



**İŞE ADANMIŞLIĞIN İŞTEN AYRILMA NİYETİNE ETKİSİNDE
LİDER ÜYE ETKİLEŞİMİNİN DÜZENLEYİCİ ROLÜ**

Doktora Tezi

Şafak AKTEMUR

Eskişehir 2024

**İŞE ADANMIŞLIĞIN İŞTEN AYRILMA NİYETİNE ETKİSİNDE
LİDER ÜYE ETKİLEŞİMİNİN DÜZENLEYİCİ ROLÜ**

Şafak AKTEMUR

DOKTORA TEZİ

Sivil Havacılık Yönetimi Anabilim Dalı

Danışman: Doç. Dr. Mustafa KARACA

Eskişehir

Anadolu Üniversitesi

Lisansüstü Eğitim Enstitüsü

Temmuz 2024

JÜRİ VE ENSTİTÜ ONAYI

Şafak AKTEMUR'un "İşe adanmışlığın işten ayrılma niyetine etkisinde lider üye etkileşiminin aracılık rolü" başlıklı tezi 11/07/2024 tarihinde aşağıdaki jüri tarafından değerlendirilerek "Anadolu Üniversitesi Lisansüstü Eğitim-Öğretim ve Sınav Yönetmeliği"nin ilgili maddeleri uyarınca, Sivil Havacılık Yönetimi Anabilim dalında Doktora Yeterlik tezi olarak kabul edilmiştir.

	Unvanı Adı Soyadı İmza
Üye (Tez Danışmanı)	: Doç. Dr. Mustafa KARACA.....
Üye	: Prof. Dr. Ahmet Emre DEMİRCİ... ..
Üye	: Dr. Öğr. Üyesi Aslı ŞAFAK.....
Üye	: Prof. Dr. Özgür Demirtaş.....
Üye	: Doç. Dr. Ali Bayram.....

.....

Enstitü Müdürü

ÖZET

İŞE ADANMIŞLIĞIN İŞTEN AYRILMA NİYETİNE ETKİSİNDE LİDER ÜYE ETKİLEŞİMİNİN DÜZENLEYİCİ ROLÜ

Şafak AKTEMUR

Sivil Havacılık Yönetimi Anabilim Dalı

Anadolu Üniversitesi, Lisansüstü Eğitim Enstitüsü, Temmuz 2024

Danışman: Doç. Dr. Mustafa KARACA

Bu çalışmanın amacı, işgörenlerin işe adanmışlıklarının işten ayrılma niyeti üzerindeki etkisinde lider-üye etkileşiminin düzenleyici rolünü incelemektir. Çalışmanın evreni Türkiye'deki havacılık endüstrisinde çalışan bireyler olarak belirlenmiştir. Örneklemi ise Türkiye'deki havacılık endüstrisinde çalışan $N = 605$ birey oluşturmaktadır. Çalışmada kullanılan ölçeklerin güvenilirliğini ve geçerliliğini değerlendirmek amacıyla IBM AMOS kullanılmakla birlikte, korelasyon ve moderasyon analizleri için IBM SPSS PROCESS makrosundan faydalanılmıştır. Hem işgörenlerin işe adanmışlıkları hem de lider-üye etkileşimi, işten ayrılma niyeti ile negatif ilişkilidir. Ayrıca, lider-üye etkileşimi ile işe adanmışlık arasında da pozitif bir ilişki gözlemlenmiştir. Bulgular ayrıca, lider-üye etkileşiminin işe adanmışlığın işten ayrılma niyeti üzerindeki etkisinde düzenleyici role sahip olduğunu göstermektedir. Moderasyon analizine göre, işgörenlerin lider-üye etkileşim düzeyleri azaldıkça, işe adanmışlığın işten ayrılma niyeti üzerindeki etkisinin güçlendiği gözlenmektedir.

ABSTRACT

THE IMPACT OF WORK ENGAGEMENT ON TURNOVER INTENTION: THE MODERATING ROLE OF LEADER-MEMBER EXCHANGE

Şafak AKTEMUR

Department of Civil Aviation Management

Anadolu University, Graduate School, July, 2024

Supervisor: Asst. Prof. Dr. Mustafa KARACA

The purpose of this study was to conduct an analysis of the moderating role of leader-member exchange on the impact of work engagement on turnover intention. The population of the study is determined as the people who work in the aviation industry in Turkey. The sample consisted of $N = 605$ individuals who work in the aviation industry in Turkey. IBM AMOS was used to assess the reliability and validity of instruments, and the PROCESS macro for IBM SPSS was used for conducting correlation and moderation analyses. Both work engagement and leader-member exchange were negatively related to turnover intention. Additionally, a positive relationship was found between leader-member exchange and work engagement. The findings also indicate that leader-member exchange moderates the impact of work engagement on turnover intention. According to the moderation analysis, as the level of leader-member exchange decreases, the effect of work engagement on turnover intention strengthens.

