

LİDERLİK DAVRANIŞININ ÖRGÜTSEL ADALET ALGISI VE İŞTEN AYRILMA NİYETİ ÜZERİNE ETKİLERİ: KONA KLAMA İŞLETMELERİNDE BİR UYGULAMA

THE EFFECT OF LEADERSHIP BEHAVIOURS ON PERCEPTION OF ORGANIZATIONAL JUSTICE AND INTENTION TO LEAVE: AN APPLICATION IN ACCOMMODATION ESTABLISHMENT

Arş. Gör. Furkan BALTACI¹
Arş. Gör. Caner GÜÇLÜ²
Arş. Gör. Nuri ÇELİKER³

ÖZET

Bu çalışmada otel yöneticilerinin liderlik davranışlarının, çalışanların örgütsel adalet algılamaları ve işten ayrılma niyetleri üzerindeki etkileri araştırılmıştır. Alanya'da faaliyet gösteren 5 yıldızlı otel işletmelerinin çalışanlarına 620 anket uygulanmıştır. Çalışmada "vizyoner liderlik", "etkileşimci liderlik", "dönüşümcü liderlik", "dağıtım adaleti", "işlem adaleti", "etkileşim adaleti" ve "işten ayrılma niyeti" olarak 7 boyut elde edilmiştir. Sonuç olarak çalışanların liderlik algılarına yönelik tutumlarının olumlu olduğu durumda, örgütsel adalet algılarının da yüksek olduğu, işten ayrılma niyetlerinin ise düştüğü görülmüştür.

Anahtar Kelimeler: Liderlik Davranışı, Örgütsel Adalet, İşten Ayrılma Niyeti.

Jel Kodu: D23, L83, M10.

ABSTRACT

This study investigated the effects of the managers' leadership behaviors on employees' organizational justice perceptions and turnover intentions. 620 questionnaires were completed by the employees working in five stars-hotels in Alanya. Seven dimensions, as "visionary leadership", "transactional leadership", "transformational leadership", "distribution of justice", "procedural fairness", "interpersonal justice" and "intention to leave", were obtained in the study. Consequently, in case of the employees' attitudes towards the perception of leadership are high, organizational justice perceptions are high, too, when turnover intention low. However, while employees' organizational justice perceptions are negative, their turnover intentions were increased.

Key Words: Leadership Behaviour, Organizational Justice, Intention to Leave.

Jel Codes: D23, L83, M10.

1. GİRİŞ

Günümüzde birbirleriyle gerek ulusal gerekse uluslararası alanda rekabet içerisinde olan işletmeler, başarıya ulaşabilmek için mevcut müşterilerini elde tutmak ve onlara sürekli yeni şeyler pazarlamanın yanında üretim faktörlerinden birisi olan ve işgücünü oluşturan çalışanlarını da elinde tutmak ve onların istek ve ihtiyaçlarını karşılamak durumundadır.

¹ Akdeniz Üniversitesi, Alanya İşletme Fakültesi, fbaltaci@akdeniz.edu.tr

² Akdeniz Üniversitesi, Alanya İşletme Fakültesi, canerguclu@akdeniz.edu.tr

³ Akdeniz Üniversitesi, Alanya İşletme Fakültesi, nuriceliker@akdeniz.edu.tr

İşletmelerin bunu başarabilmesi için çalışanlarla sürekli etkileşim ve iletişim içerisinde olan yöneticilerinden faydalanması yerinde bir davranış olacaktır. Özellikle turizm sektöründe çalışanlar günün büyük bölümünde amirlerini görebilmektedir. Bu durum işletmelerin çalışanların istek ve ihtiyaçlarının daha iyi belirlenip karşılanması adına elini güçlendiren bir avantajdır. Amirlerin çalışanlar arasında adalet bakımından dengeyi sağlayamaması durumunda ise çalışanlar ile amirler arasında veya çalışanların kendi aralarında bir huzursuzluk baş gösterebilir. Sonucunda ise çalışanlar veya çalışanların kendi aralarında bir çatışmanın yaşanması kaçınılmaz olacaktır. Çalışanların algıladığı örgütsel adaletsizlik durumlarında iş tatminleri ve işletmeye veya amirlerine olan bağlılık oranı düşebilir, örgütsel vatandaşlık davranışlarını bırakabilirler, işten ayrılma kararı alabilirler ya da sessizliği tercih ederek beklenmedik bir zamanda işletme adına umulmadık zararlara yol açabilirler. Çalışanların özellikle işten ayrılma eğilimine girmeleri işletmelerin kalifiye personellerini kaybetme durumuyla karşı karşıya bıraktığı gibi bu durumun sonucunda pek çok maliyeti işletmeye yükleyebilir. Bu nedenle yönetici-çalışan ilişkisi işletmelerde önemle üzerinde durulması gereken ve amir konumunda bulunan kişilerin dikkat etmesi gereken bir konudur.

2. LİDERLİK KAVRAMI

Toplumların bilgi odaklı yapıya bürünmeye başladığı günümüzde, liderlik en genel şekilde lider sıfatı taşıyan bireylerin çevresindeki kişileri belirlenmiş amaçlara ulaşmak için ikna etme yeteneği olarak tanımlanmaktadır (Erdoğan, 2007: 486-487). Voon ve diğerleri (2011: 24) liderliği, lider ve iş görenler arasında gerçekleşen ve hedefi işletmenin amaçlarına ulaşması olan etkileşim süreci olarak tanımlar. Bir başka tanım incelendiğinde ise liderliğin yine bir gurubu amaçların yerine getirilebilmesi için etkileyebilme becerisi şeklinde tanımlandığı görülmektedir (Bass, 1990'dan akt. Çakar ve Arbak, 2003: 84). Kent'e göre (2005: 1011) ise liderlik, lider ve takipçileri arasındaki etkileşime dayalı ikisinin değişiminde ve gelişiminde etkili olan, onların motivasyonunu ve davranışlarını etkileyen bir süreçtir. Lider ise astlarını belirlenen hedeflere götüren (Budak ve Budak, 2004: 379), hedeflere ulaşmak için onları motive eden, onların çalışmalarını koordine ve kontrol eden (Erdoğan, 2007: 486), bir grup insanın kendi kişisel amaçlarıyla birleşmiş grup amaçlarını gerçekleştirmek için takip ettikleri, emir ve talimatlarına göre davrandıkları kişidir (Koçel, 2010: 569).

Liderlerin özellikleriyle ilgili bazı teoriler geliştirilmiş ve bunlar evrensel liderlik teorileri ile durumsallık teorileri olmak üzere iki sınıf altında toplanmıştır. Evrensel liderlik teorileri; Özellikler Teorisi, Liderlik Davranışı Yaklaşımı, McGregor'un X ve Y Teorileri Yaklaşımı ve Sistem 4 Yaklaşımı'ndan oluşmaktayken, durumsallık teorileri ise; Fred Fiedler'in Durumsallık Yaklaşımı, Yol-Amaç Teorisi ve Reddin'in 3 Boyutlu Liderlik modelidir (Koçel, 2010: 575). Özellikler Teorisi'ne göre, bir kişinin lider olarak kabul edilebilmesi, onun diğer grup üyelerinden çeşitli özellikleri itibarıyla (boy, yaş, kilo, ırk, cinsiyet, zeka, bilgi vb.) farklı olabilmesine bağlıdır (Budak ve Budak, 2004: 396-397). Liderlik Davranışı Yaklaşımı'na göre ise lideri başarılı ve etkin yapan husus, liderin özelliklerinden çok, liderlik yaptığı esnada sergilediği davranışlar ve liderlik yaptığı insanlarla kurduğu ilişkilidir. X ve Y Teorisi'ne göre, X Teorisi'nde yer alan ortalama insanlar çalışmayı sevmez ve işten kaçarlar, sorumluluk yüklenmez ve güvenceyi her şeye tercih ederler. Y Teorisinde yer alan insanlar ise çalışmayı sever ve kendi kendilerini kontrol edebilirler. Uygun şartlar altında hali hazırda var olan potansiyellerini kullanırlar. X teorisini benimseyen bir yönetici daha çok otoriter ve müdahaleci bir davranış sergilerken, Y teorisini benimseyen yöneticiler ise daha çok demokratik ve katılımcı davranış sergiler.

