sup>

Eren ve Titizoğlu, dönüşümcü liderlerin gösterdiği tutum ve davranışlar nedeniyle, işgörenler de kendilerini özel, motive olmuş ve teşvik edilmiş hissi uyandırdığını ve bu durumun performansı olumlu yönde etkilediğini tespit etmişlerdir.<sup>9</sup> Vigoda-Gadot çalışmalarında modern liderlik tarzını benimseyen yöneticilerin otorite ya da güç durumundan ziyade ikna etme tekniklerini kullanarak insanları belirli amaçları gerçekleştirmek yönünde etkileme sürecinde başarılı olduklarını belirterek, bu durumun çalışanların iş performansları üzerinde olumlu etkiler yarattığı saptanmıştır.<sup>2</sup> Buradan hareketle bu çalışmada, liderlerin gösterdiği etkileşimci ve dönüşümcü liderlik tarzlarının iş performansını ve işten ayrılma niyetini nasıl etkilediği ve bu değişkenler arasındaki ilişkiler araştırılmıştır. Buna göre araştırmanın hipotezleri aşağıdaki gibi belirlenmiştir.

- H<sub>1</sub>: Dönüşümcü liderlik işten ayrılma niyeti üzerinde negatif bir etkiye sahiptir.
- H<sub>2</sub>: Etkileşimci liderlik işten ayrılma niyeti üzerinde negatif bir etkiye sahiptir.
- H<sub>3</sub>: Dönüşümcü liderlik iş performansı üzerinde pozitif bir etkiye sahiptir.
- H<sub>4</sub>: Etkileşimci liderlik iş performansı üzerinde pozitif bir etkiye sahiptir.

## MATERYAL VE METOT

### Amaç ve Katkı

Bu çalışmanın amacı, etkileşimci ve dönüşümcü liderliğin iş performansı ve işten ayrılma niyeti algısı üzerindeki etkisinin belirleyebilmektir. Bu çalışma ile işletmelere ve sağlık kurumlarına bu konuda bilgi sunulması ve literatüre katkı sağlayacağı düşünülmektedir.

### Evren ve Örneklem

Araştırmanın evrenini Cumhuriyet Üniversitesi Sağlık Hizmetleri Uygulama ve Araştırma Hastanesi'nde tüm yönetim kademelerinde çalışan yöneticiler (alt kademe, orta kademe, üst kademe) oluşturmaktadır. 2016 yılı Nisan, Mayıs ve Haziran Ayı mevcut yönetici pozisyonundaki çalışan (başhekim ve yardımcısı, başhemşire ve yardımcısı, başmüdür ve yardımcısı, diğer yöneticilik görevi olanların) 139 yöneticiden 122 yöneticiye anket uygulanmıştır. Bu oran evrenin % 88'ini oluşturmaktadır. Aşağıda tablo 1'de araştırmanın evreni ve örnekleme ilişkin sayılar gösterilmiştir.

**Tablo 1.** Evren ve Örneklem

| Yöneticiler                          | Evren | Örneklem |
|--------------------------------------|-------|----------|
| Başhekim ve Yardımcısı               | 5     | 5        |
| Başhemşire ve Yardımcısı             | 5     | 4        |
| Doktor (Mevcut Bölüm Başkanı Sayısı) | 41    | 35       |
| Başmüdür ve Yrd.                     | 9     | 8        |
| İdari personel (Sorumlu ve Müdürler) | 14    | 10       |
| Sorumlu Hemşire sayısı               | 59    | 56       |
| Kalite Direktörü                     | 2     | 2        |
| Şirket Müdürü                        | 4     | 2        |

