

ÇALIŞANLARIN İÇ KONTROL ODAKLARI, LİDERLERİ İLE ETKİLEŞİMLERİ VE ÖRGÜTE DUYGUSAL BAĞLILIKLARININ İŞTEN AYRILMA NİYETİNE ETKİSİ: KAMU ÇALIŞANLARI ÜZERİNDE BİR ARAŞTIRMA

Dilek Ayan*, Gül Eser**

Özet

Bu çalışmanın amacı kontrol odağı, lider-üye etkileşimi ve örgüte duygusal bağlılığın işten ayrılma niyeti üzerindeki etkisini incelemektir. Araştırma çeşitli kademelerden 200 devlet memurunun katılımı ile gerçekleştirilmiştir. Veri toplama yöntemi olarak anket kullanılmıştır. Yapılan analizler sonucunda iç kontrol odağının işten ayrılma niyeti üzerinde pozitif yönde, örgüte bağlılığın ise negatif yönde katkı sağladığı görülmüştür. Bu bulgu çalışanların iç kontrol odakları arttıkça ve duygusal bağlılıkları azaldıkça işten ayrılma niyetlerinin de arttığı anlamına gelmektedir. Araştırmada ele alınan bir diğer değişken olan lider-üye etkileşimi ile işten ayrılma niyeti arasında ise istatistiki olarak anlamlı bir ilişki ortaya çıkmamıştır. Araştırmanın bulguları çalışanların işten ayrılma niyeti üzerinde yönetici gibi dışsal unsurlardan ziyade bireysel özellik ve tutumların daha anlamlı katkılar sağlayabileceği şeklinde yorumlanabilir.

Anahtar Kelimeler: Kontrol odağı, Lider-üye etkileşimi, Örgüte duygusal bağlılık, İşten ayrılma niyeti.

THE EFFECT OF INTERNAL LOCUS OF CONTROL, LEADER-MEMBER EXCHANGE QUALITY AND AFFECTIVE COMMITMENT ON TURNOVER INTENTION: A STUDY AMONG CIVIL SERVANTS

Abstract

This study aims to investigate the effect of internal locus of control, leader member exchange quality and affective commitment on turnover intention. Totally 200 civil servants from various public institutions and a public university in Istanbul participated in the research. Survey method was used to gather data. The findings demonstrate that internal locus of control has a positive; however, affective commitment has a negative effect on turnover intention. Leader member exchange quality wasn't found to be statistically relevant to turnover intention. These results encourage us to believe that individual characteristics and attitudes have more meaningful effects than environmental elements in regards of turnover intention.

Keywords: Locus of control, Leader-member exchange, Affective commitment, Turnover intention

* Bahçelievler Belediyesi AB Proje Merkezi, Bahçelievler, İstanbul.

e-posta: dilekayan@gmail.com

** Öğr. Gör. Dr., Marmara Üniversitesi, Bahçelievler, İstanbul.

e-posta: guleser@marmara.edu.tr

1.GİRİŞ

Günümüzde kamu kurumlarının rol ve sorumlulukları gittikçe artmakta, yasal misyonlarını yerine getirirken yüksek performans sergilemeleri, fiziksel ve insan kaynaklarını optimum biçimde yönetmeleri beklenmektedir. Buna bağlı olarak, örgütsel davranış uygulamaları kamu kurumlarında daha fazla uygulama alanı bulmaya başlamıştır. Ülkemizde kamu kurumlarında katılımcı bir yönetim biçimi için stratejik planlama çalışmalarının 2006 yılında zorunlu hale getirilmesi bu durumun örneklerindedir. Hâlihazırda, stratejik yönetim anlayışının benimsenmesine yönelik çalışmaların sürdürüldüğü bilinmektedir. Yönetim biçimi ve yaklaşımı üzerinden sağlanmaya çalışılan iyileştirmeler, kamu kurumu çalışanlarının yöneticileriyle ilişkilerine dikkat çekmektedir. Bilhassa, yönetici-ast ilişkisi ve kamu kurumları açısından yol açtığı sonuçlar, ulusal ve uluslar arası yazında özel sektör işletmelerine göre daha az araştırma yapılan bir alan olarak karşımıza çıkmaktadır. Sözü geçen yönetici-ast ilişkisinin yanı sıra kamu kurumu çalışanlarının iş tatmini, örgüte bağlılığı, örgütsel adalet algısı, işe adanmışlığı ve performansı vb. gibi birçok konu araştırılmaya değer önemdedir.

Yönetici-ast ilişkisi dendiğinde, ilk aklı gelen teorilerin başında Lider Üye Etkileşimi (LÜE) Teorisi gelmektedir. Teori, liderlerin tüm izleyicilerine aynı şekilde davrandığını kabul eden teorilere karşılık olarak, liderlerin bazı çalışanlarına diğerlerinden farklı davrandıkları tezini ortaya koymuştur. Buna göre, özellikle zaman kısıtı nedeniyle, liderin küçük bir grup çalışanı ile ayrıcalıklı bir ilişki kurduğu düşünülmektedir. Lider, bu ayrıcalıklı grubun üyelerine daha fazla güven duymakta ve bu çalışanlarla daha fazla ilgilenmektedir. Bu grubun dışında

kalan çalışanlara ise lider tarafından daha az zaman ayrılmakta, ödüllere daha az pay verilmekte ve üstleriyle iletişimleri daha çok resmi otorite ilişkilerine dayanmaktadır. Örgüt açısından söz konusu farklılaşmaların, daha yüksek performans derecelendirmeleri, daha düşük işten ayrılma niyetleri ve daha yüksek iş tatmini düzeyleri gibi sonuçları olabilmektedir.

Bu çalışmada işten ayrılma üzerinde etkisi incelenen ve örgütsel sonuçları olduğu bilinen bir diğer değişken ise bir kişilik özelliği olarak tanımlanan kontrol odağıdır. Bu çalışmada bireyler iç kontrol odakları yani en basit tanımıyla bireyin olaylara, ödül ve sonuçlara kendi müdahale gücünün olup olmadığına dair inancının işten ayrılma niyeti üzerindeki etkisi incelenmiştir. Bireylerin iç kontrol odaklı olma dereceleri arttıkça hayatlarının kontrolünü ellerinde bulundurdukları inançları artacak ve bu bireylerde işten ayrılma niyetinin daha yüksek olması beklenebilecektir. Hayatının kontrolünü elinde tuttuğunu düşünen bir bireyin bir örgüte bağlı hissetme ve sürekli olarak bir kurumda çalışma isteğinin düşük olması da muhtemeldir. Bu bağlamda bu bireylerin liderle daha yakın temas kurmak gibi bir gayrete girmemeleri yani bir anlamda izleyici olma arzularının düşük olması da muhtemeldir.

Bu varsayımlardan yola çıkarak, kamu kurumu çalışanları açısından LÜE, kontrol odağı ve örgüte duygusal bağlılığın işten ayrılma niyeti üzerindeki etkisi incelenmiştir. Araştırmanın amacı, kamu kurumlarında çalışanların işle ilgili sonuçları ne ölçüde etkileyebildiklerine dair inanç ve düşüncelerinin, yöneticiler ile sahip oldukları etkileşimin kalitesinin ve de örgüte duygusal bağlılığın işten ayrılma niyetine olan etkisinin incelenmesidir.