Likert'in Sistem 4 Modeli'nde lider kişiler özelliklerine göre dört kademede sınıflandırılmıştır. Bunlar istismarcı otokratik, yardımsever otokratik, katılımcı ve demokratik liderliktir (Koçel, 2010: 581-583). F. Fiedler'in Durumsallık yaklaşımına göre, her durum ve koşulda başarılı olabilecek tek bir liderlik biçimi yoktur. Liderlik, amaçlar, izleyiciler, liderin kişisel özellikleri ve içinde bulunulan koşullara göre değişim gösterecektir (Budak ve Budak, 2004: 409). Yol-Amaç Teorisi'ne göre lider, takipçilerinin işlerini başarmaları için yapacakları anahtar rolü üstlenecek ve elemanlarının başarıya gitmesi için izleyecekleri rolü kendisi belirleyecektir (Erdoğan, 2007: 506).

Liderlik davranışının işletme içerisinde ilişkili olduğu birçok konu bulunmaktadır. Liderler, işgörenlerin işe uyumlaştırılmasında ve iş rotasyonları üzerinde (Lanier vd., 2010), işgörenlerin örgütsel vatandaşlık davranışı sergilemesinde (Bolat vd., 2009), çalışanların örgütsel adalet algılamalarının artmasında (Cho ve Dansereau, 2010), personel devir hızının artması veya azalmasında (Mardanov ve Heischmidt, 2008), örgütsel yaratıcılık, işgören performansı (Yılmaz ve Karahan, 2010) ve işletmelerin ihracat performansı üzerinde (Tağraf ve Çalman, 2009), örgütsel çatışmaların çözümünde (Özmen ve Aküzüm, 2010), örgütsel etkinliğin sağlanmasında (Köksal, 2011), işgörenlerin örgütsel bağlılığı (Buluç, 2009; Yavuz, 2009) ve iş tatminleri (Kim ve Brymer, 2011; Wilkinson, 2010) üzerinde etkilidir.

Örgütü oluşturan farklı özelliklere ve kişilik yapılarına sahip bireyleri değişik yönetim davranışlarını kullanarak örgütsel amaçlara yönlendiren liderin, bu bireylere göre eş zamanlı ya da farklı durumlar için farklı zamanlarda sergileyebileceği sayısız liderlik davranışı bulunmaktadır (Dalgın ve Topaloğlu, 2010: 194). Liderlerin sergileyebileceği bu yönetim davranışları üç başlığa indirgenerek aşağıda incelenecektir.

2.1 Vizyoner Liderlik

Vizyoner liderlik, insanları etkileyebilecek ve belirli amaçlar uğrunda harekete geçirebilecek vizyonları oluşturabilme ve bunu takipçilerine aktarma yeteneğidir (Buluç, 2009: 11). Vizyoner liderlik özelliği taşıyan yöneticiler, işgörenlerin gelecekte olacak ve yapılacaklarla ilgili öngörü sahibi olmasını sağlarken, örgütün yeni şeyler yapmasına ortam hazırlayarak örgütsel performansın artmasına katkıda bulunur (Yılmaz ve Karahan, 2010: 146). Ayrıca sorunlara çözüm üretirken uzun vadeli düşünür, gelecekle ilgili kararları belirli bir plan ve program dahilinde, sistematik olarak alıp uygularken, bu karar ve uygulamaların gelecekteki sonuçlarını göz önünde bulundurur (Avcı ve Topaloğlu, 2009: 13). Vizyoner liderlik, yeni örgütsel çevrede işgörenlerin daha çok sorumluluk almasında, örgütsel güven meydana getirilmesinde, motivasyon düzeyinin yükselmesinde ve işgören performansının artmasında da oldukça etkilidir (Zhu vd., 2005). Bu avantajların yanı sıra vizyoner liderler çoğunlukla takipçilerine kendi vizyonları aktarıp hayata geçirmeye çalışmaktadır (Çakar ve Arbak, 2003: 85). Bu durum işgörenlerin yeni şeyler ortaya koymasının önünde bir engel olarak durmaktadır.

2.2. Dönüşümcü Liderlik

Dönüşümcü liderlik, örgütsel amaç ve hedeflere bağlılık oluşturarak izleyicilerini bu amaç ve hedeflere motive etme ve onları büyük işler başaracaklarına inandırma sürecidir (Tutar vd., 2009: 1385; Erdoğan, 2007: 522). Dönüşümcü liderler izleyicilerinin moral, motivasyon, başarıma inancı, algılama seviyesi ve birlikteliklerini sağlayan değerlere olan bağlılığı yüksek tutmaya çalışırken (Bushra vd., 2011: 262), onlarla arasında güçlü bir bağ kurmaya çalışır (Masood vd., 2006: 942). Dönüşümcü liderlik yaklaşımında lider, örgütte gerçekleştirilmek istenen değişim çabalarına önderlik eder ve bu süreci yönetirken, örgütün yapısına yönelik değişim çabalarını da kendisi oluşturur. Örgütün içerisindeki mevcut yapının devam etmesi eğiliminde değildirlir ve bireyleri kendilerinden beklenen

performansın üzerine çıkarabilmek için onlara yüksek hedefler belirler ve bu hedef doğrultusunda motive etmeye çalışır (Gül ve Şahin, 2011: 241). Kendisine bağlı astlarla çalışmayı değil, bağımsız ve eleştirel düşünebilen kişilerle çalışmayı ister ve bunu başarmak için çabalar (Budak ve Budak, 2004: 431). Dönüşümcü liderlerin sahip olması gereken temel özellikler arasında; karizma, ilham kaynağı olma, kişiselleştirilmiş ilişki ve entellektüel uyarım sağlama yer almaktadır (Bass, 1990: 218'den akt., Budak ve Budak, 2004: 431). Gül ve Şahin (2011: 246)'de bu görüşü destekleyerek, dönüşümcü liderin kendine güvenen, kararlı, astları ile birebir iletişim kuran, onların kişisel gelişime katkı sağlayan, sorunlarını dinleyip çözmeye ve ihtiyaçlarını gidermeye çalışan ve yüz yüze ilişkilere önem veren bir kişiliğe sahip olduğunu belirtmiştir.

2.2. Etkileşimci Liderlik

J. M. Burns tarafından ileri sürülen ve başta B. M. Bass olmak üzere birçok araştırmacı tarafından geliştirilen (Koçel, 2010: 591) etkileşimci liderlik davranışında, lider ile takipçileri arasındaki ilişkide tarafların birbirlerine karşı olan davranışlarının rutin dışına çıkarılması sonucunda başarının yakalanabileceği savunulmaktadır (Erdoğan, 2007: 522). Etkileşimci liderlikte, daha çok çalışanların görev ve sorumlulukları, liderin çalışanlardan beklentileri, lidere karşı itaatın önemi ve verilen işlerin yapılması sonucunda elde edilecek ödüller üzerinde durulur. Etkileşimci liderlik küçük çaplı değişimlerle yetinen ve lider ile izleyenleri arasında mübadeleye dayanan bir liderlik türüdür (Tutar vd., 2009: 1388). Etkileşimci liderlik astlarla, onlara yapmakta oldukları işler üzerinde özerklik sağlayan bir ilişki kurma eğiliminde olmanın yanı sıra onların alt düzey gereksinmelerini karşılamaya yönelir ve bu gereksinmelere yönelik ödüller koyarak astlarının performansını artırmayı amaçlar. İşgörenler liderin beklediği performansı sergileyemezlerse başarısızlıklarının derecesine göre cezalandırılırlar (Budak ve Budak, 2004: 423). Etkileşimci liderler işletme amaçlarıyla kişisel amaçların bütünleştirilmesine yönelik davranış kalıplarını benimser ve astlarıyla olan ilişkilerini bu kalıpların üzerine kurar (Watson, 2009: 300).