Keywords: Work Engagement, Turnover Intention, Leader-Member Exchange, Aviation Industry, Organizational Behavior

ÖNSÖZ

Oldukça meşakkatli ve inişli çıkışlı bir süreç olarak yaşadığım akademik yolculuğumda doktora bu sürecin en önemli adımlarından biriydi. Bu sürecin nihayete ermesinde yardımlarını ve desteklerini sakınmayan herkese teşekkürü bir borç bilirim.

Öncelikle tezimin her aşamasında rehberliği ve tükenmez sabrı ile desteklerini esirgemeyen kıymetli tez danışmanım Doç. Dr. Mustafa KARACA'ya, tez izleme komitemde yer almayı kabul ederek süreç boyunca kıymetli fikirleri ile tezimin şekillenmesinde katkılarını esirgemeyen değerli hocalarım Prof. Dr. Ahmet Emre DEMİRCİ ve Dr. Öğr. Üyesi Aslı GEYLAN'a ve son olarak da tez savunma jürimde olmayı kabul eden değerli hocalarım Prof. Dr. Özgür Demirtaş ve Doç. Dr. Ali Bayram'a teşekkürü bir borç bilirim.

Bu meşakkatli süreçte motivasyonumu her zaman yüksek tutmayı manevi destekleri ve sevgileri ile sağlayan, bana olan güvenlerini her daim hissettiren annem Herdem AKTEMUR ve ablam Dilek ÖZYEŞİL'e çok teşekkür ederim. Ayrıca, tez yazım sürecinde yanımdan ayrılmayan, sıcaklığı ve neşesiyle beni her zaman motive eden sevgili kedim Bihter'e minnettarım.

Tezimi, küçük yaşlardan itibaren bilime inanmamı sağlayan, sevgili babam rahmetli Muhsin AKTEMUR'a adanmak istiyorum. İstedğim her zaman başarabileceğime inandırdığın için, bana her daim güvendiğin için sana minnettarım.

Şafak AKTEMUR

....../....../2024

ETİK İLKE VE KURALLARA UYGUNLUK BEYANNAMESİ

Bu tezin bana ait, özgün bir çalışma olduğunu; çalışmamın hazırlık, veri toplama, analiz ve bilgilerin sunumu olmak üzere tüm aşamalarında bilimsel etik ilke ve kurallara uygun davrandığımı; bu çalışma kapsamında elde edilen tüm veri ve bilgiler için kaynak gösterdiğimi ve bu kaynaklara kaynakçada yer verdiğimi; bu çalışmanın Anadolu Üniversitesi tarafından kullanılan “bilimsel intihal tespit programı”yla tarandığını ve hiçbir şekilde “intihal içermediğini” beyan ederim. Herhangi bir zamanda, çalışmamla ilgili yaptığım bu beyana aykırı bir durumun saptanması durumunda, ortaya çıkacak tüm ahlaki ve hukuki sonuçları kabul ettiğimi bildiririm

Şafak AKTEMUR

İÇİNDEKİLER

Sayfa

ÖZET.....	iii
ABSTRACT	iv
ÖNSÖZ.....	v
ETİK İLKE VE KURALLARA UYGUNLUK BEYANNAMESİ	vi
İÇİNDEKİLER	vii
TABLolar DİZİNİ	viii
ŞEKİLLER DİZİNİ	xi
1. GİRİŞ	1
1.1. Problemin Tanımı	1
1.2. Araştırmanın Amacı ve Önemi	4
1.3. Varsayımlar	6
1.4. Sınırlılıklar	6
1.5. Tanımlar.....	8
1.6. Kısaltmalar	9
2. KURAMSAL ÇERÇEVE.....	10
2.1. İşe Adanmışlık	10
2.1.1. İşe adanmışlık kavramının tanımı.....	10
2.1.2. İşe adanmışlık ile ilişkili kavramlar	15
2.1.3. İşe adanmışlığın boyutları	18
2.1.4. İşe adanmışlığın ortaya çıkmasında etkili olan faktörler	19
2.1.5. İşe adanmışlığın sonuçları	20
2.2. İşten Ayrılma Niyeti	23
2.2.1. İşten ayrılma niyeti kavramının tanımı	24
2.2.2. İşten ayrılma niyeti teorileri.....	25
2.2.3. İşten ayrılma niyetini etkileyen faktörler	32
2.2.4. İşten ayrılma niyetinin sonuçları	41