2.KURAMSAL ÇERÇEVE

2.1.Kontrol Odağı

Kontrol odağı, örgütler dahil olmak üzere geniş bir alanda üzerinde çalışılmış bir kişilik özelliğidir. Rotter'in (1966) geliştirmiş olduğu genel içsel-dışsal kontrol odağı ölçeği çalışmalara damgasını vurmasına rağmen, içsellik-dışsallık ile işle ilgili sonuçlar arasındaki ilişki zayıf bulunmuştur. Bu nedenle iş ortamında kullanılacak özel bir kontrol odağı ölçeğinin geliştirilmesi ihtiyacı ortaya çıkmıştır. Spector (1988) tarafından geliştirilen "kontrol odağı (work locus of control)" ölçeği, iş ortamına odaklanmış olması nedeniyle sonraki çalışmalarda daha fazla tercih edilmeye başlanmıştır.

Kontrol odağı hayatta elde edilen ödüllerin, pekiştiricilerin veya sonuçların bireyin kendi eylemleri (içsellik) veya diğer güçler (dışsallık) tarafından kontrol edildiğine dair genel bir beklenti olarak tanımlanmaktadır (Spector, 1988). Örgüt ortamında bahsi geçen sonuçlara örnek olarak ödüller; terfiler, avantajlı koşullar, maaş artışları ve genel kariyer ilerlemeleri verilmektedir.

Kontrol odağı, iş ortamındaki bireyin tutum ve davranışlarında belirleyici olan bir kişilik özelliğidir. Kontrol odağı içsel olan bireyler, dışsallara göre işlerinden daha fazla tatmin olmakta, yöneticilerini daha iyi değerlendirmekte, daha az iş stresi yaşamakta, daha çok yetke ve kontrol algılamakta ve daha uzun süre çalışmaktadırlar (Spector, 1988). Hammar ve Vardi (1981) gibi araştırmacıların çalışmalarında, iç kontrol odaklı bireylerin dış kontrol odaklı meslektaşlarına göre işe seçilme konusunda daha fazla çaba sergilediği, daha başarılı stratejiler kullandığı ve istihdam edildiklerinde daha çabuk terfi aldığı belirtilmektedir (Basım ve Şeşen, 2008: 52). Kontrol odağı dışsal

olan işgörenlerin örgütsel amaçları benimsemeleri, işleriyle ve örgütle bütünleşmeleri ile içten güdülenmelerinin oldukça zor olduğu düşünülmektedir. Bu kişilerin işlerinde daha az tatmin duydukları, iş ortamında daha çok yabancılaştıkları ve kendilerini işlerine daha az verdikleri yönünde araştırma bulguları mevcuttur (Bilgin ve İftar, 1998). Örneğin; performansları düşük olarak değerlendirildiğinde bunu amirlerinin ön yargılı oluşuna, iş arkadaşlarına ya da kendi kontrolleri dışındaki faktörlere yükleme eğilimi göstermektedirler (Robbins ve Judge, 2007). Kontrol odağı içsel olan işgörenlerin ise düşük performansları için kendilerini sorumlu görmeleri, dolayısıyla bunu düzeltmek için çaba göstermeleri ve işlerinde daha çok sorumluluk üstlenmeye istekli olmaları beklenmektedir.

Kamu kurumları çalışanları açısından kontrol odağı kavramı incelendiğinde, sınırlı sayıda araştırmayla karşılaşılmaktadır. Ancak söz konusu araştırmalar da kontrol odağının, kamu çalışanlarının performansı ve işle ilgili tutumları üzerinde etkili olduğunu göstermektedir. Özel sektörden farklı bir kariyer ve performans sistemi bulunmasından dolayı, kamuda kontrol odağının yönü (içsel veya dışsal oluşu) işgörenin kariyer planlaması, motivasyonu ve işe bağlılığı açısından önem taşımaktadır. İç kontrol odaklı bireyler, kişisel özgürlüklerine önem veren, özgüveni yüksek, bağımsız ve çevreden gelen olumsuz etkilere güçlü tepkiler verebilen kimselerdir (Basım ve Şeşen, 2006: 161-162). Bu nedenle, iç odaklı çalışanların, kamu kurumlarındaki performans ve terfi gibi uygulamalar karşısında örgüte bağlılıklarının düşük olması, işten ayrılma niyetlerinin yüksek olması düşünülmeli gereken olasılıklar arasındadır.

İç kontrol odaklı bir kamu çalışanı, çevresiyle fikir alışverişinde bulunarak bir karara varırken; dış kontrol odaklı çalışanın kendi kararları yerine grup kararlarını benimsediği düşünülmektedir. Kariyer planlaması açısından ise iç odaklı kamu çalışanı, kariyer basamaklarında ilerlemenin temel sebebi olarak kendisini göreceğinden daha özgüvenli ve yüksek motivasyona sahip biri olarak hareket edecektir. Bu durum ise performansının yükselmesinde, iş veriminin artmasında ve hizmet sunduğu kişilerin daha kaliteli hizmet almasıyla sonuçlanacaktır. Dış kontrol odaklı kamu çalışanı ise beceri ve performansının etkisiz olduğuna dair inancından dolayı ödüllere ulaşmak ya da cezadan kaçınmak için pasif bir tutum sergileyecektir. Bu durumun iş tatminsizliğini beraberinde getirmesi de kuvvetle muhtemeldir (Oktay, 2013: 82)

Basım ve Şeşen tarafından yapılan bir araştırmada, iç kontrol odaklı kamu çalışanlarının dış kontrol odaklılara göre daha yenilikçi, daha fazla risk alabilen kişiler oldukları bulunmuştur. Fırsatlara odaklanmada daha başarılı olmalarına rağmen, kamuda çalışan iç kontrol odaklıların özel sektördeki meslektaşlarına göre risk alma ve fırsatlara odaklanma tutumlarının daha düşük düzeyde olduğu tespit edilmiştir (Basım ve Şeşen, 2008: 50).

Şimdiye kadar yapılan araştırmaların büyük çoğunluğu, iç kontrol odaklı bireylerin, daha fazla iş doyumu, işe bağlılık ve motivasyon sahibi olduklarını göstermiştir. Ancak 2015 yılında yayınlanan bir araştırmada kamu çalışanı olduğu belirtilen iç kontrol odaklı bireylerin, örgüte bağlılık seviyelerinin yüksek olduğuna yönelik hipotez reddolunmuştur. Bireylerin kontrol odağı puanları incelendiğinde, iç kontrol odağı eğiliminin daha hakim olduğu ancak örgütsel adalet algısı açısından çalıştıkları

kurum ile ilgili adalet algılarının pek yüksek olmadığı ve örgütsel bağlılık düzeylerinin ortalamasının biraz altında olduğu görülmüştür (Meydan ve Basım, 2015: 107).

2.2.Lider-Üye Etkileşimi

Lider – Üye Etkileşimi (LÜE) teorisi, liderler ile astları arasındaki ilişkiyi incelemekte ve aradaki etkileşimin kalitesi üzerinde durmaktadır. Liderin her bir astı ile geliştirdiği ilişkinin farklılık gösterdiği varsayımı, teoriyi klasik liderlik teori ve yaklaşımlarından ayırmaktadır. Klasik yaklaşımlar, liderlerin standart bir davranış tarzı olduğunu kabul ederek doğru davranış biçimlerini tanımlamaktadır (Baron ve Greenberg, 2008; Bauer vd, 2006). Oysa LÜE teorisi, liderlerin çalışma grupları içindeki tüm grup üyelerine benzer bir liderlik davranışı göstermediğini ileri sürmektedir (Cevrioglu, 2007). Teori aynı zamanda farklı astlarla farklı ilişkiler geliştirmek üzere liderin pozisyon gücünü nasıl kullandığını açıklamaktadır (Varma vd., 2005).