3. ÖRGÜTSEL ADALET

Birçok insanın ortak bir amaç uğrunda bir araya geldiği sosyal ortamlarda düzenin ve işleyişin sağlıklı bir şekilde devam edebilmesi adına adalet önemli bir kavramdır. Adalet, herhangi bir eylemin hak ve hukuka uygunluğu, herkese hakkı olanı verme anlamına gelmektedir (tdk.gov.tr). Örgütsel ortamlarda ise yöneticilerin çalışanları arasında görev dağılımı, mesaiye uyma, yetki verilmesi, ücretlendirme, ödül dağıtımı gibi konularda herkese eşit davranmasıdır (İçerli, 2010: 69). Eren (2010: 551)'e göre örgütsel adalet J.S.Adams tarafından geliştirilen "Eşitlik Teorisi"nin bir uzantısıdır. Teoriye göre; çalışanların yüksek motivasyonla çalışabilmeleri, örgüte olan bağlılıklarının artması, örgüte ve amirlerine güven duymaları adil bir biçimde takdir görmelerine ve ödüllendirilmelerine bağlıdır. Nitekim çalışanlar gösterdikleri performans sonucunda elde ettikleri ödül ile diğer çalışanların elde ettiği ödülü karşılaştıracak ve eğer eşit şartlarda kendi aldıkları ödül fazla ise suçlanma hissi duyacak, düşük ise aradaki eşitsizlik nedeniyle yöneticilere sinirlenecektir. Bu nedenle yöneticiler çalışanların örgütsel adalet duygularını göz önüne alarak hareket etmelidir. Yöneticilerinin adaletsiz davrandığını düşünen çalışanların içsel ve dışsal iş tatmin sevipleri düşecektir (Kutunis ve Mesci, 2010: 542; Nojani vd., 2012, s.2903). Ayrıca, örgütsel adalet duygusu yüksek olan çalışanların örgütsel bağlılıkları yüksek olmaktadır (Yazıcıoğlu ve Topaloğlu, 2009: 9). Çalışanların gerek örgüte, gerek yöneticiye ve çalışma arkadaşlarına olan güvenini sağlamada da örgütsel adalet kilit rol oynamaktadır (Bidarian ve Jafari, 2012: 1624). İşcan ve Sayın (2010: 211)'in yapmış oldukları araştırmanın sonuçları da bu ifadeyi destekler niteliktedir. Çalışma sonucuna göre çalışanların güven duygusunu en fazla etkileyen unsur örgütsel adalet algılamalarıdır. Şeşen

ve Basım (2010: 181) ise örgütsel adalet algılaması yüksek olan çalışanların, örgütsel vatandaşlık davranışı sergilemeye daha meyilli olduğunu belirtmişlerdir. Yani herhangi bir emir olmaksızın işletmenin çıkarları doğrultusunda hareket etmeye, çalışma arkadaşlarının işletme çıkarlarına aykırı davranışlarına engel olmaya çalışmaktadırlar.

Yapılan çalışmalarda örgütsel adaletin üç temel başlık altında incelendiği görülmektedir. Bunlar “Dağıtım Adaleti”, “İşlem Adaleti” ve “Etkileşim Adaleti”dir (Eren, 2010: 522; Olkkonen ve Lipponen, 2006: 208). Ücret atışları, terfiler, ikramiye, takdir, ceza gibi örgütsel kaynakların personeller arasında adil bir şekilde dağılımı *dağıtım adaleti* kapsamına girmektedir. Kariyer planlaması, performans değerlendirme ve yürütülmesi konusunda alınan kararlar, terfi, ödüllendirme ve ceza gibi konularda eşitlik ve dürüstlük ilkesine göre hareket edilmesi, çalışanlar arasında hakkaniyetin gözetilmesi *işlem adaleti* kapsamına girmektedir. *Etkileşim adaleti* ise çalışan kişilere işleri ve özlük hakları konusunda ihtiyaç duydukları seviyede bilgi verme, ast-üst ilişkilerinde kişilerin birbirlerine nezaket kuralları çerçevesinde davranmaları gibi konularla ilgilidir (Eren, 2010: 552).

Tablo 1: Liderlik ve örgütsel adalet üzerine yapılmış çalışmalar

Yazar-Yıl	Örneklem-Metod	Sonuç
Cho ve Dansereau (2010)	159 çalışanla anket uygulaması	Liderin çalışanlarla birebir ilgilenmesi, aralarındaki eşitliği ve adaleti gözetmesi çalışanların lidere güven duymasını ve örgütsel vatandaşlık davranışı sergilemelerini sağlamaktadır.
Altinkurt ve Yılmaz (2010)	258 ortaöğretim öğretmeniyle anket uygulaması	Yöneticinin, altında bulunan kişilerin sahip olduğu değer yargılarına, kültür-örf ve adetlere saygılı bir çerçevede yönetim anlayışı benimsemesi çalışanlarda örgütsel adalet algısının yükselmesini sağlamaktadır.
Arslantaş ve Pekdemir (2007)	233 personelle anket uygulaması	Dönüşümcü liderlik özelliği gösteren yöneticilerin çalışanlarına zihinsel teşvikte bulunması, ilham verici faaliyetler gerçekleştirmesi, çalışanlarda örgütsel adalet algısını arttırmakta ve çalışanları örgütsel vatandaşlık davranışına yönlendirmektedir.
Gefen, Ragowsky ve Ridings (2008)	Bir şirket çalışanlarıyla anket uygulaması	Liderin çalışanlarına yakın davranması, onlarla birebir etkileşim içerisinde girmesi, çalışanların yöneticiye olan güvenini arttırırken, etkileşimsel adalet algılarının da artmasını sağlamaktadır.
Uğurlu ve Üstünel (2011)	954 öğretmen ile anket uygulaması	Yöneticilerin çalışanlarına etik değerler çerçevesinde davranması çalışanların örgütsel bağlılığını sağlarken, aynı zamanda örgütsel adalet algılarının yükselmesine de katkıda bulunmaktadır.
Yılmaz ve Altinkurt (2012)	271 öğretmen ile anket uygulaması	Yöneticinin çalışanlar arasında adaletli davranması çalışanlarda yöneticiye karşı güven oluşmasını ve örgütsel adalet algılamalarının artmasını sağlarken, huzurlu bir çalışma ortamı oluşmasına katkıda bulunmaktadır.
Chung, Jung, Kyle ve Petrick (2010)	Amerika ulusal park hizmetleri çalışanlarıyla anket uygulaması	Yöneticilerin çalışanlarına karşı alçakgönüllü ve fedakar olması, onları istek ve ihtiyacı olan birer birey olarak görmesi, kendi çıkarlarından ziyade çalışanların çıkarlarına yönelik davranışlar sergilemesi, onları desteklemesi çalışanlarda süreç adaleti algısını güçlendirirken, iş tatmin seviyelerinin de artmasına katkıda bulunmaktadır.
Grover and Coppins (2012)	19 farklı şirket çalışanı ve yöneticisiyle anket uygulaması	Yöneticilerin dönüşümcü liderlik davranışı sergilemesi, çalışanlarda personeller arası adalet algılamasını, iş tatminini ve adil bir ödül-ceza sisteminin varlığına ilişkin algıları yükseltmektedir.
Gümüšoğlu, Karakitapoğlu, Hirst (2012)	445 çalışan ile anket uygulaması	Çalışma sonuçlarına göre liderin çalışanlarla olan etkileşimi ile çalışanların adalet algılaması üzerinde önemli bir etkiye sahiptir. Liderlerinden memnun olan çalışanların yöneticilerine olan bağlılığı artarken adalet algılamaları da artmakta aynı zamanda işletmeye olan bağlılıkları da artış göstermektedir.

4. İŞTEN AYRILMA NİYETİ

İşten ayrılma niyeti çalışanların iş koşullarından tatmin olmamaları durumunda göstermiş oldukları aktif ve olumsuz sonuçlar doğuran eylemler şeklinde tanımlanmaktadır (Rusbult vd., 1988: 600; Onay ve Kılıç, 2011: 365). Barlett (1999: 337)'in ifadesine göre ise işten ayrılma niyeti, çalışılan kurum veya işletmeden ayrılma konusundaki bilinçli ve temkinli bir kararı ifade etmektedir. Bazı çalışmalarda işten ayrılma niyeti, işten ayrılma eyleminin ön belirtisi olarak vurgulanmıştır (Tett ve Meyer, 1993; Mobley vd., 1978). Ajzen Fishbein (1980) ise, işten ayrılma davranışı üzerindeki en etkili faktörün işten ayrılma niyeti olduğunu ifade etmiştir. Arı ve arkadaşları (2010: 144) de bu görüşü destekleyerek işten ayrılma niyetinin işten ayrılma davranışı öncesindeki önemli bir sinyal olduğunu belirtmiş ve niyet aşamasında personeli bu düşünceye iten sebeplerin belirlenerek ortadan kaldırılmasının personeli yeniden kazanma adına önemli bir adım olduğunu ifade etmiştir.

Çalışanları işten ayrılmaya iten birçok sebep bulunmaktadır. Çalışanlar, yaptıkları işin gerektirdiği yeteneklere sahip değilse öncelikli olarak performans düşüklüğü, ardından iş tatminsizliği yaşayacak ve son olarak işten ayrılma davranışına yönelecektir (Altmann, 2000: 32; Rusbult vd., 1988: 599). Aynı şekilde çalıştığı örgütün değerlerine bağlı olmayan veya bu değerlere herhangi bir katkı yaptığını düşünmeyen çalışanlarda işten ayrılma düşüncesi taşıyabilmektedir (Balfour ve Wechler, 1996; Çekmecelioğlu, 2005: 28; Çakar ve Ceylan, 2005: 60). Bireyler arası karşılıklı ilişkide çalışanların örgüt tarafından istenen duyguları sergilemesi olarak tanımlanan duygusal emeğinde işten ayrılma davranışı üzerinde etkisi vardır. Yürür ve Ünlü (2011: 93) tarafından yapılan çalışmada bu etkinin pozitif yönlü olduğu tespit edilmiştir.