### Veri Toplama, Analiz Yöntemi ve Ölçekler

Araştırma, tanımlayıcı tipte araştırma özelliğindedir. Çalışmada sosyo-demografik özelliklerle ilgili 7 soru sorulmuştur. Ayrıca çalışmada Bass tarafından geliştirilen ve Türkçe geçerliliği Demir ve Okan tarafından yapılan çok faktörlü liderlik ölçeği (22 madde); Bluedorn ve Netemeyer ve ark. tarafından geliştirilen tek boyuttan oluşan işten ayrılma niyeti ölçeği; önce Kirkman ve Rosen, daha sonra ise, Sigler ve Pearson tarafından kullanılan iş performansı ölçeği (4 madde) kullanılmıştır<sup>41,23,42,43,44,45</sup>. Anketler uygulanmadan önce Cumhuriyet Üniversitesi Sağlık Hizmetleri Uygulama ve Araştırma Hastanesi'nden (21.04.2016 tarihli, 93596471/1801 sayılı) ve "Cumhuriyet Üniversitesi Girişimsel Olmayan Klinik araştırmalar Etik Kurulu"ndan izin alınmıştır.

SPSS programı ile araştırma verileri değerlendirilmiştir. Katılımcıların verdikleri cevapların demografik özelliklere göre değişip değişmediğini test etmek amacıyla iki değişkenlerde bağımsız örneklem t testi, ikiden fazla değişkenlerde ise f (Anova) testi uygulanmış ve anlamlı farklılığın nedeni (Post hoc testi) Tukey testi ile incelenmiştir. Ayrıca korelasyon ve çoklu regresyon analizi yapılmıştır.

## BULGULAR VE TARTIŞMA

**Tablo 2.** Katılımcıların Sosyo-Demografik Özelliklere Göre Dağılımı

| Yaş               | Sayı       | %          | Eğitim Durumu         | Sayı | %    |
|-------------------|------------|------------|-----------------------|------|------|
| 18-27             | 6          | 4,9        | Lise ve Ön Lisans     | 8    | 6,6  |
| 28-37             | 32         | 26,2       | Lisans                | 59   | 48,4 |
| 38-47             | 54         | 44,3       | Yüksek Lisans         | 28   | 23,0 |
| 48-ve üzeri       | 30         | 24,6       | Doktora               | 27   | 22,2 |
| <b>Cinsiyet</b>   |            |            | <b>Medeni Durum</b>   |      |      |
| Kadın             | 77         | 63,1       | Evli                  | 102  | 83,6 |
| Erkek             | 45         | 36,9       | Bekar                 | 20   | 16,4 |
| <b>Deneyim</b>    |            |            | <b>İstihdam Şekli</b> |      |      |
| 1-5 yıl           | 6          | 4,9        | Kadrolu               | 115  | 94,3 |
| 6-10 yıl          | 15         | 12,3       | Diğer                 | 7    | 5,7  |
| 11-15 yıl         | 26         | 21,3       |                       |      |      |
| 16-20 yıl         | 35         | 28,7       |                       |      |      |
| 21 yıl ve üzeri   | 40         | 32,8       |                       |      |      |
| <b>Unvan</b>      |            |            |                       |      |      |
| Başhekim Yrd.     | 5          | 4,1        |                       |      |      |
| Başhemşire Yrd.   | 4          | 3,3        |                       |      |      |
| Müdür ve Yrd.     | 8          | 6,6        |                       |      |      |
| İdari Personel    | 10         | 8,2        |                       |      |      |
| Doktor            | 35         | 28,7       |                       |      |      |
| Hemşire           | 56         | 45,9       |                       |      |      |
| Diğer(Yrd.Sağ.El) | 4          | 3,3        |                       |      |      |
| <b>Toplam</b>     | <b>122</b> | <b>100</b> |                       |      |      |

Çalışmada hastanedeki yöneticilerin %63,1'i kadın, %44,3 ile 38-47 yaş arasında olduğu, %83,6'sı evli, %48,4'nün lisans mezunu, %32,8'inin 21 yıl ve üzerinde

deneyime sahip olduğu, %45,9'unun hemşire yöneticiler olduğu ve %94,3'ünün kadrolu çalışanlar olduğu belirlenmiştir (Tablo 2).