LÜE teorisinin temelleri, Graen ve arkadaşları (1977) tarafından geliştirilen ve liderlerin astlarını yönetme şekillerinde farklılık olduğunu temel alan kurama dayanmaktadır. Lider, bazı astlarıyla biraz daha yakın bir ilişki geliştirmekte (grup içi) ve bunlara diğer astlara (grup dışı) göre daha fazla “müzakere özgürlüğü” tanımaktadır. Yapılan birçok araştırma lider-üye etkileşimi sonucunda iki farklı grubun ortaya çıktığını ortaya koymaktadır. Grup içi olarak adlandırılan grupta; karşılıklı etki, güven, saygı, sevgi ve ortak kader bilinci ile tanımlanan bir ortaklık söz konudur. Grup dışı olarak ifade edilen ikinci grupta ise, lider sadece bir nezaretçi olarak algılanmakta ve lider-ast ilişkileri daha resmi işlemektedir (Boies ve Howell, 2006; Cevrioglu, 2007).

Grup-içi üyeler, grup dışındakilere göre liderlerinden daha fazla bilgi, etki, güven ve ilgi görürken, liderleriyle daha fazla iletişim içindedirler. Grup-içi üyeler, liderleri için görev tanımlarının dışında kalacak şekilde daha fazla çaba sarf ederken, grup dışı üyeler liderle daha az ilişki içinde olup, genellikle sadece iş gelip, işlerini yapıp, evlerine dönerler (Dionne, 2000: 5). Grup içi üyeler kendilerine sağlanan pozisyonel kaynaklar (ayrıcılık bilgi ve zorlu projeler) karşılığında, kendilerini bölümün fonksiyonlarının daha iyi ilerlemesine, normalde gerekenden daha fazla zaman ve enerji harcamaya, daha fazla sorumluluk kabul etmeye ve bölümün başarısında kazanılmış haklar elde etmeye yönlendirirler (Liden ve Graen, 1980; Dionne, 2000: 6). Düşük seviyeli karşılıklı etkileşimde ise liderle ilişkilerin devamı için, astlar sadece biçimsel rol gereklerini yerine getirirler (görevler, kurallar, standart işlevler ve resmi görevler). Bu uyum devam ettiği sürece, ast yaptığı işin karşılığında standart bir gelir (maaş gibi) elde eder (Yukl, 2002; Erdoğan vd., 2002).

LÜE teorisinin teorik açıdan birçok yaklaşımdan etkilendiği söylenebilir. Bu yaklaşımlardan en önemlileri Rol ve Sosyal Takas Teorileridir. LÜE teorisine göre; her bir ikili ilişkinin temelinde, rol oluşturma süreci veya rol “müzakere” kavramı vardır. Bir amirin rol beklentileri ve astın bu beklentileri yerine getirme ölçüsü, etkileşim sürecinin ilişkisel bağlamını ortaya koymaktadır. Lider açısından etkileşimin kalitesi; güven, destek ve amire verilen ödüllerin düzeyiyle tanımlanabilir. Benzer şekilde, astın bakış açısından güven, destek ve ödüller ilişkinin kalitesiyle bağlantılıdır (Ergün ve Arslantürk, 2010). Graen ve Scandura, lider-üye arasındaki ilişkinin, çeşitli rol yapma evrelerinin bir sonucu olarak geliştiğini öne sürmektedirler (Greguras

Ford, 2006). Burns ve Otte (1999) ,Graen'nin modelinin üç kısımdan oluştuğunu belirtmektedirler. Üyenin gruba yeni katıldığı, liderin üyeden hiçbir katkı beklemeden, onun yeteneklerini değerlendirdiği ve beklentilerini anlattığı rol üstlenme ilk aşamadır. İkinci aşama olan rol oluşturmada ise liderin üyesiyle ilişkileri gelişir ve her iki taraf da üyeden beklenen rollere katkı yapar. Üye bu aşamada rolüne alışmaktadır. Rol rutinleşmesi, liderin üyeden, üyenin de liderden beklentilerinin yerine oturduğu ve rutin hale geldiği son aşamadır. Bu bağlamda, LÜE teorisi rol teorisinden beslenmekte ve temel yapı bağlamında örtüşmektedir (Maslyn ve Uhl-Bien, 2001). Greguras ve Ford (2006) LÜE teorisine Sosyal Takas Kuramı bakış açısıyla da yaklaşılabileceğini belirtmektedir. Sosyal Takas Kuramı, LÜE'ye uygulandığında, liderlerin daha yüksek kalitede LÜE olan astlarına belirli avantaj ve faydalar sağlayacakları söylenebilir. Bunun sonucunda lider, üyelerden biçimsel iş tanımı dışında kalan görevleri yerine getirmelerini bekleyebilir (Liden ve Graen, 1980). Bu şekilde birçok takas veya değişimden söz etmek mümkün görünmektedir.

Lider-üye etkileşim kalitesini etkileyen faktörler

Literatürde, lider ile üye arasındaki etkileşimin kalitesini etkilediği iddia edilen çeşitli faktörler ileri sürülmüştür. Baz araştırmacılara göre, lider-üye ilişkilerinin kalitesini, lider ile astın fiziksel ve zihinsel çabası, fiziksel kaynaklar, bilgi akışı ve sosyal desteğin derecesi belirlemektedir. Çok basit biçimde lider-üye etkileşim ilişkisinin yüksek kalitede olması durumunda iki grup arasında daha fazla çaba sarf edilmesi, kaynak paylaşımı ve karşılıklı olarak birbirini destekleme söz konusudur. Düşük kalitede bir etkileşimin

varlığında ise bu durumun tersi gerçekleşmektedir (Erdoğan, 2002).

Lider-üye ilişkisi birçok faktöre dayanan karmaşık bir süreçtir. Bu ilişkilerin oluşmasında etkili olan faktörlerin neler olduğuna ilişkin farklı görüşler vardır. Bazı çalışmalarda lider-üye ilişkisinin gelişmesinde tutumların, değerlerin ve demografik faktörlerin etkili olduğu ileri sürülürken (Varma vd.,2005) bazılarında, liderin ve üyenin her ikisi açısından yeteneklerin, karşılıklı güvenin ve karşılıklı etkileşimin gelişmesini sağlayan ortaklık beklentilerin esas olduğu kabul edilmektedir (Dierendonck vd., 2002).

Yüksek lider-üye etkileşimi içindeki liderler ve astlar, daha fazla iş tatmini ve etkinliği, karşılıklı etkileşim, daha açık ve dürüst iletişim, daha fazla kaynaklara ulaşım ve daha fazla iş üstlenme davranışı göstermektedirler (Gerstner ve Day, 1997). Buna karşın düşük kalitedeki ilişkiler; işten sağlanacak yararlar ve kariyer gelişimi açısından astı nispeten dezavantajlı konuma sokmaktadır (Vecchio, 1997). Düşük kalitedeki ilişkilerde, üyeler üste daha az ulaşmakta, daha az kaynağa sahip olmakta, daha kısıtlı bilgi edinmekte ve bu durum potansiyel olarak iş tatminsizliğine yol açmakta, örgüte bağlılığı azaltmakta ve işten ayrılma düşüncelerini arttırmaktadır (Maslyn ve Uhl-Bien, 2001; Cevrioğlu, 2007). Lider-Üye Etkileşimi (LÜE) teorisi ile ilgili ilk çalışmalar, lider-ast ikilileri arasında farklı nitelikte etkileşimlerin mevcut olduğunu ve bu etkileşimlerin düzeyinin çalışanların iş tatmini, işte kalma süresi ve/ya işten ayrılma kararları ve iş performansı üzerinde etkili olduğunu destekler niteliktedir. Bunun dışında lider-üye ilişkilerinin iş davranışları, liderin astı dikkate alması, lider desteği, işe harcanan enerji ve zaman miktarı, karar vermeye katılma ile de ilişkili olduğu bulunmuştur (Case, 1998).