Liderlik davranışı da çalışanların işten ayrılma niyetleri üzerinde önemli derecede etkiye sahiptir. Telli ve arkadaşları (2012: 143) tarafından yapılan çalışmada, çalışanların liderlerini olumlu olarak değerlendirdiği durumda işten ayrılma eğilimlerinin azalacağı sonucuna ulaşılmıştır. Şahin (2011: 284)'ün yapmış olduğu çalışma da ise, liderinden düşük destek gördüğünü, lideriyle geliştirilen ilişkinin karşılıklı güven, sevgi, saygı gibi temel değerlerden yoksun olduğunu düşünen çalışanların, işten ayrılma eğiliminin yüksek olduğu ve daha fazla destek görme umudu ile başka bir iş bulma arayışı içine girdikleri tespit edilmiştir. Ferris (1985: 781)'de çalışanların liderlerine yönelik toplam algılamalarının, işten ayrılma davranışına ilişkin süreci etkilediğini ortaya koymuştur. Zhang ve arkadaşları (2013: 291) tarafından yapılan çalışmada ise çalışanları etik liderlik algılamalarının yüksek olduğu durumlarda belirsizliğin ve duygusal tükenmenin azaldığı ve bu durumun işten ayrılma niyetinin de ortadan kalkma eğilimine girmesini sağladığı belirlenmiştir. Grain ve arkadaşları (1982: 871), lider-üye etkileşiminde, çalışanların liderlerinin hareketlerini izlediğini belirtmişlerdir. Liderlerin çalışanlar arasında adaletsiz davrandığı, özellikle zor işlerin yapımında onlara yardımcı olmadığı vb. durumlarda çalışanlar liderleri hakkında olumsuz tutuma sahip olmakta ve bu durum işten ayrılma eğilimine girmelerine neden olmaktadır.

İşletmeler niteliği düşük ve kalifiye olmayan personellerinin işten ayrılmasını fazla önemsemeyebilirlerken kalifiye personellerini kaybetmek istemezler (Arı vd., 2010: 146). Ancak her ne şekilde olursa olsun işten ayrılmalar, işletmelerin birçok maliyetle karşılaşmasına sebep olmaktadır. Personel devir oranını ise söz konusu maliyetlerden birisi olarak karşımıza çıkmaktadır. Yılmaz ve Halıcı (2010: 95) tarafından yapılan çalışmada işten ayrılma davranışının personel devir oranını olumsuz yönde etkilediği tespit edilmiştir. İşten ayrılan personel sayısının yüksek olduğu durumlarda işlerin yetiştirilmesi için mevcut çalışanlara ödenen fazla mesai ücretleri ve işleri zamanında bitirebilme güçlüğü işletmelerin katlanmak zorunda olduğu maliyetlerdendir (Kılıç, 2004: 84-85). Bunun yanı

sıra, işten ayrılma davranışı işletmeleri işe yeni alınacak personele ayrılacak zaman (iş ilanı, yazışma, mülakat, seçim vb.), yeni personelin hizmet içi eğitimi, yeni personelin işe alışincaya kadar gösterdiği düşük performansından kaynaklanan verimlilik düşüşü gibi maliyetlerle karşı karşıya bırakabilmektedir (Yılmaz ve Halıcı, 2005: 96).

5. METODOLOJİ

Araştırma da birincil verilerin toplanmasında anket tekniğinden faydalanılmıştır. Anket formuna başlıca dört bölüm yerleştirilmiştir. Birinci bölüme demografik sorular, ikinci bölüme liderlik davranışı önermeleri (Arslantaş ve Pekdemir, 2007; Bushra vd., 2011; Masood vd., 2006; Zhu vd., 2005), üçüncü bölüme örgütsel adalet önermeleri (Bidarin ve Jafari, 2012; Gefen ve diğ., 2008; Grover ve Coppins, 2012) ve dördüncü bölüme işten ayrılma niyeti önermeleri (Arı ve diğ., 2010; Ferris, 1985; Graen vd., 1982; Onay ve Kılıcı, 2011) yerleştirilmiştir. Başlangıçta demografik sorular hariç 50 önermeden oluşan anket formu, yapılan ön test uygulaması sonucunda 35 önermeye indirilmiş ve ana uygulama bu önermeler üzerinden gerçekleştirilmiştir.

Araştırma evreni olarak hem araştırmacılara yakınlığı, hem de zaman kısıtından dolayı Alanya destinasyonunda faaliyet gösteren 5 yıldızlı konaklama tesisleri tercih edilmiştir. 2011 yılında Alanya’da yer alan 5 yıldızlı bakanlık işletme belgeli konaklama tesisi sayısı 45’tir (ALTSO, 2012: 119). Tesislerin büyük çoğunluğu mevsimsel olarak faaliyet gösterdiğinden, en fazla çalışanın bulunduğu dönem, nisan-ekim ayları arası olmaktadır. Bu nedenle uygulamaya 2013 yılı Nisan ayında başlanmış ve Haziran ayında son verilmiştir. Uygulama kapsamında toplam 14 otele ulaşılabilmiş ve 620 adet anket uygulaması gerçekleştirilmiştir. 150 anket sağlıklı verilere sahip olmadığından dolayı elenmiş ve kalan 470 anketle analizler gerçekleştirilmiştir.

Araştırma kapsamında kullanılan ölçeklere güvenilirlik analizi uygulanmıştır. Buna göre “liderlik ölçeği” nin güvenilirliği $\alpha=,823$; “örgütsel adalet ölçeği” nin güvenilirliği $\alpha=,853$; “işten ayrılma niyeti ölçeği” nin güvenilirliği $\alpha=,763$ olarak belirlenmiştir. Tüm ölçeklerin istatistiksel olarak güvenilir olduğu görülmüş ve diğer analizlere devam edilmiştir.

5.2. Bulgular

5.2.1. Tanımlayıcı Bulgular

Tablo 2’de katılımcıların demografik özellikleri verilmiştir. Buna göre katılımcıların çoğunluğunu bayanlar (%58.3), bekarlar (%54.1) ve lise mezunu çalışanlar (%50.3) oluşturmaktadır. Katılımcıların büyük çoğunluğu (%51.1) asgari ücret ile 1000 TL arası gelire sahiptir. Mevcut işletmede çalışma sürelerine göre 6-10 yıl arası çalışanlar (%41.7) ilk sırada yer alırken, departmanlarına göre yapılan ayırmada yiyecek-içecek departmanında çalışan katılımcıların (%40.4) ilk sırada olduğu görülmektedir.

Tablo 2: Katılımcıların demografik özellikleri

Cinsiyet	n	%	Medeni Durum	n	%
Erkek	196	41,7	Evli	216	45,9
Kadın	274	58,3	Bekar	254	54,1
Toplam	470	100	Toplam	470	100

Yaş Aralığı	n	%	Eğitim Durumu	n	%
18-25	198	42,1	İlkokul	36	7,6
26-33	156	33,2	Ortaokul	96	20,4
34-41	73	15,5	Lise	236	50,3
42-49	35	7,4	Üniversite	75	15,9
50 ve Üzeri	8	1,8	Y.Lisans-Doktora	27	5,7
Toplam	470	100	Toplam	470	100

Turizm Sektöründe Çalışma Süresi	n	%	Gelir Durumu	n	%
1-5 Yıl	147	31,3	Asgari Ücret-1000TL	240	51,1
6-10 Yıl	176	37,4	1001TL-1500TL	124	26,4
11-15 Yıl	94	20	1501TL-2000TL	35	7,5
16 – 20 Yıl	39	8,4	2001TL-2500TL	48	10,2
21 ve üzeri	14	2,9	2501TL ve üzeri	23	4,8
Toplam	470	100	Toplam	470	100

Departman	n	%	Mevcut İşletmede ki Çalışma Süresi	n	%
Kat Hizmetleri	147	31,3	1-5	175	37,3
Ön Büro	83	17,6	6-10	196	41,7
Yiyecek - İçecek	190	40,4	11-15	78	16,5
Diğer	50	10,7	15 ve üzeri	21	4,5
Toplam	470	100	Toplam	470	100

5.2.2. Faktör Analizleri

Faktör analizlerinde her ölçek ayrı ayrı analize tabi tutulmuştur. Döndürme yöntemi olarak “varimax” kullanılmış ve tüm önergelerin faktör yüklerinin 0.50’nin üzerinde olduğu görülmüştür. “Liderlik Ölçeği”nin KMO değeri ,876 olarak tespit edilmiş ve bu ölçeğe ait önergelerin üç faktör altında toplandığı görülmüştür. Bu faktörlere sırasıyla “**vizyoner liderlik (VL)** ($\alpha=,861$)”, “**dönüşümcü liderlik (DL)** $\alpha=,833$ ” ve “**etkileşimci liderlik (EL)** $\alpha=,749$ ” isimleri verilmiştir (bkz. Tablo 3). Ayrıca, katılımcıların en yüksek liderlik algısının “vizyoner liderlik olduğu ($\bar{X}=4.20$) belirlenmiştir. Bunu sırasıyla dönüşümcü liderlik ($\bar{X}=3.74$), etkileşimci liderlik ($\bar{X}=3.64$) takip etmektedir.