**Tablo 3.** Sosyo-Demografik Özellikler ile Liderlik tarzları, İşten Ayrılma Niyeti ve İş Performansı Arasındaki İlişkilere İlişkin Bulgular

|                      | Yaş | Cinsiyet | Eğitim Düzeyi | Medeni Durum | Deneyim | Unvan | İstihdam Şekli |
|----------------------|-----|----------|---------------|--------------|---------|-------|----------------|
| Etkileşimci Liderlik |     | *        |               |              |         |       |                |
| Dönüşümcü Liderlik   | *   |          |               |              |         |       |                |
| İş Performansı       | *   |          | *             |              | *       | :     | *              |
| İşten Ayrılma Niyeti |     |          |               |              | *       |       |                |

Sosyo-demografik özellikler ile değişkenler (liderlik tarzları, iş performansı ve işten ayrılma niyeti) arasında anlamlı farklılık olup olmadığı, bağımsız örneklem t-testi ve anova testi ile analiz edilmiştir (Tablo 3). Buna göre, cinsiyete göre etkileşimci liderlik açısından, kadınların etkileşimci liderlik algılarının erkeklerden daha düşük olduğu saptanmıştır (P<0,05). Diğer bir ifadeyle kadın yöneticilerin

dönüşümcü liderlik algıları daha yüksek bulunmuştur.

Dönüşümcü liderlik açısından; yaşa göre, en yüksek dönüşümcü liderlik algısı 48-57 yaş arasındaki yöneticilerde diğer yaş kategorilerine göre istatistiki olarak daha fazla olduğu saptanmıştır (P<0,05).

İş performansı açısından 18-27 yaş grubunun iş performansı diğer yaş

gruplarına göre daha düşük olduğu; eğitim durumuna göre lise ve önlisans grubunun iş performansı algısı diğer gruplara göre daha düşük olduğu; deneyimlerine göre 1-5 yıllık deneyime sahip olanların iş performansı algısının diğer gruplara göre istatistiki olarak daha düşük olduğu; unvanlarına göre doktorların iş performansı algısı, idari personele göre istatistiki olarak oldukça yüksek olduğu saptanmıştır. Ayrıca istihdam şekline göre kadrolu olarak çalışanların iş performansı algılarının diğer (sözleşmeli ve şirket) personele göre istatistiki olarak daha yüksek olduğu belirlenmiştir ( $P<0,05$ ).

İşten ayrılma niyeti açısından; deneyime göre 16-20 yıl arası çalışan yöneticilerin işten ayrılma niyetleri algıları diğer gruplara göre istatistiki olarak daha düşük olduğu saptanmıştır ( $P<0,05$ ).

Buna göre değişkenler arasında en fazla farklılık yaşı genç olanların, eğitim düzeyi düşük olanların ve deneyimi az olanların iş performansı algısı düşüken, doktorların ve kadrolu olanların iş performansı algısı daha yüksek olduğu söylenebilir.

**Tablo 4:** Dönüşümcü Liderlik, Etkileşimci Liderlik, İşten Ayrılma Niyeti ve İş Performansı Arasındaki İlişkiler

| Değişkenler          | Ort. | ss.  | 1              | 2              | 3              | 4              |
|----------------------|------|------|----------------|----------------|----------------|----------------|
| Dönüşümcü liderlik   | 4,38 | 0,39 | <b>(0,768)</b> |                |                |                |
| Etkileşimci liderlik | 3,26 | 0,41 | 0,261**        | <b>(0,642)</b> |                |                |
| İşten ayrılma niyeti | 4,29 | 0,79 | -,366**        | -0,161         | <b>(0,799)</b> |                |
| İş performansı       | 1,90 | 0,96 | 0,208*         | 0,137          | -,304**        | <b>(0,878)</b> |

\* Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed). \*\* Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed). Parantez içindeki değerler Cronbach Alpha güvenilirlik değerlerine göstermektedir.

