



# KOBİ Yöneticilerinin Liderlik Özelliklerinin Çalışan Performansına ve İşten Ayrılma Niyetine Etkisi

*The Impact of SME Managers' Leadership Characteristics on Employee Performance and Turnover Intention*

*Eşe Öner Şeker<sup>1</sup> ve Ozan Büyükyılmaz<sup>2</sup>*

<sup>1</sup>Doktora Öğrencisi., Karabük Üniversitesi, Lisansüstü Eğitim Enstitüsü onerese25@hotmail.com, Orcid Id: 0000-0003-3014-3259

<sup>2</sup>Doç. Dr., Karabük Üniversitesi, İşletme Fakültesi, İşletme Bölümü, ozanbuyukyilmaz@karabuk.edu.tr, Orcid Id: 0000-0001-5499-1485

## MAKALEBİLGİSİ

### Anahtar Kelimeler

Liderlik,  
Liderlik özellikleri,  
Çalışan performansı,  
İşten ayrılma niyeti

### Makale Geçmişi:

Geliş Tarihi: 30 Nisan 2021

Kabul Tarihi: 2 Ekim 2021

## ARTICLE INFO

### Keywords

Leadership  
Leadership characteristics ,  
Employee performance,  
Turnover intention

### Article History:

Received: 30 April 2021

Accepted: 2 October 2021

## ÖZET

Bu çalışmada KOBİ yöneticilerinin liderlik özelliklerinin çalışan performansına ve işten ayrılma niyetine etkisi incelenmektedir. Çalışmanın analizlerinde kullanılan veri anket yoluyla elde edilmiştir. Bu kapsamda, Karabük ilinin Safranbolu ilçesinde faaliyet gösteren KOBİ'lerde çalışmakta olan 260 işgören anket aracılığıyla veri toplanmıştır. Geçerlilik ve güvenilirlik analizlerinin ardından araştırmanın değişkenleri arasındaki ilişkileri belirlemek amacıyla korelasyon analizi yapılmış ve son olarak araştırma hipotezlerini test etmek amacıyla regresyon analizi uygulanmıştır. Analizler sonucunda, yöneticiler tarafından sergilenen risk alma ve takım çalışmasına odaklanma liderlik özelliklerinin çalışan performansını olumlu yönde etkilediği, ancak model olma, paylaşılan bir vizyon oluşturma ve tanıma ve takdir etme özelliklerinin anlamlı bir etkisinin bulunmadığı bulgusuna ulaşılmıştır. Araştırma bulgularına göre, çalışanların işten ayrılma niyeti üzerinde etkili olan liderlik özellikleri ise model olma ve paylaşılan vizyon oluşturma olarak tespit edilmiştir.

## ABSTRACT

In this study, the effect of leadership characteristics of SME managers on employee performance and turnover intention is examined. The data used in the analysis of the study was obtained through a questionnaire. In this context, data were collected by applying a questionnaire to 260 employees working in 750 SMEs operating in Safranbolu district of Karabük province. After the validity and reliability analysis, correlation analysis was performed to determine the relationships between the variables of the study, and finally, regression analysis was performed to test the research hypotheses. As a result of the analysis, it was found that the leadership characteristics of challenge the process and enable others to act positively affect the employee performance, but the characteristics of model the way, inspire a shared vision and encourage the heart did not have a significant effect. According to the findings of the research, the leadership characteristics that affect the employees' turnover intention are determined as model the way and inspire a shared vision.

Örgüt içerisinde yöneticilerin başarısı önemli ölçüde çalışan performanslarına bağlıdır. Çalışan performansı örgütlerin rekabet gücünde oldukça önemli bir yere sahiptir (Wang ve Netemeyer, 2002, s. 217). Örgütte başarının sağlanması ve bunun sürdürülebilirliğinin sağlanması ilk olarak yöneticilerin sorumluluğundadır. Liderlerin davranışları ve tutumlarına bağlı olarak bu başarı düzeyleri de farklılaşmaktadır. Bu nedenle çalışanların örgütsel çıktılara dayalı olarak örgüt taleplerini karşılayacak sonuçlar üretmesi, onların güç ve arzularının yükseltilmesine, beşeri ve entelektüel sermayelerinin artırılmasına bağlıdır. Kısaca liderlerin davranış özelliklerinin çalışanlar üzerinde oluşturduğu etkinin

derecesine bağlıdır. Bu nedenle de örgütlerde, amaçlarını en verimli bir şekilde gerçekleştirebilecek, günümüzde hızlı bir şekilde değişen küresel ortamın karmaşıklığını anlayacak ve sorunlara çözüm üretebilecek, etkili liderlik özelliklerine sahip yöneticilere ihtiyaç vardır (Khan, Nawaz ve Khan, 2016). Liderlik, örgütlerde insan ve diğer tüm kaynakların kullanımını koordine ettiği için iyi performansın anahtarı konumundadır. Liderlik özellikleri etkin olan bir lider, çalışanları motive eder ve motive edilmiş çalışanlar da örgütteki iş performansını arttırmakla kalmaz örgütün genel performansını ve verimliliğini de arttırmaktadır (NawoseIng'ollan ve Josse Roussel 2017, s. 82). Çalışanların performanslarının yüksek olması, çalışanların iş tatminini (Tekingündüz, Top ve Seçkin 2015, s. 16), örgüte olan bağlılıklarını (İraz ve Akgün 2011, s. 248; Özdemir ve Yaylı 2014, s. 48) ve psikolojik sermaye düzeylerini (Erkuş ve Fındıklı 2013, s. 302) arttırmaktadır.

Yapılan araştırmalarda, örgüt içerisinde yapılması gerekenin ne olduğuna karar verip, çalışanlarla birlikte hareket etme sorumluluğu liderlere yüklenmektedir. Çünkü liderlik davranışlarının çalışanlar üzerindeki etkisi kaçınılmazdır (Ağca ve Döven, 2016, s. 859). Çalışan performansı konusu örgütlerin başarı ve sürdürülebilirliği açısından önemlidir. Çalışanın yüksek performans göstermesi belirlenen amaçlara da etkin bir şekilde ulaşılacağına göstergesidir. Burada da çalışanların motivasyonlarını arttırarak daha yüksek performans ortaya koymalarını sağlayabilme konusunda liderlik davranışlarının rolü büyüktür. Örgüt içinde her birimde ve pozisyonda yer alan yöneticilerin liderlik özelliklerine sahip olmaları, örgütsel ve toplumsal amaçlara ulaşmada büyük önem arz etmektedir. Aynı zamanda liderler çalışanların yüksek performansta çalışmalarına imkân ve ortam yaratmalarına da önem vermelilerdir (Akkoç vd., 2012, s. 106).

Araştırmanın diğer bir değişkeni olan işten ayrılma niyeti örgüt ve yönetim literatürünün günümüzde önemli bir araştırma konusu olmuştur. Çünkü çalışanların işten ayrılma niyetleri örgütlerin maliyetlerini arttırdığı (Tett ve Mayer, 1993) için önemli bir sorun kaynağıdır. Çalışanların işten ayrılma niyetine sahip olmaları yaptıkları işe ve örgüt amaçlarına odaklanmayarak, verimliliğin düşmesine neden olduğu için örgütlerin ve yöneticilerin bu konuya önem vermeleri ve sorunu çözmeye gayret etmeleri gerekmektedir. İşten ayrılma niyeti, çalışanın, örgüt içerisindeki çalışma koşullarına bağlı olarak ortaya çıkan bir tatminsizlik durumudur. Çalışanın iş tatmininin yüksek olduğu durumlarda, işten ayrılma niyetinin düşük olduğu yapılan birçok çalışmada görülmüştür (Rusbult, Farrell, Rogers ve Mainous, 1988). Örgüt için yetenekli bir iş gücünü kaybetmek demek, işe alım maliyetlerinin, yüksek personel devir oranının, sürdürülebilir rekabet avantajının olumsuz etkilemesi gibi sonuçlarının olduğu demektir (Polat ve Meydan, 2010, s. 153). Yapılan çoğu araştırmada (Barron ve West, 2005; Collins ve diğ., 2000; Kim ve Barak, 2015; Lambert ve diğ., 2004; Onay ve Kılıcı, 2011; Özbağ ve diğ., 2014) işten ayrılma niyetinin, iş yükü, sosyal destek eksiliği, iş karakteristikleri ve tükenmişlik, iş-aile çatışması, iş stresi, düşük ücret, yöneticilerin liderlik özellikleri ve yönetsel destek gibi farklı faktörlere bağlı olduğu belirtilmektedir. Liderlik, örgüt ve çalışanları adına en iyiyi hayal etme ve gerçekleştirmeye çalışma yeteneğini gerektirmektedir. Dolayısıyla liderin bu süreçte, takım ruhu oluşturarak bireyleri ve grubu ortak bir amaçta birleştirmesi önemlidir. Ayrıca çalışanları yakın ve sürekli bir kontrole tabi tutan yönetim ve liderlik anlayışı yerine, çalışanları güçlendiren, birlikte hareket eden ve takım çalışmasına odaklı bir liderlik anlayışının benimsenmesi de oldukça etkilidir (Mullins, 2010, s. 373). Yöneticilerin yaşamsal bir işlevi olarak nitelendirilen liderlik özelliklerini kullanarak çalışan performansını arttırmaya yönelik uygulamalar yapmaları genel olarak çalışanların işlerindeki yaşam doyumlarını arttırmakta ve işten ayrılma düşüncelerini azaltmaktadır (Özçelikçi ve Ocak, 2020, s. 281).

Araştırma kapsamında KOBİ yöneticileri örgüt amaçlarını gerçekleştirme sürecinde, çalışan performansını artırma ve işten ayrılma niyetini azaltma konusunda farklı liderlik davranışları gösterebileceklerdir. Böylece hangi liderlik özelliklerinin çalışan performansını ve işten ayrılma niyetini etkileyebileceği, hangi yönde etkileyebileceği sorunsalı ortaya çıkmaktadır. Bu nedenle çalışmanın amacı yöneticilerin sergilemiş oldukları liderlik özelliklerinin çalışan performansı ve işten ayrılma niyeti üzerindeki etkisini incelemektir. Çalışma beş farklı liderlik özelliği olan; model olma, paylaşılan vizyon oluşturma, risk alma, tanıma ve takdir etme ve takım çalışmasına odaklanmanın çalışan performansı ve işten ayrılma niyetine etkisi üzerinde durmakta olup, ilgili literatüre katkı sağlaması ümit edilmektedir.