Tablo 3: Liderlik ölçeği faktör analizi sonuçları

ÖNERMELER	Faktör Yükleri	Öz Değ.	Ort.	Güv. (α)
FAKTÖR 1. VİZYONER LİDERLİK (VL)		8,665	4,20	
VL1 Geleceğe yönelik hedefler belirler	,924		4,61	
VL2 İşgörenlerin işletme strateji ve politikalarını benimsemesi için çaba gösterir.	,901		4,54	
VL3 Sorunlara çözüm üretirken uzun vadeli çözümler üretir	,893		4,78	,861
VL4 Kendi vizyonlarını işgörelere aktarıp hayata geçirmeye çalışır	,881		3,11	
VL5 Stratejik ve örgütsel hedefler ortaya koyar	,873		3,98	
FAKTÖR 2. DÖNÜŞÜMCÜ LİDERLİK (DL)		6,113	3,74	
DL1 İşgörenlerin düşüncelerine değer vermektedir	,859		2,10	
DL2 Kişisel özelliklerini kullanarak işletmeye yeni bir yönetim anlayışı getirmiştir	,855		4,23	
DL3 İşgörelere yüksek hedefler belirlemektedir	,847		3,76	,833
DL4 İşgörenlerin sorunlarını dinleyerek ihtiyaçlarını gidermeye çalışmaktadır	,841		4,03	
DL5 Kararlı bir yapıya sahiptir	,832		4,57	
FAKTÖR 3. ETKİLEŞİMCİ LİDERLİK (EL)		3,786	3,64	
EL1 Alışılmışın Dışında ki İşletmeye Yararlı Davranışları Desteklemektedir	,811		4,32	
EL2 Ödül ve Ceza Sisteminde Adaletsiz Davranmaktadır	,785		2,43	
EL3 İşgörelere Yaptıkları İşler Üzerinde Özerklik Tanımamaktadır.	,760		3,69	,749
EL4 Kendisine İtaat Edilmesini İstemektedir	,742		4,89	
EL5 İşgörenlerin İhtiyaçlarıyla İlgilenmemektedir	,713		2,87	
Ölçeğin Genel Güvenilirliği (α)				,823
KMO			,876	
		Approx. Chi-Square:	9546,612	
Bartlett's Test of Sphericity		Sd.	542	
		Sig.	,000	

“Örgütsel Adalet Ölçeği” ne ait KMO değerinin ,825 olduğu tespit edilmiştir. Ölçekte yer alan 15 önermenin üç faktör altında toplandığı görülmüştür. Bu faktörlere “**dağıtım adaleti (DA) (α =,910)**”, “**işlem adaleti (İA) (α =,878)**” ve “**etkileşim adaleti (EA) (α =,841)**” isimleri verilmiştir (bkz. Tablo 4).

Tablo 4: Örgütsel adalet ölçeği faktör analizi sonuçları

ÖNERMELER	Faktör Yükleri	Öz Değ.	Ort.	Güv. (α)
FAKTÖR 1. DAĞITIM ADALETİ (DA)		9,432	2,51	
DA1 Burada Aynı İşi Yapanlar Eşit Ücret Alır	,970		2,12	
DA2 Aldığım Ücrete Gore İş Yüküm Oldukça Adildir	,956		1,98	
DA3 Aynı Performansı Gösteren Herkese Adil Bir Ödüllendirme Uygulanır	,853		2,78	,910
DA4 Aldığım Ücrete Gore Çalışma Saatlerim Adildir	,801		2,55	
DA5 Çalışanlara Dağıtılan Sorumluluğun Adil Olduğunu Düşünüyorum	,790		3,10	
FAKTÖR 2. İŞLEM ADALETİ (İA)		7,678	3,48	
İA1 İşle İlgili Tüm Kararlar Tüm Çalışanlara Eşit Şekilde Uygulanır	,921		2,78	
İA2 Amirim İşle İlgili Bir Karar Almadan Önce Doğru ve Eksiksiz Bilgi Toplar	,876		3,46	,878
İA3 Amirim İşle İlgili Kararlar Almadan Önce Tüm Çalışanlarını Dinler	,724		3,28	
İA4 Amirim Alınan Kararları Çalışanlarına Açıklar	,713		4,81	
İA5 Çalışanlar Alınan Kararlara Karşı Çıkabilirler	,676		3,05	
FAKTÖR 3. ETKİLEŞİM ADALETİ (EA)		5,989	3,72	
EA1 Amirim İşle İlgili Alınan Kararlarda Kişisel Çıkarlarımızı Göz Önünde Bulundurur	,845		3,85	
EA2 Amirim İşimle İlgili Kararlar Alınırken Dürüst Davranır	,813		4,05	
EA3 Amirim İşimle İlgili Alınan Kararlarda Uygun Gereçekler Sunar	,712		4,58	,841
EA4 Amirim İşim Hakkında Alınan Herbir Kararı Bana Açıklar	,675		2,77	
EA5 Amirim İşimle İlgili Kararlar Alınırken Görüşlerime Değer Verir	,634		3,35	
Ölçeğin Genel Güvenilirliği (α)				,853
KMO			,825	
Bartlett's Test of Sphericity		Approx. Chi-Square: 8693,956	Sd. 675	
			Sig. ,000	

İşten ayrılma niyeti ölçeğinin KMO değeri ,781 olduğu tespit edilmiş ve ölçekte yer alan beş önermenin tek faktör altında toplandığı görülmüştür. Bu faktöre “işten ayrılma niyeti (İAN) ($\alpha=,763$)” ismi verilmiştir (bkz. Tablo 5).

Tablo 5: İşten ayrılma niyeti ölçeği faktör analizi sonuçları

ÖNERMELER	Faktör Yükleri	Öz Değ.	Ort.	Güv. (α)
FAKTÖR 1. İŞTEN AYRILMA NİYETİ (İAN)		6,234	3,91	
İAN1 Bu İşletmeden Ayrılmayı Düşünüyorum	,905		4,30	
İAN2 Bu İşletmede Uzun Yıllar Çalışmak İstiyorum	,839		2,71	
İAN3 Önümüzdeki Yıl Bu İşletmede Olacağımı Sanmıyorum	,803		4,23	,763
İAN4 Şu Anda Yeni Bir İş Arıyorum	,750		3,40	
İAN5 Eğer İmkanım Olsaydı İşimden Ayrılırdım	,625		4,89	
Ölçeğin Genel Güvenilirliği (α)				,763
KMO			,781	
Bartlett's Test of Sphericity		Approx. Chi-Square: 7452,012	Sd. 734	Sig. ,000

5.2.3. Korelasyon Analizi

Faktör analizi neticesinde elde edilen boyutlar arası ilişkileri tespit etmek amacıyla korelasyon analizi yapılmıştır (Bkz. Tablo 6). Analiz neticesinde VL ile DL ($r=,456$; $p=,000<,01$); EL ($r=,328$; $p=,000<,01$); DA ($r=,675$; $p=,000<,01$); İA ($r=,543$; $p=,000<,01$) ve EA ($r=,691$; $p=,000<,01$) arasında pozitif yönlü anlamlı bir ilişki, İAN ($r=-,614$; $p=,000<,01$) ile negatif yönlü anlamlı bir ilişki olduğu görülmüştür. DL ile EL ($r=,412$; $p=,000<,01$); DA ($r=,247$; $p=,000<,01$); İA ($r=,256$; $p=,000<,01$) ve EA ($r=,652$; $p=,000<,01$) arasında pozitif yönlü anlamlı bir ilişki, İAN ($r=-,436$; $p=,000<,01$) ile arasında negatif yönlü anlamlı bir ilişki olduğu tespit edilmiştir. EL ile DA ($r=,334$; $p=,000<,01$); İA ($r=,429$; $p=,000<,01$); EA ($r=,511$; $p=,000<,01$); arasında pozitif yönlü anlamlı bir ilişki, İAN ($r=-,532$; $p=,000<,01$) ile negatif yönlü anlamlı bir ilişki olduğu görülmüştür.