Değişkenler arasındaki ilişkileri incelemek amacıyla korelasyon analizi yapılmıştır (Tablo 4). Dönüşümcü liderlik ve işten ayrılma niyeti arasında ( $r=-0,366$ ) anlamlı ve negatif korelasyon bulunmuştur. Dönüşümcü liderlik ile iş performansı arasında ( $r=0,208$ ) pozitif ve anlamlı korelasyon bulunmuştur. İşten ayrılma niyeti ile iş performansı arasında ( $r=-0,304$ ) negatif ve anlamlı korelasyon bulunmuştur. Etkileşimci liderlikle işten ayrılma niyeti ile iş performansı arasındaki korelasyonların anlamlı olmadığı görülmektedir. Buna göre dönüşümcü liderliğin artması işten ayrılma niyetinin azalmasına ve iş performansı

algısının artmasına neden olabilmektedir. Ayrıca iş performansının artması işten ayrılma niyetinin azalmasına neden olabilmektedir.

Tablo 4’de, katılımcıların liderlik tarzları, iş performansı ve işten ayrılma niyeti düzeylerine ilişkin ortalamalar incelendiğinde sırasıyla, dönüşümcü liderlik (4,8), etkileşimci liderlik (3,26), iş performansı (4,29) ve işten ayrılma niyeti (1,90) olarak saptanmıştır. Buna göre katılımcıların dönüşümcü liderlik ve iş performansı düzeylerinin daha yüksek olduğu söylenebilir.

**Tablo 5:** Dönüşümcü ve Etkileşimci Liderliğin İşten Ayrılma Niyeti Üzerine Etkisi

| Bağımsız Değişkenler | Bağımlı Değişken     | Modelin özeti |                | ANOVA |       | Regresyon katsayıları |        |              | Hipotez Sonuç |              |
|----------------------|----------------------|---------------|----------------|-------|-------|-----------------------|--------|--------------|---------------|--------------|
|                      |                      | R             | R <sup>2</sup> | F     | P     | Beta                  | T      | P            |               |              |
| Dönüşümcü Liderlik   | İşten ayrılma niyeti | 0,373         | 0,139          | 0,588 | 0,000 | -,348                 | -3,948 | <b>0,000</b> | H1            | <b>Kabul</b> |
| Etkileşimci Liderlik |                      |               |                |       |       |                       |        | -0,070       | -0,798        | 0,426        |

Tablo 5’den izleneceği gibi, liderlik tarzları ile işten ayrılma niyeti arasında

kurulan çoklu regresyon modeli önemli bulunmuştur ( $F=9,588$ ,  $P=0.00$ ). Bu model,



işten ayrılma niyeti değişkenindeki değişimin %14'ünü ( $R^2=0.139$ ) açıklamaktadır. Dönüşümcü liderlik işten ayrılma niyetini etkilemektedir ve bu iki değişken arasında anlamlı ve negatif bir ilişki bulunmaktadır ( $\beta=-0,348$ ,  $t=-3,948$ ,

$P=0.01$ ). Buna göre dönüşümcü liderliğin işten ayrılma niyeti üzerinde negatif bir etkisi vardır. Etkileşimci liderliğin işten ayrılma niyeti üzerinde anlamlı bir etkisi bulunmamıştır. Dolayısıyla H1 hipotezi kabul edilirken, H2 hipotezi reddedilmektedir.

**Tablo 6:** Dönüşümcü ve Etkileşimci Liderliğin İş Performansı Üzerine Etkisi

| Bağımsız Değişkenler | Bağımlı Değişken | Modelin özeti |                | ANOVA |       | Regresyon katsayıları |       |              | Hipotez | Sonuçlar |
|----------------------|------------------|---------------|----------------|-------|-------|-----------------------|-------|--------------|---------|----------|
|                      |                  | R             | R <sup>2</sup> | F     | P     | Beta                  | t     | P            |         |          |
| Dönüşümcü Liderlik   | İş Performansı   | 0,225         | 0,051          | 3,183 | 0,045 | 0,185                 | 0,001 | <b>0,048</b> | 3       | Kabul    |
| Etkileşimci Liderlik |                  |               |                |       |       | 0,089                 | 0,961 | 0,338        |         |          |