## 1. KAVRAMSAL ÇERÇEVE

Araştırma KOBİ yöneticilerinin liderlik özelliklerinin çalışan performansına ve çalışan bireylerin işten ayrılma niyetine etkisi üzerine yoğunlaşmaktadır. Bu bağlamda kavramsal çerçeve içerisinde liderlik ve liderlik özelliklerine, çalışan performansına ve işten ayrılma niyeti konularına yer verilmektedir.

### 1.1. Liderlik ve Liderlik Özellikleri

Liderlik kavramı tarihi çok eskilere dayanmaktadır. İlk insan topluluğunun oluşumundan bu yana liderlik olgusunun önemli olduğunu ve varlığından söz etmenin birçok gerekçelerle mümkün olduğu anlaşılmaktadır. Literatür incelendiğinde; birçok yazarın liderlik kavramı ile ilgili farklı tanımlar yaptığı görülmektedir. Mullins (2010, s. 373) liderliği, “başkalarının takip etmesini sağlamak” veya “insanların bir şeyleri isteyerek yapmasını sağlamak” şeklinde tanımlamıştır. Hitt vd. (2012, s. 206) ise, belirlenen amaçlara ulaşmada kurumun diğer çalışanlarını yönlendirme ve motive etme yeteneği şeklinde

tanımlamaktadır. Robbins ve Judge (2013, s. 376)'e göre liderlik, "amaçların veya vizyonun başarılmasına yönelik grubu etkileyebilme yeteneği" anlamına gelmektedir. Bu kapsamda lider ise, çeşitli kaynaklardan elde ettiği güç aracılığıyla bireyleri belirli şekilde davranmaya yönlendirebilen kişidir (Koçel, 2018, s. 589).

Literatüre bakıldığında liderlik ve liderlik davranışlarını araştıran teoriler; özellikler teorisi, davranışsal liderlik ve durumsal liderlik teorisine ek olarak yeni liderlik yaklaşımları olarak açıklanmaktadır. Ancak örgütteki bireyleri amaçlar doğrultusunda yönlendirmede ve örgütün amaçlarına ulaşmasında yöneticinin rolünü belirleyen önemli unsurun göstermiş olduğu liderlik özellikleri davranışlarından ötürü, bu konuda yapılan çalışmaların çoğunluğu davranışsal liderlik teorisi ile ilgili çalışmalardır (Çekmecelioğlu, 2014, s. 23). Bu teoriye göre yöneticileri başarıya ulaştıran onların etkin olmalarını sağlayan husus, sahip oldukları özelliklerden ziyade yöneticilerin liderlik yaparken göstermiş olduğu; çalışanlarıyla olan iletişim şekli, karar verme tarzı, planlama ve kontrol, amaçları belirleme ve müzakere etme şekli gibi davranışlarıdır (Koçel, 2018, s. 678). Böylece liderlik, başkalarını belli bir amaca yönelik davranmaya isteklendirmek, onlara yön vermek şeklinde ifade edilmektedir. Liderlik, bireysel özelliklerinin bir fonksiyonu, bir davranış modeli ya da sahip olunan pozisyon özelliğidir. Bu bağlamda liderin rolü de çalışanlardan etkili bir performans elde etmeyi başarmaktır (Mullins, 1996, s. 246).

Liderlerin yönetim anlayışlarını yansıtan liderlik özellikleri, temelde liderin çalışanları ve örgüt içerisindeki etkinliğini gösterecektir. Bu yüzden yöneticinin göstermiş olduğu bu liderlik özelliklerinin, avantajı ya da dezavantajı olasılıklarının sonuçları, çalışanların ve yaptıkları işlerin uygunluğu, örgütün amaçlarına ne derecede katkıda bulunacağı göz önünde bulundurularak seçilmesi gerekmektedir. Ayrıca liderler örgütte başarıya ulaşabilmek, sektörde ilerleyebilmek ve gelişmek için çağın değişimlerine de uyum sağlamak zorundadırlar (Zehir ve Yavuz 2017, s. 98). Bu yüzden liderin, çevreyi gözlemleyerek, yenilikçi düşüncüyü teşvik etme, değişim ihtiyacını farkedip açıklama ve bireysel riskler alabilme becerilerine sahip olmaları gerekmektedir (Gil, Rico, Alcover ve Barrasa 2005, s. 314). Bunlarla birlikte çalışanlarını motive edip, yaratıcılık ve yeteneklerini gösterebilmelerine yardımcı olmalıdır (İnce 2013, s. 4; Iqbal, Anwar ve Haider 2015, s. 5). Ayrıca, çalışanlarının örgüte olan bağlılıklarını arttırmaları, etkili iletişimi, empati yeteneğini ve tüm çalışanların işbirliği içerisinde olmalarını teşvik etmelidirler (Alga 2017, s. 101). Etkin liderler, çalışanların motivasyon ve iş memnuniyetlerine katkıda bulunan duygusal açıdan destek gösteren ve uyumlu bir örgüt ortamı yaratmaya çalışmaktadırlar. Çalışanlar arasında bireysel sorumlulukları arttırarak ve açık iletişim kanalları oluşturarak çalışan performansına katkıda bulunmaktadırlar (Fernandez, Cho ve Perry 2010, s. 311).

Liderlik aynı zamanda birbiriyle görüş ayrılıklarına sahip olan çalışanlar arasında oluşan ya da oluşabilecek gerilimi yaratıcı bir yetenekle yönetebilme yeteneği gösterebilmektedir (Genç, 2008, s. 91). Bu nedenle örgüt yöneticileri değişim ve yeniliğe açık, sabırlı ve kriz yönetebilme becerisine sahip, çalışanlarına verdikleri önem ve değeri; onları da kararlarına ortak ederek takım ruhu oluşturarak hissettiren; bunları yaparken ise meslek etiği ilkelerine önem vererek davranan liderlik özelliğine sahip birey olmalıdırlar. Liderin etik ilkelere önem vermesi hem çalışan performansının artması hem de vatandaşlık davranışı sergilemesi açısından önemlidir (Büyükyılmaz ve Alper Ay, 2017, s. 229). Bununla birlikte çalışanları değişim ve gelişim konusunda ikna edebilme becerisine de sahip olmalı ve diğer insanların göremediğini görerek ya da hissedemediğini hissederek de ileriye düşünebilmelidir. Liderlik bir vizyon sahibi olmayı ve bu vizyonu tüm örgüt çalışanlarına benimseterek ona ulaşmak için gereken değişimi yaratacak stratejiler geliştirmeyi gerektirmektedir (Tunçer, 2011, s. 60-61).

## 1.2. Çalışan Performansı

Performans, bireyin amaçlarını veya isteklerini gerçekleştirmek için bilgi, beceri ve yeteneklerini kullanabileceği ölçüyü tanımlayan bir kavram olarak ifade edilmektedir (Yıldız vd., 2008, s. 240). Başka bir tanımda ise "kazanılan başarı, belirli bir durumu ya da olayı başarma arzusu ve gücü" şeklinde belirtilmektedir (TDK, 2021). Çalışan performansı, çalışanların şartlarını ve görevlerini yerine getirmek, bir örgütte sorumlulukların üst düzeylerini belirlemek, istediklerini elde etmek amacı ile emek ve zaman harcamak şeklinde ifade edilmektedir (Akay, 2017, s. 40). Bir çalışanın performansı, örgütün başarısının ve faaliyetlerinin tüm yönlerini içermektedir (Ongera ve Juma, 2015, s. 13). Çalışanların performansları, örgütün amaçları yönünde, bireyin ya da grubun hedeflerine ve belirlenmiş olan çalışma ölçütlerine ne düzeyde ulaşabildiğinin de bir göstergesidir. Bu nedenle örgütlerin amaçlarına ulaşabilmeleri ve rekabet avantajı sağlayarak sürdürülebilirliklerini sağlayabilmeleri açısından çalışan performansı önem arz etmektedir (Wen, Ho, Kelena, Othman ve Syed 2019, s. 59). Çünkü çalışan performans düzeyinin artması, örgüt verimliliğinin de artması anlamına gelmektedir. Bu da ancak adaletli terfi sisteminin oluşturulması, ödül ve alınacak primlerin doğru işlenmesi; çalışanların ihyitaçlarına önem verilmesi ve düşüncelerine saygılı olunması ile sağlanabilmektedir (İraz ve Akgün 2011, s. 228).

Çalışan performansı bir çalışanın görevini yerine getirirken ne derece performans gösterdiğini açıklamaktadır. Çalışanlar bir örgütün geleceği için oldukça önemlidir ve iyi performans göstermeleri örgütün performansı da artırmaktadır. Çalışan performansının artırılmasında, liderlerin çalışan hedeflerini ve sorumluluklarını çalışanlara uygun bir ifadeyle iletebilmesi de önemlidir (Fayyaz, Naheed ve Hasan 2014, s. 7). Başka bir ifadeyle çalışan performansı örgütün gelecek planları ve başarısı için önemli olduğunu ve çalışanların yüksek performans göstermelerinde liderinin doğru motivasyon araçlarını kullanması ile

doğru orantılı olduğu da görülmektedir (Uludağ 20181, s. 79). Çalışanların zayıf bir performans göstermeleri durumunda örgütlerde ister istemez çeşitli olumsuzluklarla karşılaşmaktadır (Khan vd., 2020, s. 147). Çalışanların bu performanslarını etkileyen en önemli faktörlerden birisi liderlerin çalışana karşı göstermiş olduğu davranış şekli, diğer bir ifadeyle liderin davranış özellikleridir. Liderlerin örgüt içerisinde çalışanlara göstermiş oldukları olumlu tutumları karşısında çalışanlar da lidere ve müşterilere karşı olumlu tutumlar sergilemektedir. Performans esasında bir motivasyon aracı olarak da görülmektedir. Dolayısıyla, bir çalışanın yüksek performans göstermesi o çalışanın motivasyonunu arttırabileceği gibi, bu durumun örgüt içindeki tüm çalışanların motivasyonlarını etkileyebileceği söylenebilir (Taşlıyan ve Hırlak, 2017, s. 43).