2.3. Örgüte Duygusal Bağlılık

Örgüte bağlılık bireyin kendini örgüt aracılığıyla tanımlaması ve örgütle özdeşleşmesi şeklinde tanımlanabilir. Örgüte bağlılık bireyin işte uzun yıllar kalmasıyla eşleştirilmiş ve özellikle “iş değiştirme”, “devamsızlık” ve “işten ayrılma” gibi konuların açıklanmasında kullanılmıştır (Dural, 2008).

Genel kabul görmüş bir tanıma göre örgüte bağlılık, örgütün üyesi olarak varlığını sürdürmek için yoğun istek duyma, örgüt yararı için normalden fazla çaba gösterme ve örgütün değer ve hedeflerine inanma ve kabul etmedir (Andolsek vd., 2004; Dural, 2008). Örgüte bağlılığı yüksek olan bireyler diğerlerinden daha çok çaba gösterirler, örgüte ve üretime katılımları da yüksek olur ve uzun süreli istihdam edilirler, işe giriş çıkış oranları azalır (Wasti, 2000: 201-202).

Örgüte bağlılık, aidiyet bağlılığı (duygusal bağlılık), çıkar bağlılığı ve minnet bağlılığı olarak üç boyut altında incelenmektedir (Greenberg ve Baron, 2000). Duygusal bağlılık, bireyin bağlı bulunduğu örgüte duygusal bir bağ hissetmesi ve bundan dolayı üstün bir çaba göstermeye istekli olmasıdır. Mowday, Steers ve Porter (1979) örgüte duygusal bağlılığı örgütün amaç ve değerlerine güçlü bir şekilde inanmak ve bunları kabul etmek, böylece de örgüt adına çaba göstermek konusunda istekli olmak ve dolayısıyla örgütte daha uzun süre çalışmaya devam etmek şeklinde tanımlamışlardır. Örgüte duygusal bağlılığın, çalışanların tavır ve davranışlarını diğer bağlılık boyutlarından daha iyi tahmin ettiği yönünde araştırmalar mevcuttur (Porter vd., 1974; Thatcher vd., 2002).

Kamu çalışanları açısından örgütsel bağlılık kavramı incelendiğinde, özel sektör çalışanlarıyla karşılaştırma imkanı veren önemli araştırmalarla karşılaşılmaktadır. Yurtdışı çalışmalarda, özel sektör çalışanlarının kamu sektörü çalışanlarına göre daha yüksek düzeyde örgütsel bağlılığa sahip oldukları belirlenmiştir. Ülkemizde yapılan bilimsel araştırmalarda da, kamu kurumu çalışanlarında en yüksek düzeyde bağlılığın duygusal bağlılık boyutunda olduğu görülmüştür (Boylu vd., 2007). Araştırmalar sonucunda örgütsel başarı ve performans arasında güçlü bir ilişki bulunduğu düşünüldüğünde, kamu kurumlarının başarı ve performansı açısından çalışanlarının örgüte bağlılıkları kritik önem taşımaktadır (Sevinç ve Şahin, 2012: 268).

2.4. İşten Ayrılma Niyeti

Çalışanların işten ayrılması uzun zamandır araştırmacıların odak noktası olmuştur. İşten ayrılmanın 4 grup nedenden kaynaklandığı ifade edilmiştir. İlk grup neden, başka işlerin mevcut olup olmadığı ve işsizlik düzeyi gibi dışsal nedenlerdir. İkinci grup neden, denetim şekli, ücret, işin içeriği, ödül sistemi ve çalışma ortamı gibi örgütsel nedenlerdir. Son iki grup neden ise bireysel etkenlerden kaynaklanmaktadır. Bireysel etkenler işten ayrılma ile iki şekilde ilişkilidir. İlki, bakmakla yükümlü olunan diğer bir kişinin varlığı veya aileye olan yükümlülükler gibi işle ilgili olmayan nedenlerdir. Diğeri ise işyerinde inisiyatif eksikliği veya zorlayıcı veya ilginç olmayan görevler gibi işle ilgili nedenlerdir (Mobley 1982).

Mobley'e göre (1977) kişiler işten ayrılmaya karar verirken öncelikle mevcut işlerine dair tatmin edici olan ve olmayan

yönleri değerlendirirler. Mevcut iş ve tecrübelerinden memnun olmadıklarına karar verirlerse işten ayrılma niyeti geliştirmeye başlarlar. Bu esnada alternatif iş aramanın ve işten ayrılmanın maliyetlerini de dikkate alırlar. Alternatifler değerlendirildikten ve mevcut işle karşılaştırıldıktan sonra alternatifler avantajlı görünürse işten ayrılma niyeti fiili davranışa dönüşür.

3.ARAŞTIRMA

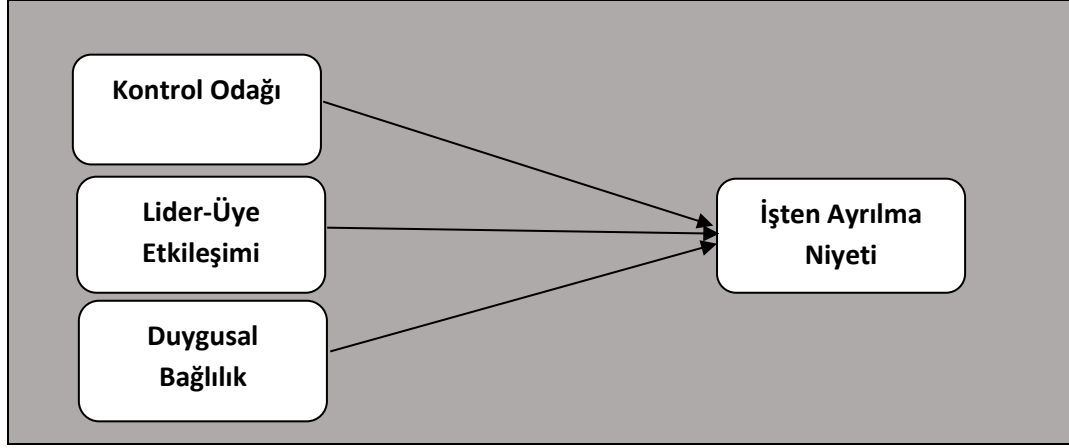
3.1. Kavramların İlişkisi, Araştırmanın Hipotezleri ve Araştırma Modeli

Yöneticisi ile olumlu bir etkileşime sahip işgörenlerin, yöneticilerine ilişkin bu olumlu ilişki deneyimini örgütün tamamına atfederek, örgütte kalma isteklerinin artması muhtemeldir. İşgörenler işten ayrılmaya karar verirken öncelikle mevcut işlerine dair tatmin edici olan ve olmayan yönleri değerlendirip, memnun olmadıklarına karar verirlerse işten ayrılma niyeti geliştirdiklerine göre, LÜE kalitesinin bireylerin işten ayrılma niyetlerini azaltıcı rol oynayacağı ve onları alternatif iş arayışına yöneltmeyeceği düşünülmektedir. İçsel kontrol odağı ise bireyin başarının anahtarını kendi elinde tuttuğuna inanması, ödül, terfi, maaş artışı, iyi ilişkiler, ayrıcalık ve güç gibi tüm unsurları kendi kontrolünde hissetmesi anlamına gelmektedir. Bu bağlamda iç kontrol odağının bireyleri daha avantajlı iş arayışlarına yöneltmesi muhtemeldir. Teorik olarak örgüte bağlılık ve işten ayrılma niyeti birbirine zıt kavramlar olduğundan, bir örgütte kalma isteğinin işten ayrılma niyeti üzerinde negatif yönde katkı sağlayacağı düşünülmektedir. Araştırma modeli ve hipotezler aşağıda sunulmuştur

H1: İç kontrol odağının işten ayrılma niyeti üzerinde pozitif yönde açıklayıcı katkısı vardır.