Tablo 6'dan izleneceği gibi, liderlik tarzları ile iş performansı arasında kurulan çoklu regresyon modeli önemli bulunmuştur ( $F= 3,183$ ,  $P=0.045$ ). Bu model, iş performansı değişkenindeki değişimin % 5 ini ( $R^2=0.051$ ) açıklamaktadır. Dönüşümcü liderlik iş performansını etkilemektedir ve bu iki değişken arasında anlamlı ve pozitif

bir ilişki bulunmaktadır ( $\beta=-0,185$ ,  $t=2,001$ ,  $P=0.048$ ). Buna göre dönüşümcü liderliğin iş performansı üzerinde pozitif bir etkisi vardır. Etkileşimci liderliğin iş performansı üzerinde anlamlı bir etkisi bulunmamıştır. Dolayısıyla H3 hipotezi kabul edilirken, H4 hipotezi reddedilmektedir.

## SONUÇ VE ÖNERİLER

Bu çalışmada, ülke ekonomilerinde önemli bir konuma sahip olan sağlık sektörünün önemli unsurları içerisinde yer alan, sağlık kurumlarında faaliyet gösteren yöneticilerin sosyo-demografik özelliklerine göre liderlik özellikleri ve bu özelliklerinin işten ayrılma niyeti ve iş performansına etkisi incelenmiştir. Buna göre bu çalışmada aşağıdaki sonuçlar elde edilmiştir

Cumhuriyet Üniversitesi Araştırma ve Uygulama Hastanesinde çalışan yöneticilerin büyük oranla dönüşümcü liderlik özelliklerine sahip olduğu, işten ayrılma niyetlerinin düşük olduğu, iş performansı düzeylerinin yüksek olduğu belirlenmiştir.

48-57 yaş arası yöneticilerin ve kadın yöneticilerin dönüşümcü liderlik düzeyinin yüksek olduğu, 16-20 yıl üzeri çalışan yöneticilerin en düşük işten ayrılma niyetine sahip olduğu, 18-27 yaş grubu ile lise ve ön lisans mezunlarının ve 1 ile 5 yıl hastane

çalışanların iş performansının daha düşük algılandığı, doktor yöneticilerin ve kadrolu çalışanların iş performansı algılarının en yüksek olduğu saptanmıştır.

Korelasyon analizi sonuçlarına göre, yöneticilerin iş performansı arttıkça işten ayrılma niyetlerinin de azaldığı görülmektedir. Ayrıca çağdaş liderlik modellerinden olan etkileşimci ve dönüşümcü liderlik algıları arttıkça işten ayrılma niyetleri azalmaktadır. Etkileşimci ve dönüşümcü liderliğe bağlı olarak çalışan yöneticilerin işten iş performanslarının arttığı saptanmıştır. Ancak dönüşümcü liderliğin etkileşimci liderliğe oranla performansı daha fazla arttırdığı belirlenmiştir.

Regresyon analizi sonucunda, dönüşümcü liderlik işten ayrılma niyetine negatif etkisi saptanmış iken etkileşimci liderliğin işten ayrılma niyeti üzerinde anlamlı bir etkisi bulunmamıştır. Buna göre

dönüşümcü liderlik algısı yüksek olan yöneticilerde işten ayrılma niyeti düşmektedir. Etkileşimci liderliğin ise işten ayrılma niyeti üzerinde anlamlı bir etkisi bulunmamıştır.

Diğer bir sonuç olarak, dönüşümcü liderliğin iş performansı üzerinde pozitif bir etkisi olduğu saptanmıştır. Diğer bir ifadeyle dönüşümcü liderlik algısı yüksek olan yöneticilerin iş performansı da yüksektir. Etkileşimci liderliğin ise iş performansı üzerinde anlamlı bir etkisi bulunmamıştır.