Çalışan performansı temelde bireyin becerileri ve yetenekleri gibi kişisel özelliklerden doğrudan etkilenen bir olgudur. Bununla birlikte liderin farklı özellikleri kapsamında sergilediği davranışlar aracılığıyla bireyi isteklendirmesi ve motive etmesi ile de arttırılabilen bir faktördür (Avolio ve Bass, 1995, s. 202). Liderlik özellikleri çalışanın başarısını ve başarısızlığı üzerinde etkili olan önemli bir konudur (Koccolowski, 2010, s. 23). Literatüre bakıldığında, birçok ülkede ve farklı sektörlerde gerçekleştirilen araştırmalarda çalışan ile lider arasındaki etkileşimin çalışma performansı olumlu bir etki yarattığını gösteren çok sayıda çalışma bulunmaktadır (Avolio ve Bass, 1995; Gerstner ve Day, 1997; Graen ve Uhl-Bien, 1995; Ilies vd., 2007; Scandura vd., 1986; Wayne vd., 1997).

### 1.3. İşten Ayrılma Niyeti

Bir çalışanın örgütünden ayrılma konusundaki bilinçli ve istekli bir eğilimi veya kararı şeklinde ele alınan işten ayrılma niyeti, çalışanın kendi isteği ile işten ayrılmasını ve bu niyetini önlemeye çalışılan bir durum olarak nitelendirmektedir (Bartlett, 1999, s. 70; Büyükyılmaz ve Biçer, 2018, s. 31). Çünkü meydana gelen gelişim ve değişimlerle birlikte çalışan devir hızı, giderek büyüyen bir maliyet haline gelmektedir. Rusbult vd. (1988, s. 599) işten ayrılma niyetini, çalışanların istihdam koşullarının tatminsiz olmaları durumunda gösterdikleri yıkıcı bir eylem olarak tanımlamışlardır. Bu niyetin, işten ayrılma davranışına dönüşmesi bir süreci kapsar ve bu süreç pek çok unsurdan etkilenmektedir (Hom, Caranikas-Walker, Prussia ve Griffeth, 1992). Çalışan öncelikle mevcut çalışma koşullarını; çalışma şartları, almış olduğu ücret ve fayda sağladığı diğer ödenekleri değerlendirir. Örgüt yapısı ve özellikle liderin davranış özelliklerini göz önünde bulundurarak işten tatmin olup olmama durumuna bakar ve alternatif iş arayışı düşüncesinin faydalı olup olmayacağını değerlendirir. Yeni bir iş arama süreci belirtir; mevcut işi ile alternatif işleri kıyaslar ve işten ayrılma niyeti doğmuş olur (Mobley, 1977). İşten ayrılma niyetinde olan bir çalışan, görevlerini yerine getirirken etkin ve verimli olamayacak, iş tanımlarını yerine getirmeyerek performans düşüklüğü yaşayacaktır (Ilisu, 2012). Performansının da düşmesiyle çalışan alternatif iş olumlu gelişme gösterdiğinde işten ayrılma davranışını gerçekleştirecektir.

İşten ayrılma niyetinin işten ayrılma davranışıyla sonuçlandığı birçok araştırmayla ortaya konulmuştur (Baruch vd., 2016; Seston vd., 2009). Bu durumun ise örgüte ciddi maliyeti olduğu gibi bazı farklı olumsuz etkileri de bulunmaktadır. Çalışanın işinden ayrılması, nitelikli bir insan gücü kaybı anlamına gelmektedir. Bu durumda örgüt, yeni bir çalışanın istihdam edilmesine ihtiyaç duymakta, ayrıca bu yeni çalışanın uyumu ve eğitimi gibi problemleri çözmek zorunda kalmaktadır. (Şahin, 2011, s. 277). Dolayısıyla, çalışanın işinden ayrılması ile örgütün işe alım ve eğitim maliyetleri artmakta, diğer çalışanların morali bozulmakta, iş tatminleri azalmakta ve müşteri memnuniyeti azalmaktadır. Ayrıca, işten ayrılma genellikle değerli bir çalışanın örgüt tarafından kaybedilmesi anlamına gelmekte ve dolayısıyla örgütsel etkinlikte bir kesilme ile sonuçlanabilmektedir (Büyükyılmaz ve Çakmak, 2014, s. 585; Cho vd., 2009, s. 374; George ve Jones, 1996, s. 318).

### 1.4. Literatür Taraması ve Hipotezler

Literatür incelendiğinde liderlik konusunda çok sayıda araştırma bulunduğu ve bu araştırmalarda lideri hangi faktörlerin etkin kıldığı, liderin özellikleri ve liderlik davranışları gibi konuların araştırıldığı görülmektedir (Dirks ve Ferrin, 2002; Grill vd., 2019; Zheng vd., 2018). Liderlik özelliklerinin veya davranışlarının çalışanları ne şekilde etkilediğini araştıran çalışmalarda genel olarak çalışanların benzer yapıda olduğu veya benzer davranışlar sergilediği varsayılmaktadır. Ancak, lider etkinliğinin sağlanabilmesinde lider ile çalışanlar arasındaki ilişkilerin de önemli bir faktör olduğunu söylemek mümkündür (House ve Aditya, 1997).

Literatürde yöneticilerin liderlik özelliklerinin daha spesifik bir şekilde çalışan performansı ve işten ayrılma niyeti üzerinde etkisini inceleyen pek çok farklı çalışma bulunmaktadır. Doğanay ve Şen (2007, s. 344-345) kamuda görev yapan 163 çalışan üzerinde yapmış olduğu, algılanan liderlik davranışlarının çalışan performansı üzerindeki etkisi konulu çalışmanın sonuçlarına göre çalışanın kendini geliştirip, bir vizyon oluşturmaya olanak tanıyan liderin çalışan performansını arttırdığı ve bunun üzerinde anlamlı bir etkiye sahip olduğu sonucuna ulaşmıştır. Liderin insan odaklı bir yaklaşım göstererek çalışanların performansını yüksek düzeyde etkilediği sonucuna varılmıştır. Araştırmalarda çalışana amaçları doğrultusunda yön veren ve onları destekleyen aynı zamanda çalışanlarla etkileşim halinde olan liderlerin çalışan performanslarını olumlu yönde etkiledikleri sonuçlarına ulaşılmıştır. Çekmecelioğlu (2014, s. 11)'nin algılanan liderlik tarzlarının çalışan performansına etkisi adlı çalışmasında dönüşümcü liderlerin çalışanların eşitlik ve adalet gibi yüksek motivasyona

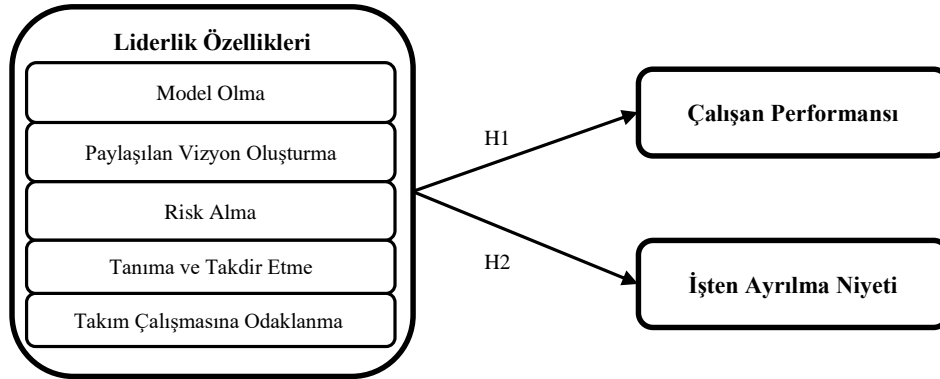
erişmelerini sağlayarak onların performanslarını arttırdığını saptamıştır. Ayan (2015, s.117) kamu kuruluşunda 112 çalışanla etik liderlik ile iş performansı arasındaki ilişkiyi ortaya koymak için yaptığı çalışma sonuçlarına göre, etik liderlik tarzının çalışan performansı üzerine pozitif etki gösterdiği sonucuna ulaşmıştır.

Çalışan performanslarının yüksek olması, örgüte bağlı, yaptığı işten verim alan ve örgüt amaçlarında verimliliği sağlayan çalışanın işten ayrılma niyeti oldukça düşük olacaktır. Griffith (2004, s. 333-356), yapmış olduğu çalışmada dönüşümcü liderlik tarzının, iş doyumu ve yüksek performans aracılığıyla çalışanların işten ayrılma niyeti üzerinde negatif bir etkisinin olduğu görmüştür. Giray ve Şahin (2014) tarafından farklı işletmelerdeki 400 çalışan üzerine gerçekleştirdiği araştırmada liderlik stillerinin işten ayrılma niyetini azaltıcı etkisinin bulunduğunu tespit etmiştir. Tekingündüz, Top ve Seçkin (2015, s. 39-64) çalışmalarında, çalışan performansı ile işten ayrılma niyeti arasında negatif anlamlı bir ilişki bulunmuştur ve çalışan performansın işten ayrılma niyetinin önemli bir belirleyicisi olduğu belirlenmiştir. Cinnioğlu'nun (2019, s.29-02) restoran çalışanları ile algıladıkları hizmetkâr liderlik özelliklerinin performansları üzerine etkisini belirlemek amacıyla yaptığı çalışma sonucunda hizmetkâr liderlik davranışının çalışan performansını olumlu ve pozitif yönde etkilediği görülmüştür. Gelmez ve Akça Ürtürk (2019), farklı liderlik tarzları ile çalışanların performansı arasındaki ilişkiyi incelemek üzere özel bir hastanede gerçekleştirdikleri araştırma sonucunda, farklı liderlik stillerinin çalışan performansı üzerinde etkili olduğu ve olumlu liderlik davranışlarının çalışan performansını arttırdığı yönünde bir sonuca ulaşmıştır. Özçelikçi ve Ocak (2020) ise, otantik liderliğin çalışanların performansını ve işten ayrılma niyetlerini ne şekilde etkilediğini farklı nitelikteki KOBİ çalışanları üzerinde araştırmıştır. Bu araştırmanın bulgularına göre liderin otantik davranışlar sergilemesi çalışan performansını olumlu olarak etkilerken, işten ayrılma niyetini azaltmaktadır.

Bu araştırmada ise liderlik türlerinden ziyade yöneticilerin liderlik özellikleri kapsamında özellikle literatüre kazandırılmış olan beş önemli liderlik özelliğinin çalışan performansı ve işten ayrılma niyeti üzerindeki etkisini Safranbolu'daki KOBİ çalışanları üzerinde incelemektedir. Teoriden ve araştırmalardan yola çıkarak, liderlik özelliklerinin çalışan performansı ve işten ayrılma niyeti üzerinde etkisine yönelik oluşturulan hipotezler aşağıdaki gibidir.