2.2.5. İşten ayrılma niyetinin engellenmesi	45
2.3. Lider Üye Etkileşimi	46
2.3.1. Lider üye etkileşimi kavramı ve teorisi	47
2.3.2. Lider üye Etkileşiminin gelişim süreci	49
2.3.3. Lider üye etkileşimi boyutları	50
2.3.4. Lider üye etkileşiminin sonuçları	53
2.4. Araştırma Değişkenlerine Yönelik Literatür Taraması	55
2.4.1. İşe adanmışlık ve işten ayrılma niyeti arasındaki ilişki	56
2.4.2. İşe adanmışlık ve lider üye etkileşimi arasındaki ilişki	58
2.4.3. Lider üye etkileşimi ve işten ayrılma niyeti arasındaki ilişki	61
2.4.4. Düzenleyici değişken olarak lider üye etkileşimi	66
3. YÖNTEM	70
3.1. Araştırma Modeli	70
3.2. Evren ve Örneklem	71
3.3. Veri Toplama Tekniği ve Aracı	72
3.3.1. Araştırmada kullanılan ölçekler	72
3.4 Verilerin Analizi	74
3.5 Etik Bildirim	74
4. BULGULAR VE YORUM	75
4.1. Katılımcılara Yönelik Demografik Bulgular	75
4.2. Güvenilirlik ve Geçerlilik Testi Sonuçlarına Yönelik Bulgular	78
4.3. Korelasyon Analizi Sonuçlarına Yönelik Bulgular	83
4.4. Lider Üye Etkileşimi Alt Boyutlarının Düzenleyici Etkisinin İncelenmesi	85
5. SONUÇ VE ÖNERİLER	93
KAYNAKÇA	100
EKLER	
ÖZGEÇMİŞ	

TABLolar DİZİNİ

Sayfa

Tablo 2.1. Adanmışlığın ilk teorisi	13
Tablo 2.2. Adalet teorisinin girdileri ve çıktıları	28
Tablo 2.3. Herzberg'in çift faktör teorisi	30
Tablo 2.4. İşten ayrılma niyetine etki eden faktörler	33
Tablo 2.5. İşten ayrılma niyetinin sonuçları	41
Tablo 4.1. Katılımcıların cinsiyetlerine göre dağılımı	75
Tablo 4.2. Katılımcıların yaş aralığına göre dağılımı	76
Tablo 4.3. Katılımcıların medeni durumlarına göre dağılımı	76
Tablo 4.4. Katılımcıların eğitim durumlarına göre dağılımı	77
Tablo 4.5. Katılımcıların meslekte çalışma sürelerine göre dağılımı	78
Tablo 4.6. Katılımcıların iş unvanlarına göre dağılımı	78
Tablo 4.7. Araştırma ölçeklerine yönelik güvenirlik sonuçları	79
Tablo 4.8. Uyum indeksleri, mükemmel uyum ve kabul aralıkları tablosu	79
Tablo 4.9. İşe adanmışlık ölçeğine ilişkin bulguların uyum indeksleri	
ve kabul aralıkları tablosu.....	80
Tablo 4.10. Lider üye etkileşimi ölçeğine ilişkin bulguların uyum indeksleri	
ve kabul aralıkları tablosu	80
Tablo 4.11. İşten ayrılma niyeti ölçeğine ilişkin bulguların uyum indeksleri	
ve kabul aralıkları tablosu	81
Tablo 4.12. İşe adanmışlık ölçeğine ilişkin tanımlayıcı istatistikler tablosu	82