Bu sonuçlara benzer olarak Yılmaz ve Karahan'ın yapmış olduğu araştırmada vizyoner liderlik davranışının işletmelerde performansı artıran en önemli etken olduğu tespit edilmiştir<sup>46</sup>. Uysal vd., liderlerin yenilikçi ve işbirlikçi yaklaşımlarının

çalışanların performans algısı üzerinde etkili olduğunu saptamıştır.<sup>47</sup> Çalışanların örgüt kararlarına katılmaları ve örgütün geleceğinde rol oynadıkları hissetmeleri örgüte olan tutumlarını olumlu yönde etkilemekte ve işten ayrılma niyetlerini azaltmaktadır. Özdevecioğlu ve Kanıgür, ilişki ve göreve yönelik liderlik tarzlarının iş performansı üzerinde pozitif etkiye sahip olduğunu saptamıştır.<sup>48</sup>

Sonuç olarak yöneticilerin dönüşümcü liderlik tarzını seçmeleri iş performansını artırırken işten ayrılma niyetini azaltmaktadır. Örgüt verimliliğini ve çalışan performansını arttırmak için ve çalışanların işten ayrılma niyetlerini önlemek için dönüşümcü liderlik tarzının seçilmesi önerilebilir.

#### KAYNAKLAR

1. Akad, İ., Budak, G., Budak, G.(2002). İşletme Yönetimi. *Barış Yayınları İzmir*.
2. Vigoda-Gadot, E. (2006). Leadership style, organizational politics, and employees' performance: An empirical examination of two competing models. *Personnel Review*, 36(5), 661-683.
3. Ertürk, A., ve Dönmez, E. (2017). Ruhsal Liderlik ve Eğitimdeki Yansımaları, II. Uluslararası Felsefe Eğitim Sanat ve Bilim Tarihi Sempozyumu, 11-19.
4. Seyhan, M. (2014). *İşletmelerde Örgütsel Bağlılık Ve Örgütsel Bağlılığı Etkileyen Faktörler: Gümrük Memurları Üzerine Bir Araştırma*, Trakya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı Yüksek Lisans Dönem Projesi, Edime.
5. Şahin, F., Sarıdemir, T. (2016). Okul Müdürlerinin Liderlik Stillere Göre Öğretmenlerin Yaşam Doyumlarının ve Evlilik Doyumlarının İncelenmesi. *Gazi Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 37(1): 391-426, Ankara.
6. Karahan, A. (2008). Hastanelerde Liderlik Ve Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkinin İncelenmesi. *Sosyal Bilimler Dergisi*, Cilt 10(1), 145-162..
7. Aslan, Ş. (2013). Geçmişten Günümüze Liderlik Kuramları (Sağlık Yönetimi Bakış Açısıyla). *Eğitim Yayınevi, Konya*.
8. 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*, 18(1): 7- 36.7.
9. Eren, M. ve Titizoğlu, Ö. (2014). Dönüşümcü Ve Etkileşimci Liderlik Tarzlarının Örgütsel Özdeşleşme Ve İş Tatmini Üzerindeki Etkileri. *Selçuk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, (27), 275-303..
10. Ceylan, A. Keskin, H., Eren, Ş. (2005). Dönüşümcü ve Etkileşimci Liderlik ile Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkilere Yönelik Bir Araştırma. *Yönetim Dergisi*, 16(51):32-42.