- **H1: Liderlik özelliklerinin çalışan performansı üzerinde etkisi vardır.**
- H1a: Liderin model olma özelliği arttıkça çalışan performansı artar.
- H1b: Liderin paylaşılan vizyon oluşturma özelliği arttıkça çalışan performansı artar.
- H1c: Liderin risk alma özelliği arttıkça çalışan performansı artar.
- H1d: Liderin tanıma ve takdir etme özelliği arttıkça çalışan performansı artar.
- H1e: Liderin takım çalışmasına odaklanma özelliği arttıkça çalışan performansı artar.
- **H2: Liderlik özelliklerinin çalışanların işten ayrılma niyeti üzerinde etkisi vardır.**
- H2a: Liderin model olma özelliği arttıkça çalışanın işten ayrılma niyeti azalır.
- H2b: Liderin paylaşılan vizyon oluşturma özelliği arttıkça çalışanın işten ayrılma niyeti azalır.
- H2c: Liderin risk alma özelliği arttıkça çalışanın işten ayrılma niyeti azalır.
- H2d: Liderin tanıma ve takdir etme özelliği arttıkça çalışanın işten ayrılma niyeti azalır.
- H2e: Liderin takım çalışmasına odaklanma özelliği arttıkça çalışanın işten ayrılma niyeti azalır.

Yukarıda sunulmuş olan kavramsal gerekçeler ve hipotezler ışığında oluşturulan araştırma modeli Şekil 1'de sunulmuştur.



Şekil 1. Araştırmanın kavramsal modeli

## 2. YÖNTEM

Yöntem başlığında araştırmanın hangi amaçla gerçekleştirildiği ve neden önemli olduğu, hangi kitle ve kimler üzerinde gerçekleştirildiği, veriler toplanırken hangi ölçüm araçlarının ve yöntemin kullanıldığı ve analizlerin hangi yöntem ile gerçekleştirildiği üzerinde durulmaktadır.

### 2.1. Araştırmanın Amacı ve Önemi

Bu çalışma ile KOBİ yöneticilerinin göstermiş oldukları liderlik özelliklerinin örgütteki çalışan performansı ve çalışanların işten ayrılma niyetleri üzerindeki etkisinin belirlenmesi amaçlanmaktadır. Spesifik olarak çalışmada “yöneticiler model olma, paylaşılan bir vizyon oluşturma, risk alma, tanınma ve takdir ve takım çalışmasına odaklanma gibi beş temel liderlik özelliğine ne derece sahipler?” “Bu özellikler çalışanların performansı ve işten ayrılma niyetleri üzerinde etkili midir?” sorularını cevaplamaya çalışmaktadır.

Örgütlerin başarı anahtarlarını esasında çalışanlar oluşturmaktadır. Çalışanların örgüt içindeki görevlerine yönelik davranış ve tutumları olumlu olduğu sürece hem performansları iyi olacaktır hem de çalışanların işten ayrılma niyetleri olmayacaktır. Çünkü örgütteki yöneticilerin göstermiş oldukları bu liderlik özellikleri çalışanların tutumları üzerinde oldukça etkili ve önemli bir faktördür. Bu nedenle, yöneticilerin örgütsel amaçlara ulaşmaya çalışırken çalışanlarının iş performansını ve örgütte kalma isteklerini artırıcı şekilde davranışları ve dolayısıyla buna uygun liderlik davranışları sergilemeleri gerekmektedir. Buradan yola çıkarak araştırma yöneticilerin liderlik özelliklerinin çalışanlar üzerindeki bu etkilerine yoğunlaşmıştır. Literatürde yönetici ve liderlik üzerine daha spesifik çalışmalar yapıldığı görülmektedir bu nedenle bu çalışmanın önemli katkısının olacağı düşünülmektedir.

### 2.2. Araştırmanın Ana Kütlesi ve Örneklemi

Bu araştırmanın ana kütlesini Karabük ilinin Safranbolu ilçesinde faaliyet göstermekte olan Safranbolu Ticaret Odasına kayıtlı 750 küçük, orta ve büyük işletme çalışanları oluşturmaktadır. Bu KOBİ’lerin çoğunluğunun faaliyet alanı ticaret, yeme-içme ve üretim/pazarlamadan oluşmaktadır. Ana kütleli temsil eden en küçük örneklem büyüklüğünün 255 kişi olduğu belirlenmiştir ve kolayda örnekleme yoluyla toplamda 260 KOBİ çalışanına anket uygulanmıştır. Bu çalışanların görevleri garson, kasiyer, ön büro, mutfak çalışanı, temizlik personeli, büro-muhasebe, moto-kurye ve teknik personelden oluşmaktadır.

### 2.3. Veri Toplama ve Analiz Yöntemi

Analizlerin gerçekleştirilmesi için araştırmada kullanılan veriler anket yoluyla elde edilmiştir. Araştırmada yüz yüze anket tekniği uygulanmıştır ve araştırma kapsamında yöneticilerin liderlik özellikleri, çalışan performansı ve çalışanların işten ayrılma niyetleri 5’li likert ölçekli soru metoduyla değerlendirilmeye alınmıştır. Likert ölçeği, tutum ve davranışları ölçmek için kullanılan yaygın yöntemlerden biridir (Bryman, 2012, s. 166). Tutum ve davranışlara yönelik algıları ölçmede kullanılan likert ölçekli sorular (5:Kesinlikle Katılıyorum, 4:Katılıyorum, 3:Kararsızım, 2:Katılmıyorum, 1:Kesinlikle Katılmıyorum) şeklinde uygulanmıştır. Daha sonrasında elde edilmiş olan bu veriler kodlanarak, SPSS programında analiz edilmiştir.

Çalışma kapsamında ilk olarak veri toplamada kullanılan ölçeklerin güvenilir olup olmadıkları tespit edilmiştir. Güvenilirlik, Cronbach Alfa ( $\alpha$ ) istatistiğine ilişkin hesaplama ile belirlenmiştir. Daha sonra değişkenler arasındaki ilişkileri saptamak için korelasyon analizi uygulanmış ve son olarak hipotez testleri regresyon analizi ile gerçekleştirilmiştir.

### 2.4. Araştırmada Kullanılan Ölçekler

KOBİ yöneticilerinin liderlik özelliklerinin çalışan performansına ve işten ayrılma niyetlerine olan etkisini belirlemek amacıyla kullanılan anket formunda üç bölümden vardır. Birinci bölümde veri toplanan KOBİ çalışanlarının demografik özelliklerine yönelik; cinsiyet, yaş, eğitim durumu, çalışılan örgütün faaliyet alanı, örgüt içerisindeki görevi ve son olarak da kaç yıl çalıştığına dair sorular yer almaktadır. İkinci bölümde, KOBİ yöneticilerinin liderlik özelliklerine yönelik 30 ifadeden oluşan liderlik özellikleri ölçeği yer almaktadır ve bu ölçek beş farklı boyuttan oluşmaktadır. Üçüncü bölümde çalışanlarının performansını belirlemek amacıyla 4 ifadeden oluşan ve işten ayrılma niyetini belirlemek amacıyla 3 ifadeden oluşan çalışan performansı ve işten ayrılma niyeti ölçekleri yer almaktadır.

#### 2.4.1. Liderlik Özellikleri Ölçeği

Araştırma kapsamında hipotezleri test etmek amacıyla daha önce kullanılmış olan ölçeklerden faydalanılmıştır. KOBİ yöneticilerinin liderlik özelliklerini belirlemek amacıyla orijinali (Kouzes ve Posner, 2003) ait olan, Türkçe’ye uyarılma

çalışması (Yavuz, 2010) tarafından gerçekleştirilen ölçek kullanılmıştır. Ölçek, model olma, paylaşılan bir vizyon oluşturma, risk alma, tanınma ve takdir ve takım çalışmasına odaklanma olarak isimlendirilen 5 boyuttan oluşmakta ve ölçek içerisinde 30 ifade bulunmaktadır.

#### 2.4.2. Çalışan Performansı Ölçeği

Araştırmada çalışan performanslarını belirlemek amacıyla (Kirkman ve Rosen, 1999), daha sonra ise (Sigler ve Pearson, 2000) tarafından kullanılan ve (Çöl, 2008) tarafından Türkçeye çevrilen ölçek kullanılmıştır. Çalışan performansı ölçeği içerisinde 4 ifade bulunmaktadır ve ölçek tek boyutludur.

#### 2.4.3. İşten Ayrılma Niyeti Ölçeği

Çalışma kapsamında çalışanların işten ayrılma niyetlerinin derecesini belirlemek amacıyla (Mobley vd., 1978) tarafından gerçekleştirilen çalışmada kullanılan ve (Örücü ve Özafşarlıoğlu, 2013) tarafından Türkçeye kazandırılan ölçekten faydalanılmıştır. Ölçek içerisinde 3 ifade vardır ve ölçek tek boyutludur.

### 3. BULGULAR

Bulgular kapsamında öncelikle katılımcıların demografik değişkenlerine değinilmekte ve sonrasında geçerlilik ve güvenilirlik analizlerine ilişkin sonuçları incelenerek, tanımlayıcı değerlere ilişkin sonuçlara ve son olarak da hipotez testleri ile elde edilen bulgulara yer verilmektedir.

#### 3.1. Demografik Değişkenler

Analizler çerçevesinde ilk olarak araştırmaya katılmış olan 260 KOBİ çalışanının yaş, cinsiyet, eğitim durumu, KOBİ'nin faaliyet alanı, çalışanın örgüt içerisindeki görevi ve çalışma süresine göre dağılımlarına bakılmıştır. Demografik değişkenlerine ilişkin bilgilere Tablo 1'de verilmektedir.