Tablo 4.13. Lider üye etkileşimi ölçeğine ilişkin tanımlayıcı istatistikler tablosu	82
Tablo 4.14. İşten ayrılma niyeti ölçeğine ilişkin tanımlayıcı istatistikler tablosu	83
Tablo 4.15. Değişkenlere yönelik korelasyon değerleri tablosu	85
Tablo 4.16. İşe adanmışlığın işten ayrılma niyetine etkisinde	
lider üye etkileşiminin düzenleyici rolü	86
Tablo 4.17. İşe adanmışlığın işten ayrılma niyetine etkisinde	
lider üye etkileşiminin alt boyutu etkinin düzenleyici rolü	88
Tablo 4.18. İşe adanmışlığın işten ayrılma niyetine etkisinde	
lider üye etkileşiminin alt boyutu bağlılığın düzenleyici rolü	89
Tablo 4.19. İşe adanmışlığın işten ayrılma niyetine etkisinde	
lider üye etkileşiminin alt boyutu katkının düzenleyici rolü	91
Tablo 4.20. İşe adanmışlığın işten ayrılma niyetine etkisinde	
lider üye etkileşiminin alt boyutu profesyonel saygının düzenleyici rolü	92

ŞEKİLLER DİZİNİ

Sayfa

Şekil 2.1. Sosyal değişim teorisi	26
Şekil 3.1. Araştırmanın kavramsal modeli	70
Şekil 4.1. İşe adanmışlık ile lider üye etkileşimi arasındaki etkileşimin işten ayrılma niyeti üzerindeki etkisi	87
Şekil 4.2. İşe adanmışlık ile lider üye etkileşimi alt boyutu etki arasındaki etkileşimin işten ayrılma niyeti üzerindeki etkisi	88
Şekil 4.3. İşe adanmışlık ile lider üye etkileşimi alt boyutu bağıllık arasındaki etkileşimin işten ayrılma niyeti üzerindeki etkisi	89
Şekil 4.4. İşe adanmışlık ile lider üye etkileşimi alt boyutu bağıllık arasındaki etkileşimin işten ayrılma niyeti üzerindeki etkisi	91

1. GİRİŞ

1.1. Problemin Tanımı

Sosyoteknik bir sistem olarak tanımlanan örgütte insan kaynağının başarıya erişmede kritik bir öneme sahip olduğu bilinmektedir (Anwar ve Abdullah, 2021). Bu sebepten dolayı insan kaynağının; işe alınması, yönetimi ve elde tutulması gibi süreçlerin iyi yönetilmesi ve derinlemesine analiz edinebilinmesi önem arz etmektedir (Yeşil ve Dereli, 2012). Bu sürecin örgüt faydasına optimum seviyede hizmet edecek şekilde gerçekleşmesi adına yönetimin işgörenlerin tutum ve davranışları üzerinde derinlemesine bilgi sahibi olması bir gereklilik olarak görülmektedir.

Havacılık gibi emek yoğun bir yapı sergileyen sektörlerde (Chen, 2006) faaliyet gösteren organizasyonların başarı sağlamasında hizmet, hizmeti sağlayanlardan ayrı düşünülemez. Bu da göstermektedir ki hizmet yoğun sektörlerde sürdürülebilir rekabet avantajını sağlayan kaliteli hizmet, kaliteli hizmeti gerçekleştirecek de yine yetkin insan kaynağıdır. Bir diğer ifadeyle havacılık endüstrisinde faaliyet gösteren örgütlerin sahip oldukları insan kaynağını derinlemesine anlaması ve optimum düzeyde değerlendirmesi başarıyı ve sürdürülebilir rekabeti sağlamada olmazsa olmazlar arasındadır (Doğan, Aktemur, Uzgör ve Yeloğlu, 2020). Bu düşünceden hareketle havacılık sektöründe faaliyet gösteren örgütler insan kaynağını daha iyi anlama yolunda çaba harcamalı ve bu yönde gerçekleştirdiği faaliyetlerine zaman ve fon ayırmalıdır.

Yukarıda ifade edilen düşünceden yola çıkılarak, bu çalışma iki önemli araştırma sorusu temelinde inşa edilmiştir. Bunlardan birincisi “Havacılık endüstrisinde çalışan bireylerin işe adanmışlıkları ve işten ayrılma niyetleri arasında nasıl bir ilişki vardır?” iken ikincisi de “Havacılık endüstrisinde çalışan bireylerde işe adanmışlıklarının işten ayrılma niyetlerine etkisinde lider üye etkileşiminin düzenleyicilik rolü var mıdır?” şeklindedir. Bu iki araştırma sorusunun önemi ise aşağıda detaylı bir şekilde açıklanmaktadır.