H2: Lider üye etkileşim kalitesinin işten ayrılma niyeti üzerinde negatif yönde açıklayıcı katkısı vardır.

H3: Örgüte duygusal bağlılığın işten ayrılma niyeti üzerinde negatif yönde açıklayıcı katkısı vardır.



Şekil 1. Araştırma Modeli

3.3. Örneklem

Çalışma kapsamında kolayda örneklem yöntemi ile 228 devlet memuruna (Araştırma görevlisi, Öğretim görevlisi Dr., idari personel ve memur) ulaşılmıştır. 28 adet anket eksik ve hatalı doldurmadan dolayı kapsam dışı bırakılmıştır. Sonuç olarak anketlerden %87,7'si yani toplam 200 adeti analize uygun görülmüştür. Katılımcıların 83'ü yani %41,5'i bir kamu üniversitesinde çalışan akademisyen ve idari personel iken geri kalan 117'si yani %58,5'i ise İstanbul'da çeşitli kamu kurumlarında çalışmakta olan devlet memurlarından oluşmaktadır.

3.4. Ölçme Araçları

Çalışma kapsamında katılımcılardan ölçeklerin tümünü "1-Kesinlikle Katılmıyorum...6-Tamamen Katılıyorum" şeklinde 6'lı ölçek üzerinden değerlendirmeleri istenmiştir. Her bir ölçeğe ilişkin detaylar aşağıda sunulmuştur.

3.4.1. İç Kontrol odağı

Kontrol odağı ölçeği Spector'un geliştirmiş olduğu ve Bilgin (1993) tarafından Türkçe'ye uyarlanmış olan 16 maddelik ölçektir. Bu ölçek katılımcıların iç odaklı olma derecelerini ölçmektedir. Ölçeğin Türkçe geçerlik ve güvenilirlik çalışması Bilgin ve İftar tarafından yapılmıştır. Söz konusu çalışmada yapılan faktör analizinde ölçekteki 16 sorudan 13 adedinin anlamlı bulunduğu görülmüştür. Ölçekte kalan 13 maddenin Cronbach Alpha değeri 0,77 olarak bulunmuş, yapı geçerliliği ve güvenilirliğe sahip olduğu belirlenmiştir (Bilgin ve İftar, 1998). Bu araştırma kapsamında katılımcıların alabileceği en düşük iç kontrol odağı puanı 13, en yüksek ise 78'dir.

3.4.2. Lider-üye etkileşimi ölçeği

Liden ve Maslyn (1998) LÜE'ni ölçmek için LMX-MDM (Multidimensionality of Leader-Member Exchange) adı verilen yeni bir ölçek tipi geliştirmişlerdir (Cevrioğlu, 2007). Bu çalışmada lider-üye etkileşim kalite düzeyini ortaya koyan belirleyiciler olarak Liden ve Maslyn (1998) tarafından geliştirilen "Çok Boyutlu Lider-Üye etkileşimi-12" (LMX-MDM-12) üye ölçeğinde yer alan değişkenler kullanılmıştır. Söz konusu ölçeğin güvenilirlik düzeyi 0,83 olarak hesaplanmıştır (Cevrioglu, 2007). Ankete katılan bir kişinin LÜE için minimum puanı 12, maksimum puanı ise 72 olacaktır.

3.4.3. Örgüte duygusal bağlılık

Cevrioğlu'nda (2007) ifade edildiği üzere Wasti'nin (2000) araştırmasında Türk kültüründe örgütsel bağlılık kavramının ne anlama geldiği, batı yazınında geliştirilmiş modellerle ortak yönleri ve bu modellerden farklılık gösterdiği yönlerin ortaya çıkarılması amaçlanmıştır. Araştırmanın tüm aşamalarında elde edilen sonuçlar toplu olarak değerlendirildiğinde Meyer ve Allen'in (1991; Allen ve Meyer, 1990) önerdiği örgütsel bağlılık modelinin ana hatlarıyla Türk kültür ortamında geçerli olduğu sonucuna varılmıştır. Meyer'in (1990; 1991; 1993) örgütsel bağlılık ölçeği gözden geçirilmiş ve bu ölçeğe kültürel ifadeler eklenerek yeni bir ölçek geliştirilmiştir (Wasti, 2000: 221). Bu çalışmada söz konusu ölçekten yalnızca

duygusal bağlılıkla ilgili sorular alınmıştır (Örn. Bu kurumun sorunlarını kendi sorunlarım gibi görüyorum).

3.4.4. İşten ayrılma niyeti

Kişinin işten ayrılma niyeti Hom ve Griffeth (1991) ile Lee (2010) tarafından kullanılan üç ifade ile ölçülmüştür (Örn: Sık sık iş bırakmayı düşünürüm). Söz konusu ölçeğin güvenilirlik düzeyi 0,87 olarak hesaplanmıştır (Cevrioğlu, 2007).

4.UYGULAMA

4.1.Frekans Analizi Sonuçları

Araştırmaya katılanlara ilişkin demografik verileri incelendiğinde, katılımcıların %46,5'i kadın, %53,5'i erkektir. Katılımcıların yaşları 22 ile 62 arasında değişmekte olup, yaş ortalaması 36,9'dur. Katılımcılara aynı işteki deneyimleri sorulmuştur. Buna göre %31,3'ü 1-5 yıl, % 26,8'i 6-10 yıl, %21,2'si 11-15 yıl ve yine %20,7'si 15 yıldan fazla süredir aynı işte çalışmaktadır. Katılımcıların eğitim durumları incelendiğinde, ankete katılanların %31,6'sı lisans, %31,1'i yüksek lisans mezunu, %18,4'ü doktora unvanına sahiptir. Ön lisans ve lise mezunu olduğunu belirten kişilerin oranı sırasıyla %15,8 ve % 3,1'dir.

4.2.Güvenirlik Analizi Sonuçları

Araştırmada kullanılan ölçeklerin güvenilirliklerinin yüksek olduğu tespit edilmiştir. Tablo 1'de görüldüğü üzere her bir ölçeğin Cronbach's Alpha değeri 0.70'in üzerinde ve yeterli düzeydedir.

Tablo 1. Ölçek Güvenirlik Değerleri

Ölçekler	İfade Sayısı	Cronbach's Alpha Güvenirlik Değeri
Kontrol Odağı	13 ifade	.716
Lider Üye Etkileşimi	12 ifade	.924
Örgüte Duygusal Bağlılık	6 ifade	.877
İşten Ayrılma Niyeti	3 ifade	.900

4.3. Tanımlayıcı İstatistikler

Araştırma kapsamında incelenmiş olan değişkenlere ilişkin en düşük, en yüksek değerler ile ortalama ve standart sapma değerleri tablo 2’de sunulmaktadır. Değişkenlere ilişkin ortalama değerler incelendiğinde en yüksek ortalamanın lider-üye etkileşimine (ort.:3.63) ait olduğu

Tablo 2. Tanımlayıcı İstatistikler

Değişkenler	N	Min.	Maks.	Ort.	S.S.
Lider-Üye Etkileşimi	200	1,08	6,00	3,63	1,05279
Kontrol Odağı	200	1,62	5,15	3,33	,63850
Duygusal Bağlılık	200	1,00	6,00	3,61	1,19668
İşten Ayrılma Niyeti	200	1,00	6,00	3,07	1,55278

4.4.Faktör Analizi Sonuçları

4.4.1. Lider-üye etkileşimi faktör analizi

Lider-üye etkileşim soruları (12 adet) faktör analizine tabi tutulmuştur. Analiz sonucunda toplam 2 faktöre ulaşılmıştır. Elde edilen faktörler; “mesleki yetkinlik” ve “karşılıklı destek” olarak adlandırılmıştır. Faktör analizine ilişkin

görülmemektedir. En düşük ortalama ise (ort.:3,07) işten ayrılma niyetine aittir. Ortalama değerler genel olarak yorumlanacak olursa yanıtlayıcıların lider-üye etkileşimi, kontrol odağı, duygusal bağlılık ve işten ayrılma niyetleri bakımından ortalama değerlere sahip olduklarını söylemek mümkündür.

detaylar Tablo 3’te sunulmaktadır. Tablo 2 incelendiğinde “mesleki yetkinlik” faktörünün en yüksek açıklayıcılığa sahip faktör olduğu görülmektedir.