**Tablo 1.** Katılımcıların Demografik Dağılımı

Değişken	Frekans (N)	Yüzde %	Değişken	Frekans (N)	Yüzde %
<b>Cinsiyet</b>			<b>Çalışma Süresi</b>		
Kadın	144	55,4	1-5 yıl	150	57,7
Erkek	116	44,6	6-10 yıl	72	27,8
			11 yıl ve üzeri	38	14,5
<b>Yaş</b>			<b>KOBİ'nin Faaliyet Alanı</b>		
25 yaş ve altı	104	40,0	Ticaret	109	41,9
26-35 yaş arası	129	49,6	Hizmet	139	53,5
36 yaş ve üstü	27	10,4	Üretim	12	4,6
<b>İşletmedeki Görevi</b>			<b>Eğitim Durumu</b>		
Garson	64	24,6	Ortaöğretim/lise	35	13,5
Kasiyer	48	18,5	Ön Lisans	139	53,5
Ön büro	16	6,2	Lisans	74	28,5
Reyon görevlisi	52	20,0	Lisansüstü	12	4,5
Mutfak çalışanı	34	13,1			
Temizlik çalışanı	9	3,5			
Büro/muhasebe	15	5,8			
Moto-kurye	9	3,5			
Teknik personel	13	5,0	<b>TOPLAM</b>	<b>260</b>	<b>100</b>

Tablo 1'deki katılımcıların demografik özellikleri incelendiğinde; %55,4'ü kadın ve %44,6'sı erkek iken, %49,6'sı 26-35 yaş aralığından, %40'ı 25 yaş ve altı aralığından ve %10,4'ü de 36 yaş ve üzerinden oluşmaktadır. Buradan katılımcıların çoğunluğunun kadın çalışanlar ve 26-35 yaş aralığında oldukları sonucuna varılmaktadır. Katılımcıların eğitim düzeyleri incelendiğinde %53,5'i ön lisans, %28,5'i lisans, %13,5'i ortaöğretim/lise ve %4,5'i de lisansüstü derecesine sahip olduğu görülmektedir. Çalışılan KOBİ'nin faaliyet alanlarına bakıldığında %53,5'i hizmet, %41,9'u ticaret ve %4,6'sı üretim alanlarından oluşmaktadır. Bu kapsamda katılımcıların çoğunluğunun ön lisans derecesine sahip olduğu ve çalışılan KOBİ'nin faaliyet alanını çoğunluğunu hizmet işletmelerinin oluşturduğu görülmektedir.

Çalışanların işletmelerdeki görev dağılımları incelendiğinde %24,6'sı garson, %20'si reyon görevlisi, %18,5'i kasiyer, %13,1'i mutfak çalışanı, %6,2'si ön büro personeli, %5,8'i büro/muhasebe, %5'i teknik personel, %3,5'i temizlik personeli ve %3,5'i de moto-kurye çalışanı olarak görev almaktadırlar. Son olarak personellerin çalışma süreleri incelendiğinde %57,7'si 1-5 yıl aralığında, %27,8'i 6-10 yıl aralığında ve %14,5'i de 11 yıl ve üzeri zamandır çalışmakta oldukları görülmektedir. Bu çerçevede çalışmaya katılanların çoğunluğunun görevi hizmet sektörünün de çoğunlukta olmasına paralel olarak garsonlar oluşturmaktayken; en çok çalışma süresine sahip çalışanları da 1-5 yıl aralığındaki grup oluşturmaktadır.

### 3.2. Güvenilirlik Analizi

Araştırmada kullanılan ölçeklerin iç tutarlılıklarını test etmek amacıyla Cronbach Alfa ( $\alpha$ ) katsayısı dikkate alınmıştır. Cronbach alfa katsayısı güvenilirlik analizinde ve ölçek geçerliliğinde kullanılan en sık yöntemlerden birisidir. Cronbach alfa katsayısı 0-1 arasında bir değer almakta ve değer yüksek olması güvenilirliğin de yüksek olması anlamına gelmektedir. Bir ölçeğin güvenilir olarak değerlendirilebilmesi için ise bu değer 0,70'den daha yüksek olmasına ihtiyaç vardır (Kline, 2016, s. 92; Nunnally ve Bernstein, 1994, s. 265). Bu çalışmada analizi yapılan ve Cronbach alfa değerlerini gösteren ifadeler aşağıda tablo 2'de verilmiştir.

**Tablo 2.** Cronbach Alfa Güvenilirlik Değerleri

Değişkenler	İfade Sayısı	Cronbach Alfa ( $\alpha$ ) Değeri
<b>Liderlik Özellikleri</b>	<b>30</b>	<b>0,959</b>
Model olma	6	0,867
Paylaşılan vizyon oluşturma	6	0,842
Risk alma	6	0,864
Tanıma ve takdir etme	6	0,879
Takım çalışmasına odaklanma	6	0,856
<b>Çalışan Performansı</b>	<b>4</b>	<b>0,747</b>
<b>İşten Ayrılma Niyeti</b>	<b>3</b>	<b>0,860</b>

Yapılan güvenilirlik analizleri sonucunda elde edilen bulgularda, çalışmada kullanılmış olan ölçeklerin tümü için 0,70'den daha yüksek Cronbach alfa değerinin hesaplandığı, dolayısıyla güvenilirliklerinin sağlandığı tespit edilmiştir.

### 3.3. Tanımlayıcı Değerler

Araştırma ölçeklerinin güvenilirlik ve geçerlilik testlerinin yapılmasından sonra, analizlerde kullanılan değişkenlere ait tanımlayıcı istatistikler incelenmiştir. Araştırma kapsamında kullanılan değişkenlere ait ortalama, standart sapma ve korelasyon değerleri Tablo 3'de gösterilmektedir.

**Tablo 3.** Değişkenlere İlişkin Tanımlayıcı İstatistikler

Değişkenler	$\bar{x}$	SS	1	2	3	4	5	6	7
1. Model olma	3,86	0,56	1						
2. Paylaşılan vizyon oluşturma	3,56	0,61	0,665**	1					
3. Risk alma	3,75	0,67	0,708**	0,703**	1				
4. Tanıma ve takdir etme	3,88	0,58	0,730**	0,579**	0,798**	1			
5. Takım çalışmasına odaklanma	3,76	0,65	0,678**	0,635**	0,818**	0,826**	1		
6. Çalışan performansı	4,23	0,47	0,353**	0,330**	0,436**	0,394**	0,452**	1	
7. İşten ayrılma niyeti	2,30	0,85	-0,235**	-0,075	-0,170**	-0,217**	-0,165**	-0,076	1

Not: N=260; \*\*p<0,05; \*\*\*p<0,01

Tablo 3 incelendiğinde, araştırmaya katılan çalışanların yöneticilerin model olma liderlik özelliklerine ilişkin verdiği cevapların ortalaması 3,86  $\pm$  0,56; paylaşılan vizyon oluşturmalarına yönelik cevaplarının ortalamaları 3,56  $\pm$  0,61; risk alma özelliğine ilişkin verilen cevapların ortalamaları 3,75  $\pm$  0,67; tanıma ve takdir etme 3,88  $\pm$  0,58; takım çalışmasına odaklanma ise 3,76  $\pm$  0,65 olarak hesaplanmıştır. Çalışan performansına ait verilen cevapların ortalaması 4,23  $\pm$  0,47 en yüksek değer olarak görülmektedir ve işten ayrılma niyetlerine ilişkin verilen cevapların ortalaması da 2,30  $\pm$  0,85 ile en düşük değer olarak hesaplanmıştır. Çalışanların vermiş oldukları bu cevapların ortalamalarına göre işten ayrılma niyetlerinin düşük olduğu sonucuna ulaşılmaktadır.

Korelasyon analizi buğularına göre ise, öncelikle liderlik özelliklerinin alt boyutu olan paylaşılan bir vizyonun oluşturulması ile çalışanın işten ayrılma niyeti arasında (sig. 0,229) herhangi bir ilişki görülemedi. Yine aynı şekilde çalışan performansı ve çalışanın işten ayrılma niyeti arasında da (sig. 0,220) bir ilişki bulunamamıştır. Tablo 4'deki sonuçlar incelendiğinde liderlik özelliklerinin alt boyutu olan; model olma ( $r = -0,235; p < 0,01$ ), risk alma ( $r = -0,170; p < 0,01$ ), tanıma ve takdir etme ( $r = -0,217; p < 0,01$ ) ve takım çalışmasına odaklanma ( $r = -0,165; p < 0,01$ ) ile işten ayrılma niyeti arasında negatif yönde bir ilişki olduğu görülmektedir. Yine liderlik özelliklerinin alt boyutu olan; model olma ( $r = 0,353; p < 0,01$ ), paylaşılan vizyon oluşturma ( $r = 0,330; p < 0,01$ ), risk alma ( $r = 0,436; p < 0,01$ ), tanıma ve takdir etme ( $r = 0,394; p < 0,01$ ) ve takım çalışmasına odaklanma ( $r = 0,452; p < 0,01$ ) ile çalışan performansı arasında pozitif yönlü bir ilişki olduğu belirlenmiştir. Elde edilen bulgulara göre KOBİ yöneticilerinin liderlik özelliklerinin çalışan performansı ile olumlu bir ilişkiye sahip olduğu, işten ayrılma niyetiyle ise olumsuz bir ilişkiye sahip olduğu olduğu öngörülmektedir.



### 3.4. Hipotez Testleri

Araştırmada yöneticilerin liderlik özelliklerinin çalışan performansına ve işten ayrılma niyetleri üzerindeki etkisi incelenmektedir. Bu amaçla oluşturulan hipotezler için regresyon analizi yapılmıştır ve elde edilen değerler Tablo 4'de gösterilmektedir.

**Tablo 4.** Yöneticilerin Liderlik Özelliklerinin Çalışan Performansına ve İşten Ayrılma Niyeti Etkisine Yönelik Regresyon Analizi Sonuçları

Değişkenler	Çalışan Performansı			İşten Ayrılma Niyeti		
	$\beta$	t	p	$\beta$	t	p
Model olma	0,043	0,471	0,638	<b>-0,298*</b>	<b>-3,031</b>	<b>0,003</b>
Paylaşılan vizyon oluşturma	-0,002	-0,024	0,981	<b>-0,186*</b>	<b>-2,051</b>	<b>0,041</b>
Risk alma	<b>0,194*</b>	<b>2,096</b>	<b>0,037</b>	-0,027	-0,222	0,824
Tanıma ve takdir etme	0,031	0,274	0,784	-0,115	-0,939	0,349
Takım çalışmasına odaklanma	<b>0,291**</b>	<b>2,588</b>	<b>0,010</b>	-0,036	-0,295	0,768
F		<b>14,174**</b>			<b>4,725**</b>	
R <sup>2</sup>		<b>0,218</b>			<b>0,085</b>	

Not: N=260; \*\*p<0,05; \*p<0,01

Araştırmada öncelikle yöneticilerin sahip olduğu liderlik özelliklerinin çalışanların performansına etkisi test edilmiştir. Analiz sonucunda modelin anlamlı olduğu ( $F=14,174$ ,  $p<0,01$ ) ve liderlik özelliklerinin çalışan performansını açıklama oranının %21,8 ( $R^2=0,218$ ) olduğu belirlenmiştir. Analiz ile elde edilen bulgulara göre: liderin risk alma ( $H1c:\beta=0,194,p<0,05$ ) ve takım çalışmasına odaklanma ( $H1e:\beta=0,291,p<0,01$ ) özelliklerinin çalışan performansını pozitif yönlü ve anlamlı olarak etkilediği belirlenmiştir. Buna karşılık model olma ( $H1a:\beta=0,043,p>0,05$ ), paylaşılan vizyon oluşturma ( $H1b:\beta=-0,002,p>0,05$ ), tanıma ve takdir etme ( $H1d:\beta=0,031,p>0,05$ ) özelliklerinin çalışan performansını üzerindeki etkisi anlamlı değildir. Dolayısıyla H1c ve H1e hipotezleri kabul edilmiş, H1a, H1b ve H1d hipotezleri kabul edilmemiştir.