Tablo 6: Korelasyon analizi sonuçları

Faktörler	1	2	3	4	5	6	7
1. VL	1						
2. DL	,456*	1					
3. EL	,328*	,412*	1				
4. DA	,675*	,247*	,334*	1			
5. İA	,543*	,256*	,429*	,634*	1		
6. EA	,691*	,652*	,511*	-,487*	-,447*	1	
7. İAN	-,614*	-,436*	-,532*	,378*	,414*	-,478*	1

*0.01'e göre anlamlı

Liderlik davranışlarının İA üzerindeki etkilerini belirlemek amacıyla gerçekleştirilen regresyon analizi sonucuna göre yalnızca VL ($\beta=,412$; $p=,000<\alpha=,05$); EL ($\beta=,248$; $p=,001<\alpha=,05$) ve DL ($\beta=,185$; $p=,003<\alpha=,05$); DA'nın anlamlı birer yordayıcısıdır ($F=63,742$; $p=,000<\alpha=,05$). Üç liderlik türünün DA'yı açıklama oranı ise %43.5'tir (bkz. Tablo 7).

Tablo 7: Liderlik davranışlarının "DA" üzerindeki etkisine yönelik regresyon analizi bulguları

Bağımsız Değişkenler	β	T değerinin anlamlılık düzeyi	R ²	F	F Değerinin Anlamlılık Düzeyi
VL	,412	,000			
EL	,248	,001	,435	63,742	,000
DL	,185	,003			

Liderlik davranışlarının İA üzerindeki etkilerini belirlemek amacıyla gerçekleştirilen regresyon analizi sonucuna göre yalnızca VL ($\beta=,645$; $p=,000<\alpha=,05$); EL ($\beta=,563$; $p=,004<\alpha=,05$) ve DL ($\beta=,328$; $p=,012<\alpha=,05$); İA'nın anlamlı birer yordayıcısıdır ($F=48,630$; $p=,000<\alpha=,05$). Üç liderlik türünün İA'yı açıklama oranı ise %42.8'dir (bkz. Tablo 8.).

Tablo 8: Liderlik davranışlarının “İA” üzerindeki etkisine yönelik regresyon analizi bulguları

Bağımsız Değişkenler	β	T değerinin anlamlılık düzeyi	R ²	F	F Değerinin Anlamlılık Düzeyi
VL	,645	,000	,428	48,630	,000
EL	,563	,004			
DL	,328	,012			

Liderlik davranışlarının EA üzerindeki etkilerini belirlemek amacıyla gerçekleştirilen regresyon analizi sonucuna göre yalnızca VL ($\beta=,677$; $p=,000<\alpha=,05$); EL ($\beta=,613$; $p=,000<\alpha=,05$) ve DL ($\beta=,578$; $p=,000<\alpha=,05$); EA'nın anlamlı birer yordayıcısıdır ($F=76,976$; $p=,000<\alpha=,05$). Üç liderlik türünün EA'yı açıklama oranı ise %61.2'dir (bkz. Tablo 9.).

Tablo 9: Liderlik davranışlarının “EA” üzerindeki etkisine yönelik regresyon analizi bulguları

Bağımsız Değişkenler	B	T değerinin anlamlılık düzeyi	R ²	F	F Değerinin Anlamlılık Düzeyi
VL	,677	,000	,612	76,976	,000
EL	,613	,000			
DL	,578	,000			

Liderlik davranışlarının İAN üzerindeki etkilerini belirlemek amacıyla gerçekleştirilen regresyon analizi sonucuna göre yalnızca VL ($\beta=-,601$; $p=,000<\alpha=,05$); EL ($\beta=-,576$; $p=,000<\alpha=,05$) ve DL ($\beta=-,520$; $p=,004<\alpha=,05$); İAN'nin anlamlı birer yordayıcısıdır ($F=65,987$; $p=,000<\alpha=,05$). Üç liderlik türünün DA'yı açıklama oranı ise %64,3'tür (bkz. Tablo 10.).

Tablo 10. Liderlik davranışlarının “İAN” üzerindeki etkisine yönelik regresyon analizi bulguları

Bağımsız Değişkenler	B	T değerinin anlamlılık düzeyi	R ²	F	F Değerinin Anlamlılık Düzeyi
VL	-,601	,000	,643	65,987	,000
EL	-,576	,000			
DL	-,520	,004			

6. SONUÇ VE ÖNERİLER

Bu çalışma turizm işletmelerinde yöneticilik yapan kişilerin sergilediği liderlik davranışlarının, çalışanların örgütsel adalet algılaması ve işten ayrılma niyetleri üzerindeki etkileri araştırılmıştır. Çalışma kapsamında katılımcıların yöneticilerinde en çok vizyoner liderlik özelliğini gördüğü tespit edilmiştir ($\bar{X}= 4.20$). Bunda yöneticilerin özellikle geleceği aydınlatma ve belirsizlikten kaçınma adına izledikleri politikalar ve bunları çalışanlara aktarmada elde ettikleri başarının etkili olduğu söylenebilir. Vizyoner liderlik

dışında çalışanların yöneticilerinde dönüşümcü liderlik ($\bar{X}=3.74$) ve etkileşimci liderlik ($\bar{X}=3.64$) davranışları görmesi, çalışmanın bir diğer bulgusudur.

Çalışma kapsamında elde edilen üç liderlik davranışının da çalışanların örgütsel adalet algılaması ve işten ayrılma niyeti üzerinde etkili olduğu görülmüştür (Ferris, 1985, s.779; Telli vd., 2012, s.143). Yapılan analizler neticesinde örgütsel adalet algılamasına ilişkin elde edilen üç boyutun tamamı üzerinde en etkili olan liderlik türünün vizyoner liderlik olduğu, bunu etkileşimci liderlik ve dönüşümcü liderliğin takip ettiği belirlenmiştir. Vizyoner liderlik özelliği gösteren yöneticilerin geleceğe yönelik planlar yapmakta ve bu sayede çalışanların aklındaki gelecekle ilgili belirsizlikleri aydınlatmaktadır. Çalışanların işletmenin geleceği hakkında net bir bilgi sahibi olması, işletmedeki geleceklerini aşağı yukarı tahmin etmelerini sağladığı gibi örgütsel adalet algılamalarının artmasına ve işten ayrılma niyetlerinin azalmasına da olanak sağlamaktadır. Dönüşümcü liderlik özelliği gösteren yöneticilerin çalışanların fikirlerine değer vermesi, onların ihtiyaçlarıyla yakından ilgilenmesi ve kararlı bir yapıya sahip olması çalışanların örgütsel adalet algılamalarının artmasına, işten ayrılma niyetlerinin ise düşmesine yardımcı olmaktadır (Wang, 2007, s.417; Zhang, 2013, s.292). Etkileşimci liderlik özelliği gösteren yöneticilerin ödül ve ceza sisteminde adaletsiz davranmaması, işletmeye faydalı olabilecek yeni fikirleri desteklemesi ve azda olsa çalışanların istek ve ihtiyaçlarıyla ilgilenmesi de çalışanların örgütsel adalet algılamalarının artması ve işten ayrılma niyetlerinin ise düşmesi üzerinde önemli etkiye sahiptir.