Tablo 3. Lider Üye Etkileşimi Faktör Analizi

Faktör 1: Mesleki Yetkinlik		
α: ,959	% var : 54,787	Faktör katkısı
10. Yöneticim iş hakkındaki bilgi düzeyimi beğenir.		,916
11. Yöneticim iş hakkındaki bilgi ve yeteneklerime saygı duyar.		,902
3. Yöneticim, benimle çalışmaktan memnundur.		,896
1. Kişi olarak yöneticim beni beğenir.		,892
2. Yöneticim, insanların arkadaşı olmak isteyeceği bir kişi olduğumu düşünür.		,857
12. Yöneticim mesleki becerimi takdir eder.		,838
Faktör 2: Karşılıklı Destek		
α: ,864	% var : 17,755	Faktör katkısı
7. Yöneticimin sağladığı destek ve kaynaklar, olması gerekenden fazladır.		,821
9. Yöneticim gerektiğinde bana yardım etmek için çok çalışmayı sorun etmez		,816
8. Yöneticim işle ilgili hedeflerime ulaşmam için normalde olması gerekenden daha fazla çaba göstermektedir.		,806
5. Başkaları tarafından eleştirildiğinde, yöneticimi savunurum.		,737
6. İstemediğim bir hata yaparsa, yöneticimi diğerlerine karşı savunurum.		,660
4. Konu hakkında tam bilgim olmasa bile, yöneticimin verdiği kararları savunurum.		,597
Kaiser-Meyer-Olkin Ölçek Geçerliliği: 0,888		
Bartlett Küresellik Testi: Ki Kare :2205,237		
sd :66		
p değeri : ,000		

4.4.2. Kontrol odağı faktör analizi

Kontrol odağı soruları (13 adet) faktör analizine tabi tutulmuştur. Kontrol odağına ilişkin 13 ifade için KMO değeri 0.752 ve Bartlett's test değeri 0.000 olduğu için kontrol odağı ifadeleri faktör analizine uygun görülmüştür. Yapılan faktör analizi sonucunda kontrol odağı sorularının ölçeğin aslına uygun olarak "iç kontrol odağını ölçen" tek bir boyut altında toplandığı görülmüştür. Bu 13 soruyla kontrol odağı varyansının %59.730 oranında açıklandığı belirlenmiştir (Cronbach's Alpha = ,716).

4.4.4. Örgüte bağlılık faktör analizi

Örgüte bağlılığa ilişkin 6 ifade için KMO değeri 0.678 ve Bartlett's test değeri 0.000 olduğu için örgüte bağlılık ifadeleri faktör analizine uygun görülmüştür. Yapılan faktör analizi sonucunda örgüte bağlılık sorularının ölçeğin aslına uygun olarak tek boyut altında toplanmıştır. Bu altı soruyla örgüte bağlılığın varyansının %62.313 oranında açıklandığı belirlenmiştir (Cronbach's Alpha = ,877).

4.4.5.İşten ayrılma niyeti faktör analizi

İşten ayrılma niyetine ilişkin 3 ifadenin KMO değeri 0.703 ve Bartlett's test değeri 0.000 olduğu için işten ayrılma niyeti ifadeleri faktör analizi için uygun bulunmuştur. İşten ayrılma niyeti soruları da tek bir boyut altında toplanmıştır. Ölçeğin varyansın %83.402 oranında açıklandığı belirlenmiştir (Cronbach's Alpha = ,900).

4.5. Korelasyon Analizi Sonucu

Regresyon analizi öncesinde değişkenler arası ilişkilerin değerlendirilmesi amacıyla korelasyon analizi yapılmıştır. Korelasyon analizi sonucunda, iç kontrol odağı değişkeninin, lider üye etkileşim kalitesinin boyutlarının her ikisi yani "mesleki yetkinlik" ve "karşılıklı destek" ve duygusal bağlılık ile negatif, işten ayrılma niyeti ile pozitif ilişki gösterdiği bulunmuştur. Lider üye etkileşim kalitesine ilişkin faktörler ise duygusal bağlılık ile pozitif, işten ayrılma niyeti ile negatif bir korelasyon sergilemişlerdir (Tablo 3).

Tablo 4. Korelasyon Analizi

Değişken	Ort.	S.S.	1	2	3	4	5
1. İçsel Kontrol Odağı	3.33	0.63	1				
2. LÜE-Mesleki Yetkinlik	4.01	1.37	-.405**	1			
3-LÜE-Karşılıklı Destek	3.24	1.05	-.287**	.504**	1		
4.Duygusal Bağlılık	3.61	1.19	-.495**	.421**	.332**	1	
5. İşten Ayrılma Niyeti	3.07	1.55	.445**	-.402**	-.274**	-.586**	1

* $p < .05$; ** $p < .01$; *** $p < .001$

3.6.Regresyon Analizleri Sonucu

Tablo 4'te araştırma modelini test etmek üzere yapılan regresyon analizi sonuçları yer almaktadır. Cinsiyet, yaş, eğitim ve aynı işyerindeki çalışma süresi kontrol değişkeni olarak ele alınmış olup yürütülen hiyerarşik regresyon analizinde, yalnızca eğitimin ilk 4 aşama içerisinde işten ayrılma niyeti üzerinde negatif yönde açıklayıcı katkı sağladığı görülmüştür.

Araştırma kapsamında ele alınan bağımsız değişkenlerden iç kontrol odağı ve örgüte

bağlılığın işten ayrılma üzerinde açıklayıcı katkısı olduğu görülmüş ve H1 ile H3 kabul edilmiştir. Analiz sonucuna göre iç kontrol odağının işten ayrılma niyeti üzerinde pozitif, duygusal bağlılığın ise negatif yönde açıklayıcı katkısı vardır. Lider üye etkileşim kalitesinin ise işten ayrılma niyeti üzerinde istatistikî olarak anlamlı bir katkıya sahip olmadığı görülmüş dolayısıyla H2 reddedilmiştir.