Araştırmada ikinci olarak yöneticilerin sahip olduğu liderlik özelliklerinin çalışanların işten ayrılma niyetine etkisi test edilmiştir. Analiz sonucunda modelin anlamlı olduğu ( $F=4,725$ ,  $p<0,01$ ) ve liderlik özelliklerinin işten ayrılma niyetini açıklama oranının %8,5 ( $R^2=0,085$ ) olduğu belirlenmiştir. Analiz ile elde edilen bulgulara göre: liderin model olma ( $H2a:\beta=-0,298,p<0,05$ ) ve paylaşılan vizyon oluşturma ( $H2b:\beta=-0,186,p<0,05$ ) özelliklerinin işten ayrılma niyetini negatif yönlü ve anlamlı olarak etkilediği belirlenmiştir. Buna karşılık, risk alma ( $H2c:\beta=-0,027,p>0,05$ ), tanıma ve takdir etme ( $H2d:\beta=-0,115,p>0,05$ ) ve takım çalışmasına odaklanma ( $H2e:\beta=-0,036,p>0,05$ ) özelliklerinin işten ayrılma niyeti üzerindeki etkisi anlamlı değildir. Dolayısıyla H2a ve H2b hipotezleri kabul edilmiş, H2c, H2d ve H2e hipotezleri kabul edilmemiştir.

## 4. SONUÇ

Son zamanlarda liderlik kavramı iş dünyasında ve endüstride en sık araştırma yapılan konulardan birisi haline gelmiştir. Araştırmacıların birbirinden farklı bakış açıları ve geleneksel liderlik türlerine karşın biraz daha farklı liderlik özellikleri olarak çalışanların ihtiyaçlarının farkında olan, onlara davranışları konusunda model olan, amaçları doğrultusunda vizyon oluşturmalarına imkan tanıyıp, gelişimlerini destekleyen ve çalışanla düzenli olarak etkileşim halinde bir liderlik davranışları giderek önem kazanmıştır. Örgütlerin başarısı önemli ölçüde çalışanların performansları ve işe karşı olan olumlu tutumlarına bağlıdır. Bu performanslarda ve tutumlarda etkili olan en önemli faktör ise yöneticilerin çalışanlara karşı tutum ve davranışları, önderlik ettiği özelliklerdir (Yüksel Şahin ve Sarıdemir, 2016, s. 395). Etkin bir lider çalışanlarında olumlu etkiler yaratırken, etkin olmayan bir lider ise onların performanslarının düşmesine neden olarak, işten ayrılma niyetlerini arttırabilmektedirler (Karahana, 2008, s. 147). (Bu kapsamda, liderlik özellikleri, tarzları ve liderlik yaklaşımları ile çalışan performansını ya da işten ayrılma niyetini nasıl etkilediği konusunda farklı araştırmalar yapılmıştır. Bu araştırmaların sonucunda, liderlerin göstermiş oldukları özelliklerin veya liderlik tarzlarının çalışan performansında ve işten ayrılma niyetlerinde farklı etkiler ortaya çıkardığı görülmüştür.

Bu çalışmada yöneticilerin liderlik özelliklerinin çalışan performansı ve işten ayrılma niyetleri üzerindeki etkileri araştırılmıştır. Bu kapsamda Safranbolu'da 260 KOBİ çalışanı ile bir alan araştırması yapılmıştır. Bu araştırmaya yönelik yapılan analizlerde, yöneticilerin liderlik özelliklerinin beş alt boyutunun tek tek çalışan performansına ve işten ayrılma niyetine etkisine incelenmiştir. Sonuçlar kapsamında yöneticilerin göstermiş oldukları risk alma ve takım çalışmasına odaklanma liderlik özelliklerinin çalışan performansını olumlu yönde etkilediği, ancak model olma, paylaşılan vizyon oluşturma ve tanıma ve takdir etme özelliklerinin anlamlı olarak etkilemediği sonuçlarına ulaşılmıştır. Çekmecelioğlu (2014)'nin araştırma sonuçlarına göre de liderin takım çalışmasına odaklanarak, çalışanları yönlendirmesi, çalışanlarına değer vermesi, karar alma sürecinde çalışanlarının fikir ve düşüncelerini dikkate almasının çalışan performansını arttırdığı

görülmüştür. Bu sonuç takım çalışmalarına odaklanma konusunda sonucumuzu destekler niteliktedir. Ancak Eren ve Titizoğlu (2014) ‘nun çalışma sonuçlarında ise dönüşümcü liderlerin gösterdiği tutum ve davranışların çalışanların kendilerini özel, motive olmuş ve teşvik edilmiş hissettirdiğini ve bu durumun performansı olumlu yönde etkilediği sonucuna ulaşılmıştır. Thompson ve Webber’in (2016) araştırma sonuçlarında da, çalışan istek ve ihtiyaçlarının farkında olan, onlara uygun çalışma ortamı sağlayan, çalışanlarına güven ve önem veren liderlerin çalışan performansını arttırdığını ifade etmişlerdir. takım çalışmasını ve katılımcı olmayı gerektiren bir liderlik özelliği olan demokratik liderlik özelliği üzerine yapılan bir araştırmaya göre demokratik liderlikle çalışan performansı arasında pozitif bir ilişki olduğu belirtilmiştir (Fiaz vd., 2017). Yılmaz ve Karahan’ın (2010), yaptığı çalışmada vizyoner liderlik özelliğinin örgütlerde çalışan performansını artıran en önemli etken olduğu tespit edilmiştir. Bu liderlik özelliğini gösteren yöneticinin bulunduğu örgütün verimliliğini arttırdığını, çalışanlarda gönüllü davranışların ortaya çıkmasını sağladığını ve çalışan performansını arttırdığı sonucuna ulaşılmıştır. Bu araştırma ile de çalışanlarını risk alma yönünde destekleme ve örgüt içerisinde birlikte çalışma kültürü oluşturma şeklindeki liderlik davranışlarının çalışan performansını arttırdığı belirlenmiştir.

Analiz sonuçlarına göre, yöneticilerin model olma ve paylaşılan vizyon oluşturma özellikleri göstermelerinin çalışanların işten ayrılma niyetlerini azalttığı tespit edilmiştir. Diğer özelliklerinin; risk alma, tanınma ve takdir ve takım çalışmasına odaklanmanın işten ayrılma niyeti ile ilişkisi anlamlı bulunmamıştır. Alper Ay ve Keleş’in (2017) yapmış olduğu araştırma sonucu çağdaş liderlik özelliklerinin çalışan performansını artırıp, işten ayrılma niyetini azalttığı tespit edilmiş ve sonucumuzu desteklemektedir. Yöneticilerin liderlik becerileri geliştikçe, çalışan performansı ve işten ayrılma üzerine etkisi de olumlu olarak gelişme göstermektedir. Çalışanların iyi birer rol model olarak liderlerini örnek almaları, örgütte kalma isteklerini artırıcı bir faktör olarak görülmektedir. Şahin’in (2011), araştırma sonucunda, lider ile çalışan arasındaki etkileşimin işten ayrılma niyeti arasında negatif yönlü bir ilişki olduğu tespit edilmiştir. Buna göre liderlerinden daha az destek gören, lideriyle gerçekleştirilen ilişkinin karşılıklı güven, sevgi ve saygı dayanmadığını düşünen çalışanların, işten ayrılma eğilimleri daha fazla olmaktadır. Özçelikçi ve Ocak (2020) tarafından gerçekleştirilen çalışmanın sonuçlarına göre de, örgüt içerisinde rol model olma ve paylaşımcı vizyon oluşturma gibi özellikler gösteren otantik liderliğin çalışanların işten ayrılma niyetini azalttığı belirlenmiştir. Sonuç olarak yöneticilerin çalışanlarına davranışları konusunda örnek olan, onları yönlendirerek, vizyon geliştirmelerine olanak sağlayan liderler çalışan performansını artırırken genel olarak işten ayrılma niyetini azaltmaktadır.

Araştırma sonucu kapsamında çalışan performansını arttırmak isteyen KOBİ yöneticilerinin risk alma ve takım çalışmasına odaklanma özelliklerini geliştirmeleri gerekmektedir. Aynı zamanda işten ayrılma niyetini azaltma eğilimi gösteren, rol model olma ve paylaşılan bir vizyon olan liderlik özelliklerini beniseyerek, geliştirmeleri gerekmektedir. Bu şekilde örgütler başarı sağlayarak, verimliliklerini arttırabilir. Araştırmanın bulguları, çalışanların performanslarını arttırmada ve işten ayrılma niyetlerini etkileyen faktörleri anlama açısından yöneticiler için pratik olarak önemlidir. Bu kapsamda çalışan performansını arttırmak ve işten ayrılma niyetlerini azaltmak için yöneticilerin; çalışanlarına model olma, risk alma, yenilikçi düşünerek vizyon oluşturmada teşvik etmesi, takım çalışmalarına önem vererek, çalışanların kararlarda etkili olmalarını sağlamaları, çalışanlarının ihtiyaç ve isteklerini anlaması için güven ortamı oluşturmaları önerilebilir. Araştırmanın Safranbolu’daki KOBİ çalışanları üzerinde yapılmış olması bir kısıttır. Çalışmanın il bazındaki tüm işletmelerde ya da uluslararası örgütlerde yapılması, aynı zamanda çalışanların farklı özellikler açısından da liderlik algılarını belirlemeye yönelik bir çalışmanın yapılması etkili ve daha farklı sonuçlarla değerlendirilebilir. Çalışmanın diğer bir kısıtı ise verilerin tek bir kaynaktan (çalışanlar) toplanmış olmasıdır. Bu şekildeki verilerin yanlılığa neden olacağı ve analiz sonucunda ortaya çıkan doğrusal ilişkilerin büyüklüğünü artırabileceği belirtilmektedir (Podsakoff ve diğerleri, 2003). İleride yapılacak olan çalışmalarda farklı kaynaklardan da (yöneticiler) veriler sağlanarak ya da her iki taraftan toplanan veriler karşılaştırılarak çalışmalar yapılabilir. Ayrıca daha sonraki araştırmaların yöneticilerin daha farklı liderlik özelliklerini ölçerek performans ve işten ayrılma niyeti üzerindeki etkisini değerlendirmesinin faydalı olacağı düşünülmektedir. Bununla birlikte liderlik özelliklerinin çalışanların iş tatminleri, motivasyonları, kariyer hedefleri, risk algıları ve tutumları gibi farklı değişkenleri nasıl etkilediğini belirlemeye yönelik araştırmalara da ihtiyaç vardır.