11. Seyfikli, C. (2007). *Hastane Yöneticilerinin Liderlik Davranışlarının Personel İş Doyumuna Etkisi*. Yüksek Lisans Tezi. Sağlık Bilimleri Enstitüsü Gaziosmanpaşa Üniversitesi, Eskişehir.
12. 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 & Organizational Psychology*, 72(4): 441-462.
13. Erdal, M. (2007). İşletmelerde Dönüştürücü Liderlik Davranışlarının Analizi. Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi, Kahramanmaraş.
14. Bolat, Tamer ve A. Seymen, Oya (2003). Örgütlerde İş Etiğinin Yerleştirilmesinde Dönüşümcü Liderlik Tarzının Etkileri Üzerine Bir Değerlendirme. *Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, Cilt:6, Sayı:9, 59-85.
15. Erçetin, Ş. (2000). Lider Sarmalında Vizyon. *Nobel Yayın Dağıtım, Ankara*.
16. Keçecioğlu, T. (2003). Lider-Liderlik: Değişim Yolunda İyi Bir Öğrenci ve İyi Bir Öğretmen. *Okumuş Adam Yayıncılık İstanbul*.
17. Dibley, J.E. (2009). *The Relationship Between The Transformational Leadership Style Of Officers And The Levels Of Their Followers' Work Engagemen In The South African Army*. Master Of Arts In The Subject Industrial And Organisational Psychology At The University Of South Africa.
18. Eren, E. (2004). Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi, *Beta Yayınları İstanbul*.
19. Karip, E. (1998). Dönüşümcü Liderlik. Kuram Ve Uygulamada Eğitim. *Yönetim Dergisi*, 4(4) 443-465..
20. Gökçaya, Ö. (2003). Bilgi Çağında Organizasyon ve Dönüştürücü Liderlik. II. *Ulusal Bilgi, Ekonomi ve Yönetimi Kongresi Bildiriler Kitabı, İzmir*.
21. Murat, G. ve Açıkgöz, B. (2007). Yöneticilerin Örgüt Kültürü Algılarına İlişkin Bir Analiz: Zonguldak Karaelmas Üniversitesi Örneği. *Zonguldak Karaelmas Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 3 (5): 1-20.
22. Bass, B. M., & Avolio, B. J. (1990). *Transformational leadership development: Manual for the multifactor leadership questionnaire*. Consulting Psychologists Press.
23. Demir, H., ve Okan, T. (2008), Etkileşimsel ve Dönüşümsel Liderlik: Bir Ölçek Geliştirme Denemesi. *Yönetim ve Yıl Dergisi*, 19(61):72-90.
24. Eraslan, L. (2004). Liderlik Olgusunun Tarihsel Evrimi, Tarihsel Kavramlar ve Yeni liderlik Paradigmasının Analizi. *Milli Eğitim Dergisi*, Sayı 162, 162,(3).
25. Bakan, İ., Erşahan, B., Büyükbeşe, T., Doğan, İ., Kefe, İ. (2015). Dönüşümcü Ve Etkileşimci Liderlik İle Öğretmenlerin Tükenmişlik Düzeyleri Arasındaki İlişki. *Uluslararası İktisadi ve İdari İncelemeler Dergisi*, 7(14): 201-222.
26. Bakan, İ., Erşahan, B., Büyükbeşe, T., Doğan, İ., Kefe, İ. (2016). Okullarda Dönüşümcü Liderlik ve Örgütsel Bağlılık İlişkisi. *İğdır Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, Sayı 10, 275-298.
27. Cho, Seonghee, Misty M. Johanson, and Priyanko Guchait. (2009) "Employees Intent to Leave: A Comparison of