Çalışanların İç Kontrol Odakları, Liderleri İle Etkileşimleri Ve Örgüte Duygusal Bağlılıklarının İşten Ayrılma Niyetine Etkisi: Kamu Çalışanları Üzerinde Bir Araştırma

Tablo 5. Kontrol odağı, Duygusal Bağlılık ve lider üye etkileşim kalitesinin işten ayrılma niyeti üzerindeki etkisine ilişkin Hiyerarşik Regresyon Analizi

Bağımsız Değişkenler	1. Aşama		2. Aşama		3. Aşama		4. Aşama		5. Aşama	
	β	p	β	p	β	p	β	p	β	p
Cinsiyet	-.011	.876	-.029	.656	.001	.987	-.008	.893	-.008	.894
Yaş	.006	.943	.000	.996	.053	.462	.038	.603	.037	.613
Eğitim	-.245**	.001	-.148*	.031	-.150*	.013	-.126	.051	-.128	.050
Aynı işteki deneyim süresi	-.015	.862	-.054	.501	-.027	.708	-.019	.794	-.020	.782
İç Kontrol Odağı			.425***	.000	.169*	.013	.156*	.024	.155*	.025
Duygusal Bağlılık					-.494***	.000	-.470***	.000	-.467***	.000
LÜE: Mesleki Yetkinlik							-.076	.286	-.066	.390
LÜE: Karşılıklı Destek									-.023	.732
ΔR^2	.061		.169		.178		.004		.000	
ΔF	3.070		41.188		56.024		1.144		.117	
R^2	.061		.230		.407		.411		.411	
Düz. R^2	.041		.209		.388		.389		.386	
F	3.07*		11.216***		21.419***		18.537***		16.157***	

* $p < .05$; ** $p < .01$; *** $p < .001$

5.SONUÇ

Bu araştırma kapsamında “lider-üye etkileşim kalitesi”, “duygusal bağlılık” ve “iç kontrol odağının” “işten ayrılma niyeti” üzerindeki etkisi irdelenmiştir. Yapılan regresyon analizine göre işten ayrılma niyeti üzerinde etkili olan unsurlar iç kontrol odağı ve örgüte bağlılık olarak ortaya çıkmıştır. İçsel kontrol odağı işten ayrılma niyetine pozitif yönde açıklayıcı katkı sağlarken, örgüte duygusal bağlılık ise negatif yönde açıklayıcı katkı sağlamaktadır. Lider üye etkileşim kalitesinin işten ayrılma niyeti üzerinde bir

etkisi olmadığı görülmektedir. Kontrol faktörlerinden eğitimin ise işten ayrılma niyeti üzerinde negatif yönlü bir etkiye sahip olduğu ortaya çıkmıştır.

Bu sonuç, araştırmaya katılan devlet memurlarının işten ayrılma niyetleri üzerinde çevresel unsurlardan ziyade içsel/bireysel unsur ve tutumların etkili olduğuna işaret etmektedir. Bu anlamda yönetici ile geliştirilmiş olan ilişkilerin ve bu ilişkilerin kalitesinin çalışanların işten ayrılma niyetleri üzerinde bir etkiye sahip olmadığı görülmektedir. Lider-üye etkileşim kalitesinin işten ayrılma üzerine istatistikî olarak anlamlı bir katkısının

bulunmaması, örneklem dahilindeki memurlar açısından yöneticileri ile aralarındaki karşılıklı desteğin işten ayrılma niyetleri üzerinde etkili olmadığını göstermektedir. Lider-üye etkileşim kalitesi-işten ayrılma niyeti ilişkisinde LÜE'nin beklenen açıklayıcılığa sahip bir unsur olarak ortaya çıkmaması, memurlar açısından yüksek iş güvencesinin bir sonucu olabileceğini akla getirmektedir. Devlet memurluğunun ülkemizde hayat boyu istihdam ve garantili bir iş olarak algılanması, işten ayrılma niyetinin memurlarda sıklıkla gözlemlenebilecek bir olgu olmayabileceğini düşündürmektedir. Bununla birlikte özellikle son dönemde akademisyenlere yönelik olarak başlatılan performans dayalı teşvik gibi uygulamalar ve çeşitli düzenlemeler ile devlet memurluğuna ilişkin bu algının önümüzdeki yıllarda değişmesi beklenmektedir. Yine ömür boyu istihdamın herkes tarafından çekici bulunabilecek bir durum olduğunu varsayarak bir genellemeye gitmek doğru bir çıkarım olmayacaktır. Özellikle çalıştığı ortamda çeşitli zorlu görevleri başarmak arzusunda olan ya da huzurlu bir ortamı öncelik edinmiş kişiler için uzun yıllar birlikte çalışacağı yöneticisi tarafından onaylanmamak hatta sorun yaşamak kabul edilebilir bir durum olamayacaktır. Bu bağlamda mevcut araştırmamızda kontrol odağı değişkeni dikkate alınarak, iş bulmak açısından farklı alternatiflere de sahip olduğu düşünülen yüksek bilgi birikimine sahip akademisyenler de örneklem dahilinde incelenmiştir. Ülkemizde yaşam boyu istihdama ilişkin algı, ekonomik koşullar ve akademisyenlik ve memurlukta son dönemde gündeme gelen yeni uygulamalar da göz önünde bulundurularak devlet memurlarının işten ayrılma niyetlerini açıklamak için daha farklı belki de daha ziyade bireysel unsurları (başarı güdüsü,

yöneticiye güven, algılanan örgüt iklimi gibi) incelemek anlamlı gözükmektedir. Bu anlamda mevcut araştırma modelinin, özel sektör çalışanları açısından sonuçlarının irdelenmesi ve kıyaslanması da önem taşımaktadır.

Bu bulguların yanında araştırma bazı sınırlılıklar içermektedir. Öncelikle örneklemin 200 kişi ile sınırlı olması sonuçların tüm devlet memurları açısından genellenebilmesine imkan sağlamamaktadır. Katılımcıların farklı kamu kuruluşlarından kişilerden oluşması nedeniyle sonuçların genellenebilirliği sınırlıdır. Verilerin kişilerin sadece kendi değerlendirmelerinden oluşması, sosyal beğenirlik etkisini akla getirmektedir. Öte yandan lider üye etkileşimi açısından sadece astların düşüncelerinin araştırmaya dahil edilmiş olması bir başka sınırlılıktır.

Belirtilen sınırlılıklarına karşın, araştırmanın kamu kurumu yöneticileri ve politika yapıcılar açısından önemli sonuçlara işaret ettiği söylenebilir. Kamu kurumlarında iş verimi ve performansın artırılması açısından, çalışanların örgütsel bağlılıklarının yüksek, işten ayrılma niyetlerinin düşük düzeyde olması ve liderleriyle kaliteli bir ilişki geliştirmiş olmaları çok önemlidir. Kamu kurumu yöneticilerinin bu sonucu dikkate alarak, çalışanlarıyla ilişkilerini yeniden değerlendirmeleri örgüt başarısı açısından yararlı olabilecektir.