#### KAYNAKÇA (REFERENCES)

- Ağca, Y., & Döven, M. S. (2016). Liderlik davranışının örgütsel vatandaşlığa ve alt boyutlarına etkisi: perakende sektöründe bir araştırma. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 21(3), 845-864.
- Akay, O. (2017). *Örgütsel sessizlik boyutlarının çalışan performansı ile ilişkisinin incelenmesi: Isparta Devlet Hastanesi örneği*. (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Isparta.
- Akkoç, İ., Çalışkan, A., & Turunç, Ö. (2012). Örgütlerde gelişim kültürü ve algılanan örgütsel desteğin iş tatmini ve iş performansına etkisi: Güvenin aracılık rolü. *Yönetim ve Ekonomi: Celal Bayar Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 19(1), 105-135.
- Alga, E. (2017). Örgütlerde algılanan liderlik tarzlarının çalışanların tükenmişliğine etkisi. *Pamukkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 28, 97-124.

- Alper Ay, F. ve Keleş, K. (2017). Etkileşimci ve dönüşümcü liderlik tarzlarının işten ayrılma niyeti ve iş performansı üzerinde etkisi. *Gümüşhane Üniversitesi Sağlık Bilimleri Dergisi*, 6(4), 193-203.
- Avolio, B. J., & Bass, B. M. (1995). Individual consideration viewed at multiple levels of analysis: A multi-level framework for examining the diffusion of transformational leadership. *The Leadership Quarterly*, 6(2), 199-218. doi:10.1016/1048-9843(95)90035-7
- Ayan, A. (2015). Etik liderlik tarzının iş performansı, içsel motivasyon ve duyarsızlaşma üzerine etkisi: Kamu kuruluşunda bir uygulama. *Eskişehir Osmangazi Üniversitesi İİBF Dergisi*, 10(3), 117- 141.
- Barron, D. & West, E. (2005). Leaving nursing: An event-history analysis of nurses' careers. *Journal of Health Services Research And Policy*, 10(3), 150-157.
- Bartlett, K. R. (1999). *The relationship between training and organizational commitment in the health care field*. (Doctor of Philosophy), University of Illinois, Urbana-Champaign.
- Baruch, Y., Wordsworth, R., Mills, C., & Wright, S. (2016). Career and work attitudes of blue-collar workers, and the impact of a natural disaster chance event on the relationships between intention to quit and actual quit behaviour. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 25(3), 459-473. doi:10.1080/1359432x.2015.1113168
- Bryman, A. (2012). *Social research methods* (4. Ed.). New York: Oxford University Press.
- Büyükyılmaz, O., & Alper Ay, F. (2017). Etik liderliğin örgütsel vatandaşlık davranışına etkisinde örgütsel adaletin aracılık rolü. *Hitit Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 10(1), 209-233. doi:10.17218/hititsosbil.305431
- Büyükyılmaz, O., & Biçer, C. (2018). İşyeri arkadaşlığının işten ayrılma niyeti üzerindeki etkisinde işe bağlılığın aracılık rolü. *NWSA Social Sciences*, 13(2), 28-41. doi:10.12739/NWSA.2018.13.2.3C0170
- Büyükyılmaz, O., & Çakmak, A. F. (2014). İlişkisel ve işlemsel psikolojik sözleşmede algılanan ihlalin işten ayrılma niyeti ve algılanan örgütsel destek üzerindeki etkisi. *Ege Akademik Bakış*, 14(4), 583-596.
- Cho, S., Johanson, M. M., & Guchait, P. (2009). Employees intent to leave: A comparison of determinants of intent to leave versus intent to stay. *International Journal of Hospitality Management*, 28(3), 374-381. doi: 10.1016/j.ijhm.2008.10.007
- Çekmeceliöğlü, H. G. (2014). Göreve ve insana yönelik liderlik tarzlarının örgütsel bağlılık, iş performansı ve işten ayrılma niyeti üzerindeki etkileri. *Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 28, 21-34.
- Cinnioğlu, H. (2019). Hizmetkâr liderlik davranışının örgütsel özdeşleşme ve işgören performansı üzerine etkisi: Restoran çalışanları üzerinde bir inceleme. *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 11(4), 2902-2911.
- Çekmeceliöğlü, H. G. (2014). Göreve ve insana yönelik liderlik tarzlarının örgütsel bağlılık, iş performansı ve işten ayrılma niyeti üzerindeki etkileri. *Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 28, 21-34.
- Collins, K., Jones, M. L., McDonnell, A., Read, S., Jones, R. & Cameron, A. (2000). Do new roles contribute to job satisfaction and retention of staff in nursing and professions allied to medicine? *Journal of Nursing Management*, 8(1), 3-12.
- Çöl, G. (2008). Algılanan güçlendirmenin işgören performansı üzerine etkileri. *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 9(1), 35-46.
- Dirks, K. T., & Ferrin, D. L. (2002). Trust in leadership: Meta-analytic findings and implications for research and practice. *Journal of Applied Psychology*, 87(4), 611-628. doi:10.1037/0021-9010.87.4.611
- Doğanay, A. ve Şen, E. (2007). Liderlik tarzlarının çalışanların bağlılık seviyesi ve performansına etkisi: Başakşehir Belediyesinde bir uygulama. *Yalova Sosyal Bilimler Dergisi*, 6(12), 324-348.
- Eren, M. ve Titizoğlu, Ö. (2014). Dönüşümcü Ve Etkileşimci Liderlik Tarzlarının Örgütsel Özdeşleşme Ve İş Tatmini Üzerindeki Etkileri. *Selçuk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, (27),275-303.
- Erkuş, A. ve Fındıklı, M. A. (2013). Psikolojik sermayenin iş tatmini, iş performansı ve işten ayrılma niyeti üzerindeki etkisine yönelik bir araştırma. *İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi*, 42(2), 302-318.
- Fernandez, S., Cho, Y., J. & Perry, J. L. (2010). Exploring the link between integrated leadership and public sector performance. *The Leadership Quarterly*, 21(2), 308 -323.
- Fayyaz, H., Naheed, R.,& Hasan, A. (2014). Effect of task oriented and relational leadership style on employee performance; moderating impact of communicator competence. *Journal of Marketing and Consumer Research - An Open Access International Journal*, 3, 1-9.
- Fiaz, M., Su, Q., İkrâm, A., & Saqib, A. (2017). Leadership styles and employees' motivation: Perspective from an emerging economy. *The Journal of Developing Areas*, 51(4), 143-156. doi:10.1353/jda.2017.0093
- Gelmez, M., & Akça Ürtürk, E. (2019). Özel bir hastanede liderlik stillerinin ve çalışan performansının incelenmesine yönelik bir araştırma. *Hacettepe Sağlık İdaresi Dergisi*, 22(1), 51-72.
- Genç, N. (2008). *Yönetim ve organizasyon* (2. baskı). Ankara: Seçkin Yayıncılık.
- George, J. M., & Jones, G. R. (1996). The experience of work and turnover intentions: Interactive value attainment, job satisfaction, and positive mood. *Journal of Applied Psychology*, 81(3), 318-325. doi:10.1037/0021-9010.81.3.318
- Gerstner, C. R., & Day, D. V. (1997). Meta-analytic review of leader-member exchange theory: Correlates and construct issues. *Journal of Applied Psychology*, 82(6), 827-844. doi:10.1037/0021-9010.82.6.827
- Gil, F., Rico, R., Alcover, C. M., & Barrasa, A. (2005). Change-oriented leadership, satisfaction and performance in work groups: Effects of team climate and group potency. *Journal of Managerial Psychology*, 20(3/4), 312-328.
- Giray, M. D., & Şahin, D. N. (2014). Liderlik stillerinin duygusal bağlılık ve işten ayrılma niyetiyle ilişkilerinde örgütsel destek algısının aracılık rolü. *Türk Psikoloji Dergisi*, 29(73), 1-14.
- Graen, G. B., & 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. *The Leadership Quarterly*, 6(2), 219-247. doi:10.1016/1048-9843(95)90036-5
- Griffith, J. (2004). Relation of principal transformational leadership to school staff job satisfaction, staff turnover, and school performance. *Journal of Educational Administration*, 42(3), 333-356.
- Grill, M., Nielsen, K., Grytnes, R., Pousette, A., & Törner, M. (2019). The leadership practices of construction site managers and their influence on occupational safety: An observational study of transformational and passive/avoidant leadership. *Construction Management and Economics*, 37(5), 278-293. doi:10.1080/01446193.2018.1526388
- Hitt, M. A., Black, J. S., & Porter, L. W. (2012). *Management* (3. baskı). New Jersey: Prentice Hall.