Çalışanların yaptıkları iş ile aldıkları ücretin doğru orantılı olmadığını, adil bir ödüllendirmenin yapılmadığını, çalışma saatlerinin aldıkları ücrete göre fazla olduğunu düşünmeleri, işten ayrılma niyetlerini arttıran birer unsurdur (Altıntaş, 2006, s.30). Bu durumu azaltabilmek için yöneticilerin işle ilgili alınacak kararlardan önce doğru ve eksiksiz bilgi toplaması ve çalışanların çoğunluğunu dinlemesi, çalışanların alınan kararları eleştirme hakkına sahip olmasına olanak tanınması, alınan kararlarda dürüst davranmaları, alınan kararlara ilişkin uygun gerekçeler sunabilmesi ve çalışanlarıyla sürekli etkileşim halinde bulunması gerekmektedir. Özellikle bir hizmet sektörü olan turizm alanında yöneticilerin çalışanlarla sürekli iletişim halinde bulunması önem arz etmektedir. Nitekim turizm sektöründe soyut bir ürün olan hizmet pazarlanmaktadır. Hizmetin pazarlanması ise çalışanlar aracılığıyla doğrudan turistlere yapılmaktadır. Yani çalışanlar ile tüketici sürekli etkileşim halindedir. Çalışanların herhangi bir sebeple yaşayacağı herhangi bir sıkıntı memnuniyetsizlik olarak öncelikli olarak davranışlarına, en son ise tüketici konumundaki turistlere yansır. Bu durum müşteri memnuniyetini de olumsuz yönde etkileyecektir. Memnuniyet seviyesi düşük olan turistler mevcut işletmeyi bir daha tercih etmeyebileceği gibi, işletmenin faaliyet gösterdiği ülkeyi de tatil tercihleri arasından çıkarabilir. Böylece kısa vadede işletme, uzun vadede ise ülke turizmi kayba uğrar. Çalışanlarıyla düzenli aralıklarda fikir alışverişinde bulunan veya sürekli iletişim halinde bulunmaya özen gösteren yöneticilerin varlığı, çalışanlarda ortaya çıkabilecek sorunların minimize edilmesini sağlayabileceği gibi, yukarıda bahsedilen durumda tersine dönmesini sağlayacaktır.

KAYNAKÇA

- AJZEN, I. ve FISHBEIN, M. (1980). Understanding Attitudes And Predicting Social Behavior, Prentice Hall, New Jersey.
- ALTMANN, R. (2000). "Understanding Organizational Climate: Start Minimizing Your Workforce Problems", Water Engineering&Management, 147(6): 31-32.

- ALTINKURT, Y. ve YILMAZ, K. (2010). “Değerlere Göre Yönetim ve Örgütsel Adalet İlişkisinin Ortaöğretim Okulu Öğretmenlerinin Algılarına Göre İncelenmesi”, *Journal of Educational Administration: Theory and Practice*, 16(4): 463-484.
- ALTINTAŞ, F.Ç. (2006). “Bireysel Değerlerin Örgütsel Adalet ve Sonuçları İlişkisinde Yönlendirici Etkisi: Akademik Personel Üzerinde Bir Analiz”, *İşletme Fakültesi Dergisi*, 7(2): 19-40.
- ALTSO (2012), Alanya Ekonomik Rapor/2011, Alanya Ticaret ve Sanayi Odası Yıllık Yayınları, ISBN:978-605-137-162-7.
- ARI, G.S., BAL, H., BAL, E.E. (2010). “İşe Bağlılığın Tükenmişlik ve İşten Ayrılma Niyeti İlişkisindeki Aracılık Etkisi: Yatırım Uzmanları Üzerinde Bir Araştırma”, *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 15(3):143-166.
- ARSLANTAŞ, C. ve PEKDEMİR, I. (2007). “Dönüşümcü Liderlik, Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ve Örgütsel Adalet Arasındaki İlişkileri Belirlemeye Yönelik Görgül Bir Araştırma”, *Sosyal Bilimler Dergisi*, 1: 261-286.
- AVCI, U. ve TOPALOĞLU, C. (2009). “Hiyerarşik Kademelere Göre Liderlik Davranışlarını Algılama Farklılıkları: Otel Çalışanları Üzerinde Bir Araştırma”, *KMU İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 11(16): 1-20.
- BALFOUR, D.L. ve WECHSLER, B. (1996). “Organizational Commitment: Antecedents and Outcomes in Public Organizations”, *Public Productivity and Management Review*, 29: 256-277.
- BARLETT, K.R. (1999). “The Relationship Between Training And Organizational Commitment: A Study in The Health Care Field”, *Human Resource Development Quarterly*, 12(4): 335-352.
- BIDARIAN, S. ve JAFARI, P. (2012). “The Relationship Between Organizational Justice A-and Organizational Trust”, *Journal of Social and Behavioral Science*, 47: 1622-1626.
- BOLAT, İ.B., BOLAT, T. ve AYTEMİZ SEYMEN, O. (2009). “Güçlendirici Lider Davranışları ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Arasındaki İlişkinin Sosyal Mübadele Kuramından Hareketle İncelenmesi”, *Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 12(21): 215-239.
- BUDAK, G. ve BUDAK, G. (2004). *İşletme Yönetimi*, Barış Yayınları Fakülteler Kitabevi, İzmir.
- BULUÇ, B. (2009). “Sınıf Öğretmenlerinin Algılarına Göre Okul Müdürlerinin Liderlik Stilleri İle Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişki”, *Educational Administration: Theory and Practice*, 15(57): 5-34.
- BUSHRA, F., USMAN, A. ve NAVEED, A. (2011). “Effect of Transformational Leadership on Employees’ Job Satisfaction and Organizational Commitment in Banking Sector of Lahore (Pakistan)”, *International Journal of Business and Social Science*, 2(18): 261-267.
- CHO, J. ve DANSEREAU, F. (2010). “Are Transformational Leaders Fair? A Multi-Level Study of Transformational Leadership, Justice Perceptions, and Organizational Citizenship Behaviors”, *Journal of The Leadership Quarterly*, 21: 409-421.

- CHUNG, J.Y., JUNG, C.S., KYLE, G.T. ve PETRICK, J.F. (2010). "Servant Leadership and Procedural Justice in the U.S. National Park Service: The Antecedents of Job Satisfaction", *Journal of Park and Recreation Administration*, 28(3): 1-15.
- ÇAKAR, N.G. ve CEYLAN, A. (2005). "İş Motivasyonunun Çalışan Bağlılığı ve İşten Ayrılma Eğilimi Üzerindeki Etkileri", *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 6(1): 52-66.
- ÇEKMECİOĞLU, H.G. (2005). "Örgüt İkliminin İş Tatmini ve İşten Ayrılma Niyeti Üzerindeki Etkisi: Bir Araştırma", *Cumhuriyet Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 6(2): 23-39.
- ÇAKAR, U. ve ARBAK, Y. (2003). "Dönüşümcü Liderlik Duygusal Zekâ Gerekir mi? Yöneticiler Üzerinde Örnek Bir Çalışma", *Dokuz Eylül Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 18(2): 83-98.
- DALGIN, T. ve TOPALOĞLU, C. (2010). "Liderlik Davranışları ve İş Tatmini Arasındaki İlişki: Marmaris'te faaliyet Gösteren Beş Yıldızlı Otel İşletmelerinde Uygulama", *11.Ulusal Turizm Kongresi Bildiri Kitabı*, Ed.Çolakoğlu, O. E., 193-202.
- ERDOĞAN, İ. (2007). *İşletmelerde Davranış*, Malatyalı İş Adamları Derneği Yönetim Yayınları Dizisi – 1, İstanbul.
- EREN, E. (2010). *Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi*, Beta Basım Dağıtım, İstanbul.
- FERRIS, G.R. (1985). "Role Of Leadership in The Employee Withdrawal Process: A Constructive Replication", *Journal Of Applied Psychology*, 70(4): 777-781.
- GEFEN, D., RAGOWSKY, A. ve RIDINGS, C. (2008). "Leadership and Justice: Increasing Non Participating Users' Assessment Of an IT Through Passive Participation", *Journal of Information and Mangement*, 45: 507-512.
- GRAEN, G.B., LIDEN, R.C. ve HOEL, W. (1982). "Role Of Leadership in The Employee Withdrawal Process", *Journal Of Applied Psychology*, 67(6): 868-872.
- GROVER, S.L. ve COPPINS, A. (2012). "The Intersection of Justice and Leadership: Testing a Moderation Model of Contingent Reward and Interpersonal Fairness" *European Management Journal*, 30: 490-498.
- GÜL, H. ve ŞAHİN, K. (2011). "Bilgi Toplumunda Yeni Bir Liderlik Yaklaşımı Olarak Transformasyonel Liderlik ve Kamu Çalışanlarının Transformasyonel Liderlik Algısı", *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 25: 237-249.
- GÜMÜŞOĞLU, L., KARAKİTAPOĞLU, Z. ve HIRST, G. (2012). "Transformational Leadership and R&D Workers' Multiple Commitments: Do Justice and Span Of Control Matter?", *Journal of Business Research*, 66(11): 2269-2278.
- İÇERLİ, L. (2010). "Örgütsel Adalet: Kuramsal Bir Yaklaşım", *Girişimcilik ve Kalkınma Dergisi*, 5(1): 67-92.
- İŞCAN, Ö.M. ve SAYIN, U. (2010). "Örgütsel Adalet, İş Tatmini ve Örgütsel Güven Arasındaki İlişki", *Atatürk Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 24(4): 195-216.
- KENT, T. (2005). "Leading and Managing: It Takes Two Tango", *Journal of Management Decision*, 2005, 43, (7/8):1010-1017.