- Determinants of Intent to Leave Versus Intent To Stay." *International Journal of Hospitality Management*, 28(3): 374-381.
28. Gürkan, G., Demiralay, Ç. (2013) Görev Çatışması ile İşten Ayrılma Niyeti İlişkisinin Araştırılması: Konaklama İşletmeleri Çalışanları Üzerinde Bir Araştırma. *Eskişehir Osmangazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi Cilt:14 Sayı:2*, 59-79.
29. Ünler, E., Kılıç, B., Çray, J.C. (2014). İletişim İkliminin İş Doyumu ve İşten Ayrılma Niyeti İlişkisine Etkisi. *Marmara Üniversitesi Öneri Dergisi*, 11(41), 237-250.
30. İlısu, İ. (2012), *Personel Güçlendirme ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ve İşten Ayrılma Niyetine Etkisi Üzerine Bir Araştırma*. Yüksek Lisans Tezi. Niğde Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Niğde.
31. Yener, S. (2014). *Özel Ortaöğretim Kurumlarında Paylaşılan Liderlik Davranışı Ve İşten Ayrılma Niyeti Arasındaki İlişide Psikolojik Güvenlik Algısının Aracı Değişken İlişkisinin Araştırılması*. Yüksek Lisans Tezi. Haliç Üniversitesi Sosyal Bilimler Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü. İstanbul.
32. Gözler, Ö. (2007). Kötü Yönetici İş Bıraktırıyorsa, Capital Dergisi, Erişim Tarihi: 05.10.2016 <http://www.capital.com.tr/kotu-yonetici-isi-biraktiriyor-haberler/19528.aspx>.
33. Gürkan, Y. (1995). Çağdaş Yönetim Anlayışı Doğrultusunda Örgütlerde Performans Kavramı Ve Performans Yönetimi. *Vergi Dünyası*, Sayı: 169, 48-70.
34. Yıldız, S., Savcı, G., Kapu, H. (2014). Motive Edici Faktörlerin Çalışanların İş Performansına ve İşten Ayrılma Niyetine Etkisi. *Celal Bayar Üniversitesi İ.İ.B.F. Yönetim ve Ekonomi Dergisi*, Cilt:21 Sayı:1, Manisa.
35. Beğenirbaş, M., Turgut, E. (2014). İş Performansının Sağlanmasında Çalışanın Duygusal Emeğinin ve Örgütte Güven Algısının Etkileri. *İş, Güç Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi*, 16(3), 131-149.
36. Ertan, H. (2008). *Örgütsel Bağlılık, Motivasyonu Ve Performansı Arasındaki İlişki*: Antalya'da Beş Yıldızlı Otel İşletmelerinde bir İnceleme Doktora Tezi Afyonkarahisar.
37. Ünlü, O. ve Yürür, Ş. (2011). Duygusal Emek, Duygusal Tükenme ve İşten Ayrılma Niyeti İlişkisi. *İş, Güç, Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi*, 14(2), 81-104.
38. Bağcı, Z. (2014) Çalışanların İş Doyumunun Görev ve Bağlamsal Performansları Üzerindeki Etkisi. *Yönetim ve Ekonomi Araştırmaları Dergisi*. Yıl: 4, Sayı: 33, 51-60.
39. Çekmecelioglu, H. (2014). *Göreve ve İnsana Yönelik Liderlik Tarzlarının Örgütsel Bağlılık, İş Performansı ve İşten Ayrılma Niyeti Üzerindeki Etkileri*. Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, Kocaeli. Sayı 28:21-34.
40. 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.
41. Bass, B., M., (1985), "Leadership: Good, Better, Best", *Organizational Dynamics*, Winter85, Vol. 13 Issue 3, 26-40.
42. Bluedorn, A.C., (1982), "A Unified Model of Turnover From Organizations", *Human Relations*, 35; 135-153.
43. Netemeyer, R. G., James S. B., D. O. McKee, ve Robert Mc M., (1997). An Investigation into the Antecedents of Organizational Citizenship Behaviors in a Personal Selling Context. *Journal of Marketing*, 61, pp. 85-98.
44. Kirkman, B.L. ve Rosen, B. (1999), "Beyond Self-Management: Antecedents And Consequences Of Team Empowerment", *Academy of Management Journal*, 42(1): 58-74.
45. Sigler, T.H., Pearson, C. M. (2000), Creating An Empowering Culture: Examining The Relationship Between Organizational Culture And Perceptions Of Empowerment, *Journal of Quality Management*, 5:27-52.
46. Yılmaz H., Karahan A. (2010). Liderlik Davranışı, Örgütsel Yaratıcılık Ve İşgören Performansı Arasındaki İlişkilerin İncelenmesi: Uşak'ta Bir Araştırma, *Yönetim Ve Ekonomi Dergisi*, 17(2), 145-158.
47. Uysal, Ş. A., Keklik, B., Erdem, R., Ve Çelik, R. (2012). Hastane Yöneticilerinin Liderlik Özellikleri İle Çalışanların İş Üretkenlik Düzeyleri Arasındaki İlişkilerin İncelenmesi. *Hacettepe Sağlık İdaresi Dergisi*, 15(1), 25-57.
48. Özdevecioğlu, M., ve Kanıgür, S. (2009). Çalışanların ilişki ve görev yönelimli liderlik algılamalarının performansları üzerindeki etkileri. *Karamanoğlu Mehmetbey Üniversitesi Sosyal Ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, 11(16), 53-82.