- Hom, P. W., Caranikas-Walker, F., Prussia, G. E., and Griffeth, R. W. (1992). A meta-analytical structural equations analysis of a model of employee turnover. *Journal of Applied Psychology*, 77(6), 890.
- House, R. J., & Aditya, R. N. (1997). The social scientific study of leadership: Quo vadis? *Journal of Management*, 23(3), 409-473. doi:10.1177/014920639702300306
- Ilies, R., Nahrgang, J. D., & Morgeson, F. P. (2007). Leader-member exchange and citizenship behaviors: A meta-analysis. *Journal of Applied Psychology*, 92(1), 269-277. doi:10.1037/0021-9010.92.1.269
- Iqbal, N., Anwar, S., & Haider, N. (2015). Effect of leadership style on employee performance. *Arabian Journal Business Management Review*, 5(5), 1-6.
- İraz, R. ve Akgün, Ö. (2011). Örgütsel bağlılığın çalışan performansı üzerine etkilerini ölçmeye yönelik bir çalışma. Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Meslek Yüksekokulu Dergisi, 14(1/2), 201-224.
- İnce, C. (2013). Demokratik liderlik ile ihtiyaçlar hiyerarşisi arasındaki ilişkiye yönelik 5 yıldızlı otel işletmelerinde bir araştırma. *Akademik Bakış Dergisi*, 35, 1-15.
- Karahan, A., (2008). Hastanelerde Liderlik Ve Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkinin İncelenmesi, Afyon Kocatepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, 10(1), 145-162.
- Khan Zakeer A., Allah, Nawaz ve Irfanullah, Khan (2016). Leadership Theories and Styles: A Literature Review , Journal of Resources Development and Management, Vol. 16, 1-7.
- Khan, M. H., Hussain, A., & Khan, M. A. (2020). The impact of mission and involvement on employees' performance in hotel sector of pakistan. *Sir Syed Journal of Education & Social Research*, 3(1), 146-151. doi:10.36902/sjesr-vol3-iss1-2020(146-151)
- Kim, A. & Barak, M. E. M. (2015). The mediating roles of leader-member exchange and perceived organizational support in the role stress-turnover intention relationship among child welfare workers: A longitudinal analysis. *Children and Youth Services Review*, (52), 135-143.
- Kirkman, B. L., & Rosen, B. (1999). Beyond self-management: antecedents and consequences of team empowerment. *Academy of Management Journal*, 42(1), 58-74. doi:10.2307/256874
- Kline, R. B. (2016). *Principles and practice of structural equation modeling* (4. baskı). New York: The Guilford Press.
- Koculowski, M. D. (2010). Shared leadership: Is it time for a change? *Emerging Leadership Journeys*, 3(1), 22-32. Koçel, T. (2018). *İşletme yöneticiliği* (17. baskı). İstanbul: Beta Yayınları.
- Kouzes, J. M., & Posner, B. Z. (2003). *Leadership practice inventory* (3. baskı). San Francisco: Jossey-Brass.
- Lambert, V. A., Lambert, C. E. ve Ito, M. (2004). Workplace stressors, ways of coping and demographic characteristics as predictors of physical and mental health of Japanese hospital nurses. *International Journal of Nursing Studies*, 41(1), 85-97.
- Mobley, W. H., Horner, S. O., & Hollingsworth, A. T. (1978). An evaluation of precursors of hospital employee turnover. *Journal of Applied Psychology*, 63(4), 408-414.
- Mullins, L.J. (1996). *Management and Organizational Behavior*, Sixth Edition, Prentice Hall.
- Mullins, L. J. (2010). *Management and organizational behavior* (9. baskı). Harlow, Essex: Prentice Hall.
- NawoseIng'ollan, D. & Roussel, J. (2017). Influence of leadership styles on employees' performance: A study of Turkana county, Kenya. *International Journal of Business and Social Science*, 8(7), 82-98.
- Nunnally, J. C., & Bernstein, I. H. (1994). *Psychometric theory* (3. baskı). New York: McGraw-Hill Inc.
- Onay, M. ve Kılıcı, S. (2011). İş stresi ve tükenmişlik duygusunun işten ayrılma niyeti üzerine etkileri: Garsonlar ve aşçıbaşlar. *Organizasyon Ve Yönetim Bilimleri Dergisi*, 3(2), 363-372.
- Ongera, R. M., & Juma, D. (2015). Influence of temporary employment on employee performance: a case study of Safaricom limited. *International Journal of Business and Commerce*, 4(4), 1-37.
- Örtücü, E., & Özafşarlıoğlu, S. (2013). Örgütsel adaletin çalışanların işten ayrılma niyetine etkisi: Güney Afrika Cumhuriyetinde bir uygulama. *Mustafa Kemal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 10(23), 335-358.
- Özbağ, G. K., Ceyhan, G. Ç. & Çekmecelioğlu, H. G. (2014). The moderating effects of motivating job characteristics on the relationship between burnout and turnover intention. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 150, 438-446.
- Özçelikçi, N., & Ocak, M. (2020). Otantik liderliğin çalışanların iş performansı ve işten ayrılma niyetleri üzerine etkisi: Görgül bir araştırma. *Sosyal Bilimler Araştırma Dergisi*, 9(4), 279-290.
- Özdemir, H. ve Yaylı, A. (2014). Çalışanın örgütsel bağlılığı, performansı ve işten ayrılma niyeti arasındaki ilişkinin belirlenmesine yönelik bir araştırma. *Journal of Recreation and Tourism Research (JRTR)*, 1(1), 48-58.
- Podsakoff, P.M., Mackenzie, S.B., Lee, J.Y. and Podsakoff, N.P. (2003). Common Method Biases in Behavioral Research: A Critical Review of The Literature and Recommended Remedies, *Journal of Applied Psychology*, 88, 879-903.
- Polat, M., Meydan, C.H., (2010). Örgütsel Özdeşleşmenin Sinizm ve İşten Ayrılma Niyeti ile İlişkisi Üzerine Bir Araştırma, 9(1), 145 – 172.
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2013). *Örgütsel davranış* (İ. Erdem Ed.). Ankara: Nobel Akademik Yayıncılık.
- Rusbult, C. E., Farrell, D., Rogers, G., & Mainous, A. G. (1988). Impact of exchange variables on exit, voice, loyalty, and neglect: An integrative model of responses to declining job satisfaction. *Academy of Management Journal*, 31(3), 599-627. doi:10.2307/256461
- Scandura, T. A., Graen, G. B., & Novak, M. A. (1986). When managers decide not to decide autocratically: An investigation of leader-member exchange and decision influence. *Journal of Applied Psychology*, 71(4), 579-584. doi:10.1037/0021-9010.71.4.579
- Seston, E., Hassell, K., Ferguson, J., & Hann, M. (2009). Exploring the relationship between pharmacists' job satisfaction, intention to quit the profession, and actual quitting. *Research in Social & Administrative Pharmacy*, 5(2), 121-132. doi:10.1016/j.sapharm.2008.08.002
- Sigler, T. H., & Pearson, C. M. (2000). Creating an empowering culture: Examining the relationship between organizational culture and perceptions of empowerment. *Journal of Quality Management*, 5(1), 27-52. doi:10.1016/S1084-8568(00)00011-0
- Soares, A., Nazarian, A., & Lottermoser, B. (2017). Inherited organizational performance? The perceptions of generation Y on the influence of leadership styles. *Leadership & Organization Development Journal*, 38(8), 1078-1094. doi:10.1108/LODJ-05-2016-0119
- Şahin, F. (2011). Lider-üye etkileşimi ile işten ayrılma niyeti arasındaki ilişki üzerinde cinsiyetin etkisi. *Ege Akademik Bakış*, 11(2), 277-288.
- Taşlıyan, M., & Hırlak, B. (2017). Otantik liderliğin insan kaynakları yönetimi uygulamaları, işten ayrılma niyeti ve çalışan performansı üzerine etkisi: Hastanelerde bir uygulama. *ASSAM Uluslararası Hakemli Dergi*, 4(7), 34-54.
- TDK. (2021). *Türkçede batı kökenli kelimeler sözlüğü*. (Erişim Tarihi: 25.03.2021) <https://sozluk.gov.tr/>

- Tekingündüz, S., Top, M. Ve Seçkin, M., (2015). İş Tatmini, Performans, İş Stresi Ve İşten Ayrılma Niyeti Arasındaki İlişkilerin İncelenmesi: Hastane Örneği, *Verimlilik Dergisi*, 4(4), 39 – 64.
- Thompson, K. & Webber, J. K. (2016). Leadership best practices and employee performance: A phenomenological telecommunication industry study. *Global Journal of Business Research*, 10(1), 41-54.
- Tunçer, P. (2011). Örgütsel değişim ve liderlik. *Sayıştay Dergisi*, 80, 57-83.
- Uludağ, G. (2018). Örgütsel bağlılık ile işgören performansı ilişkisini incelemeye yönelik bir alan araştırması. *Bitlis Eren Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 7(1), 171-193.
- Wang, G. & Netemeyer, R.G. (2002). The Effects of Job Autonomy, Customer Demandingness and Trait Competitiveness on Salesperson Learning, Self-Efficacy and Performance, *Journal of the Academy of Marketing Science*, 30 (3), 217-228.
- Wayne, S. J., Shore, L. M., & Liden, R. C. (1997). Perceived organizational support and leader-member exchange: A social exchange perspective. *Academy of Management Journal*, 40(1), 82-111. doi:10.2307/257021
- Wen, T. B., Ho, T. C. F., Kelena, B. W. Y., Othman, R. & Syed, O. R. (2019). Leadership styles in influencing employees' job performances. *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*, 9(9), 55–65.
- Yavuz, M. (2010). Liderlik uygulamaları ölçeğinin türkçeye uyarlama çalışması. *Eğitim ve Bilim*, 35(158), 143-157.
- Yıldız, O., Dağdeviren, M., & Çetinyokuş, T. (2008). İşgören performansının değerlendirilmesi için bir karar destek sistemi ve uygulaması. *Gazi Üniversitesi Mühendislik Mimarlık Fakültesi Dergisi*, 23(1), 239-248.
- Yılmaz H., Karahan A.(2010). Liderlik Davranışı, Örgütsel Yaratıcılık Ve İşgören Performansı Arasındaki İlişkilerin İncelenmesi: Uşak'ta Bir Araştırma, *Yönetim Ve Ekonomi Dergisi*, 17(2), 145-158.
- Yılmaz, H. (2014). Bilgi liderliğinin işletme performansı üzerine etkilerinin değerlendirilmesi. *Optimum: Journal of Economics & Management Sciences/Ekonomi ve Yönetim Bilimleri Dergisi*, 1(1), 51-68.
- Yüksel Şahin, F. Ve Sarıdemir, T., (2017). Okul Müdürlerinin Liderlik Stillere Göre Öğretmenlerin Yaşam Doyumlarının ve Evlilik Doyumlarının İncelenmesi, *Gazi Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 37(1), 391-425.
- Zehir, C. ve Yavuz, A. (2017). Değişim odaklı liderlik, örgütsel özdeşleşme ve örgütsel vatandaşlık davranışı ilişkisi. *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 18 (2), 97-115.
- Zheng, X., Yin, H., & Wang, M. (2018). Leading with teachers' emotional labour: Relationships between leadership practices, emotional labour strategies and efficacy in China. *Teachers and Teaching: Theory and Practice*, 24(8), 965-979. doi:10.1080/13540602.2018.1508432