- KILIÇ, A. (2004), Örgüt İçi Stres Faktörlerin Çalışanların Çatışma ve İşten Ayrılma Eğilimleri Üzerindeki Etkisi, (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- KİM, W.G. ve BRYMER, R. (2011). “The Effects Of Ethical Leadership On Manager Job Satisfaction, Commitment, Behavioral Outcomes, and Firm Performance”, *International Journal of Hospitality and Management*, 30: 1020-1026.
- KOÇEL, T. (2010). İşletme Yöneticiliği, Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş., İstanbul.
- KÖKSAL, O. (2011). “Organizasyonel Etkinliği Sağlamanın Yeni Yolu: Simbiyotik Liderlik”, *C.Ü. İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 12(1): 55-72.
- KUTANİS, R.Ö. ve MESCİ, M. (2010). “Örgütsel Adaletin Çalışanların İş Tatminine Etkisi: Turizm Alanında Eğitim Veren Bir Yükseköğretim Kurumuna Yönelik Bir Örnek Olay Çalışması”, *Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, 13(19): 527-552.
- LANIER, D., JACKSON, F.H. ve LANIER, R. (2010). “Job Rotation As A Leadership Development Tool”, *The Consortium Development*, 14(2): 21-25.
- MARDANOV, I. ve HEISCHMIDT, K. (2008). “Leader-Member Exchange and Job Satisfaction and Predicted Employee Turnover”, *Journal of Leadership and Organizational Studies*, 15(2): 159-175.
- MASOOD, S.A., DANI, S.S. ve BACKHOUSE, C.J., (2006). “Transformational Leadership And Organizational Culture: The Situational Strength Perspective”, *Journal of Engineering Manufacture*, 220(B): 941-949.
- MOBLEY, W.H., HORNER, S.O. ve HOLLINGSWORTH, A.T. (1978). “An Evaluation of Precursors of Hospital Employee Turnover”, *Journal Of Applied Psychology*, 63: 408-414.
- NOJANI, M.I., ARJMANDNIA, A.A., AFROOZ, G.A. ve RAJABI, M. (2012). “The Study on Relationship Between Organizational Justice and Job Satisfaction in Teachers Working In General, Special And Gifted Education Systems”, *Journal of Social and Behavioral Science*, 46: 2900-2905.
- OLKKONEN, M.E. ve Lipponen, J. (2006). “Relationships Between Organizational Justice, Identification with Organization and Work Unit, and Group-Related Outcomes”, *Journal of Organizational Behaviour and Human Decision Process*, 100: 202-215.
- ONAY, M. ve KILCI, S. (2011). “İş Stresi ve Tükenmişlik Duygusunun İşten Ayrılma Niyeti Üzerine Etkileri: Garsonlar ve Aşçıbaşılar” *Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi*, 3(2): 363-372.
- ÖZMEN, F. ve AKÜZÜM, C. (2010). “Okulların Kültürel Yapısı İçinde Çatışmalara Bakış Açısı ve Çatışma Çözümünde Okul Yöneticilerini Liderlik Davranışları”, *Sosyal ve Beşeri Bilimler Dergisi*, 2(2): 65-75.
- RUSBULT, C.E., FARRELL, D., ROGERS, G. ve MAINOUS, A.G. (1988).” Impact of Exchange Variables On Exit, Voice, Loyalty and Neglect: An Integrative Model of Responses to Decline Job Satisfaction”, *Academy of Management Journal*, 31(3): 599- 627.

- ŞAHİN, F. (2012). “Lider-Üye Etkileşimi İle İşten Ayrılma Niyeti Arasındaki İlişki Üzerinde Cinsiyetin Etkisi”, Ege Akademik Bakış Dergisi, 11(2): 277-288.
- ŞEŞEN, H. ve BASIM, H.N. (2010). “Çalışanların Adalet Algısının Örgütsel Vatandaşlık Davranışlarına Etkisi: İş Tatmininin Aracılık Rolü”, ODTÜ Gelişme Dergisi, 37: 171-193.
- TAĞRAF, H. ve ÇALMAN, İ. (2009). “OHİO Üniversitesi Liderlik Modeline Göre Oluşan Liderlik Biçimlerinin İşletmelerin İhracat Performansı Üzerine Etkisi ve Gaziantep İlinde Bir Araştırma”, Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi, 23(2): 135-154.
- TELLİ, E., ÜNSAR, A.S. ve OĞUZHAN, A. (2012). “Liderlik Davranış Tarzlarının Çalışanların Örgütsel Tükenmişlik ve İşten Ayrılma Eğilimleri Üzerine Etkisi: Konuyla İlgili Bir Uygulama”, Electronic Journal Of Vocational Colleges, Aralık:135-150.
- TETT, R.P. ve MEYER, J.P. (1993). “Job Satisfaction, Organizational Commitment, Turnover Intention and Turnover: Path Analyses Based On Meta Analytical Findings”, Personnel Psychology, 78: 273-285.
- TUTAR, H., TUZCUOĞLU, F., ARGÜN, Ç. ve AKMAN, E. (2009). “Dönüşümcü/Etkileşimci Liderliğin Örgütsel Adanmışlık Üzerine Etkisi: Karşılaştırmalı Bir Çalışma”, International Davraz Congress on Social and Economic Issues Shaping the World’s Future; New Global Dialogue, 14-27, September:1384-1396.
- Türk Dil Kurumu, Büyük Türkçe Sözlük, <http://tdkterim.gov.tr/bts/> (14.02.2013; 18:04)
- UĞURLU, C.T. ve ÜSTÜNER, M. (2011). ”Öğretmenlerin Örgütsel Bağlılık Düzeylerine Yöneticilerinin Etik Liderlik ve Örgütsel Adalet Davranışlarının Etkisi”, Hacettepe Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi, 41: 434-448.
- VOON, M.L., LO, M.C., NGUI, K.S., ve AYOB, N.B.,(2011). “The Influence Of Leadership Styles on Employees’ Job Satisfaction in Public Sector Organizations in Malaysia”, International Journal of Business, Management and Social Sciences, 2(1): 24-32.
- 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.
- WATSON, L. (2009). “Leadership’s Influence On Job Satisfaction”, Journal of Radiologic Technology, 80(4): 297-308.
- WILKINSON, R. (2010). “Leadership Role Profile and Job Satisfaction of Restaurant General Managers”, Journal of Foodservice Business Research, 13: 331-345.
- YAVUZ, E. (2009). “İşgörenlerin Dönüşümcü Liderlik ve Örgütsel Bağlılık İle İlgili Tutumlarına Yönelik Bir Araştırma”, İşletme Araştırmaları Dergisi, 1(2): 51-69.
- YAZICIOĞLU, İ. ve TOPALOĞLU, İ.G. (2019). “Örgütsel Adalet ve Bağlılık İlişkisi: Konaklama İşletmelerinde Bir Uygulama”, İşletme Araştırmaları Dergisi, 1(1): 3-16.

- YILMAZ, B. ve HALICI, A. (2010). “İşgücü Devir Hızını Etkileyen Etmenler: Sekreterlik Mesleğinde Bir Araştırma”, *International Journal Of Economic And Administrative Studies*, 2(4): 93-108.
- YILMAZ, H. ve KARAHAN, A. (2010). “Liderlik Davranışı, Örgütsel Yaratıcılık ve İş Gören Performansı Arasındaki İlişkilerin İncelenmesi: Uşak’ta Bir Araştırma”, *Yönetim ve Ekonomi Dergisi*, 17(2): 145-158.
- YILMAZ, K. ve ALTINKURT, Y. (2012). “ Relationship Between The Leadership Behaviors, Organizational Justice and Organizational Trust”, *Çukurova University Faculty of Education Journal*, 41(1): 12-24.
- YÜRÜR, S. ve ÜNLÜ, O. (2011). “Duygusal Emek, Duygusal Tükenme ve İşten Ayrılma Niyeti İlişkisi”, “İş, Güç” *Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi*, 13(2): 83-104.
- 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.
- ZHU, W., CHEW, I.K.H. ve SPANGLER, W.D. (2005). “CEO Transformational Leadership and Organizational Outcomes: The Mediating Role Of Human-Capital-Enhancing Human Resource Management”, *Journal of The Leadership Quarterly*, 16: 39-52.