KAYNAKÇA

- Andolsek, D.M. ve St'ebbe,J. (2004), "Multinational Perspectives On Work Values And Commitment", **International Journal of Cross Cultural Management**, 4/2, 181-209.
- Baron, R. A. ve Greenberg, J. (2008), **Behavior in Organizations: Understanding and Managing the Human Side of Work**, 9th. Ed., Pearson Prentice Hall, New Jersey.
- Basım, H. N. ve Şeşen, H. (2008). "Çalışanların Kontrol Odaklarının Örgüt İçi Girişimcilik Tutumları ile İlişkisi: Kamu Sektöründe Bir Araştırma", **Ankara Üniversitesi Siyasal Bilgiler Fakültesi Dergisi**, 63/3, 50-64.
- Basım, H. Nejat ve Şeşen, H. (2006), "Kontrol Odağının Çalışanların Nezaket ve Yardım Etme Davranışlarına Etkisi: Kamu Sektöründe Bir Araştırma", **Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, 16, 159-168.
- Bauer, T. N., Erdogan, B., Liden, R. C. Ve Wayne, S. J. (2006), "A Longitudinal Study of the Moderating Role of Extraversion: Leader-Member Exchange, Performance and Turnover During New Executive Development", **Journal of Applied Psychology**, 91/2, 298-310.
- Bilgin, L. (1993), "Örgütlerde Astların Üstlerini Etkilemek İçin Kullandıkları Taktiklerle İçsel/Dışsal Kontrol Odağının İlişkisi Ve Bir Uygulama", **Eskişehir Anadolu Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, 11, 1-2.
- Bilgin, L. ve İftar, G. K. (1998), "İşte Kendilik Kontrolü Ölçeğinin Geçerlik ve Güvenirlik Çalışması", **Eskişehir Anadolu Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, 1, 541-548.
- Boies, K. ve Howell, J. M. (2006), "Leader-Member Exchange in Teams: An Examination of the Interaction Between Relationship Differentiation and Mean LMX in Explaining Team- Level Outcomes", **The Leadership Quarterly**, 17/3, 246-257.
- Boylu, Y., Pelit, E. ve Güçer, E. (2007), "Akademisyenlerin Örgütsel Bağlılık Düzeyleri Üzerine Bir Araştırma", **Finans Politik & Ekonomik Yorumlar**, 44/511, 55-74.
- Case, Robert (1998), "Leader Member Exchange Theory and Sport: Possible Applications", **Journal of Sport Behavior**, 21/4, 387-396.
- Cevrioğlu, E. (2007), Lider-Üye Etkileşimi ile Bireysel ve Örgütsel Sonuçlar Arasındaki İlişki: Ampirik Bir İnceleme. **Afyonkarahisar Kocatepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü**, Doktora Tezi.
- Dural, H. Ö. (2008), "Aile Şirketlerinde Kurumsallaşma Seviyesinin Örgüte Bağlılık ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Üzerine Etkileri", **Marmara Üniversitesi Örgütsel Davranış Ana Bilim Dalı Bülteni**, 1, 1-23.
- Dionne, Lionel. (2000), "Leader-Member Exchange (LMX): Level of Negotiating Latitude and Job Satisfaction", Université de Moncton, Shippagan, NB.

- Dierendonck, V. D. B., Pascale, M. B. Wimvan (2002), "Supervisory Behavior, Reciprocity and Subordinate Absenteeism", **Leadership and Organization Development Journal**, 23/2, 84-92.
- Erdoğan, B., Kraimer, M. L. ve Liden, R. C. (2002), "Person-Organizational Fit and Work Attitudes: The Moderating Role of Leader-Member Exchange", **Academy of Management Proceedings**, 1-6
- Ergün, E. ve Arslantürk, E. H. (2010), "Karşılıklı Amaç Bağlılığı, Lider-Üye Etkileşimi ve Liderin Gücünün Takım Etkinliği Üzerine Etkileri", **Toplum Bilimleri Dergisi**, 4/1, 147-177.
- Gerstner, C. R. ve Day, D. V. (1997), Meta-Analytic Review of Leader-Member Exchange Theory: Correlates and Construct Issues", **Journal of Applied Psychology**, 82/6, 827-844.
- Graen, G., Cashman, J. F., Ginsburg, S. ve Schiemann, W. (1977), "Effects of Linking-Pin Quality on The Quality of Working Life Lower Participants", **Administrative Science Quarterly**, 22, 491-504.
- Graen, G. B. ve Uhl-Bien, M. (1995), "Relationship-Based Approach to Leadership: Development of Leader-Member Exchange (LMX) Theory of Leadership over 25 years: Applying a Multi-Level Multi-Domain Perspective", **Leadership Quarterly**, 6, 219-247.
- Greguras, G. J. ve Ford, J. M. (2006), "An Examination of The Multidimensionality of Supervisor and Subordinate Perceptions of Leader-Member Exchange", **Journal of Occupational and Organizational Psychology**, 79, 433-465.
- Lee, H.R, Murrmann, S. K., Murrmann, K. F. ve Kim, K. (2010), "Organizational Justice as a Mediator of the Relationships between Leader-Member Exchange and Employees' Turnover Intentions." **Journal of Hospitality Marketing & Management**, 19/2, 97-114.
- Liden, R. ve G, George (1980). "Generalizability of the Vertical Dyad Linkage Model of Leadership", **Academy of Management Journal**, 23/3, 451- 465.
- Maslın, J. Ve Uhl-Bien, M. (2001). "Leader-Member Exchange and Its Dimensions: Effects of Self-Effort and Other's Effort on Relationship Quality", **Journal of Applied Psychology**, 86/4, 697-708.
- Meydan, C. H. ve Basım, H. N. (2015). "Örgütsel Vatandaşlık Davranışında Kontrol Odağı, Örgütsel Adalet Algısı ve Örgütsel Bağlılığın Etkisi", **Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi**, 15/1, 99-116.
- Meyer, J. P.; Allen, N. J. ve Smith, C. A. (1993). "Commitment to Organizations and Occupations: Extension and Test of a Three-Component Conceptualization", **Journal of Applied Psychology**, 78/4, 538-551.
- Meyer, J. P., Allen, N. J. ve Gellatly, I. R., (1990). "Affective and Continuance Commitment to the Organizational: Evaluation of Measures and Analysis of Concurrent and Time-Lagged Relations", **Journal of Applied Psychology**, 75/6, 710-720.
- Meyer, J.P., ve Allen, N.J., (1991). "A Three-Component Conceptualization of Organizational Commitment", **Human Resource Management Review**, 1/1, 61-89.

- Mobley, W. H. (1977). "Intermediate Linkages in the Relationship between Job Satisfaction and Employee Turnover", **Journal of Applied Psychology**, 62/2, 237-240.
- Mobley, W. H. (1982). "Some Unanswered Questions in Turnover and Withdrawal Research", **Academy of Management Review**, 7/1, 111-116.
- Oktay, Z. (2013). *Çalışanların İç ve Dış Kontrol Odaklarının Duygusal Zekayla İlişkisi: Kamuda Bir Alan Araştırması*, Gaziosmanpaşa Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi.
- Porter, L. W., Steers, R. M., Mowday, R. I. ve Boulian, P. V. (1974). "Organizational Commitment, Job Satisfaction and Turnover among Psychiatric Technicians", **Journal of Applied Psychology**, 59, 603-609.
- Robbins, S. P. ve Judge, T. A. (2007), **Organizational Behavior**. New Jersey, Pearson Prentice Hall.
- Rotter, J. B. (1966). "Generalized Expectancies for Internal Versus External Control of Reinforcement", **Psychological Monographs: General and Applied**, 80/1.
- Sevinç, İ. ve Şahin, A. (2012). "Kamu Çalışanlarının Örgütsel Bağlılığı: Karşılaştırmalı Bir Çalışma", **Maliye Dergisi**, 162, 266-281.
- Spector, P. E. (1988). "Development of the Work Locus of Control Scale", **Journal Occupational Psychology**, 61/4, 335-340.
- Thatcher, J. B., Stepina, L. P. ve Boyle, R. J. (2002). "Turnover of Information Technology Workers: Examining Empirically The Influence of Attitudes, Job Characteristics, and External Markets", **Journal of Management Information Systems**, 19/3, 231-261.
- Varma, A., Srinivas, E. S. ve Stroh, L. K., (2005). "A Comparative Study of the Impact of Leader-Member Exchange in US and Indian Samples", **Cross Cultural Management**, 12/1, 84-95.
- Wasti, A. (2000). "Meyer ve Allen'in Üç Boyutlu Örgütsel Bağlılık Ölçeğinin Geçerlilik ve Güvenirlilik Analizi", 8. Ulusal Yönetim organizasyon Kongresi Bildiri Kitabı, 401- 410.
- Yukl, Gary A. (2002). **Leadership in Organizations** (7th ed.), New Jersey, Englewood Cliffs, Prentice-Hall.