Örgütsel davranış alanında nitelikli insan kaynağının elde tutulması açısından araştırmacıların dikkatini çeken en önemli kavramlardan birisi işten ayrılma niyeti olarak düşünülmektedir. Günümüz iş dünyasında, işgörenlerin ayrılma niyeti, birçok örgüt için problematik ve uzun vadeli sürdürülebilir rekabetin önündeki temel engellerden biri

olarak düşünülmektedir (Memon, Salleh, Baharom ve Harun, 2014). İşten ayrılma niyetini bu denli önemli kılan sebeplerden birisi de kavramın işten ayrılma eyleminin başat belirleyicisi olmasıdır (Namin, Øgaard ve Røislien, 2021). İşten ayrılma oranları, 21. Yüzyıl örgütlerinin karşı karşıya kaldığı en zorlayıcı problemlerin başında gelirken, yüksek oranlarda insan kaynağına bağımlı olan havacılık endüstrisi bu durumdan münezzeh düşünülmemelidir. İş gücü maliyetinin oldukça yüksek olduğu havacılık sektöründe (Banda, 2022; Chen, 2006; Obulor, 2021) faaliyet gösteren örgütler bu maliyete katlanılmaması adına sahip olduğu yetişmiş, nitelikli personeli elde tutmaya özen göstermelidir. Miles ve Mangold (2017) çalışmalarında havacılık sektöründe ortalama işten ayrılma oranının %20-30 arasında olduğunu aktarmaktadır (Stein, 2000). Emek yoğun bir sektör olan havacılık endüstrisinde devir hızının görece yüksek seyretmesi ise nitelikli ve tecrübe sahibi insan kaynağı kaybı ile birlikte sektörde karşılaşılan muhtemel problemlerin varlığını ortaya koymaktadır. Yüksek oranlı işten ayrılmalar, yeni personel alımını ve sonuç olarak çok fazla deneyimsiz personelin organizasyona dâhil olması problemini doğurmaktadır. Bunun yanında, yeni personelin eğitimi ve adaptasyonu için ayrılan maddi kaynaklar da diğer ek maliyetler olarak örgüte yansımaktadır (Yang, 2008; Dalgıç ve Akgündüz, 2019). Yüksek işten ayrılma oranının sebep olduğu bir diğer olumsuz sonuç da örgüte yeni dahil olmuş tecrübesiz çalışanların havacılık açısından hayati öneme sahip olan emniyet ve güvenliği büyük oranda riske atıyor olma olasılığıdır (Chung, Jung ve Sohn, 2017; Doğan, vd., 2020). Bu durum sağlanan hizmet kalitesini düşürerek örgütlerin rekabet avantajlarını kaybetmelerine sebep olacaktır. İşten ayrılmalar işten ayrılma niyetinin yol açtığı tek olumsuzluk olarak düşünülmemelidir. İşten ayrılma niyetinin yüksek olması planlı ve fiili işten ayrılmaların yanında örgüt yönetimi ve örgüt çalışanlarının arzu etmediği birçok örgütsel sonuca da yol açmaktadır. Tüm bu sebeplerden dolayı, organizasyonların işten ayrılma niyetini optimum değerlerde tutacak stratejiler geliştirmesi önem taşımaktadır. Bu stratejilerin geliştirilmesi adına proaktif bir yaklaşım sergilenmelidir. Yukarıda ifade edilen bilgiler ışığında görülmektedir ki havacılık endüstrisinde faaliyet gösteren örgütler çalışanlarını işten ayrılma niyetine iten faktörleri oldukça iyi anlamalı, derinlemesine analiz etmeli ve nihayetinde çalışanlarını optimum düzeyde ayrılma niyeti sergilemesine iten şirket politikalarını üretmelidir.

Çalışanların ayrılma niyetlerini etkileyen önemli faktörlerden bir diğeri işe adanmışlık olarak karşımıza çıkmaktadır. Bu iki unsur arasındaki ilişkiye yönelik

gerçekleştirilen çok sayıda ampirik çalışma göstermektedir ki işe adanmışlığın işten ayrılma niyeti üzerinde negatif bir etkisi mevcuttur (B y kbe e ve Gökaslan, 2018; Gupta ve Shaheen, 2017). Bir başka ifadeyle bu çalışmalar göstermektedir ki işe adanmışlık seviyesi artan örgüt çalışanları daha az işten ayrılma niyeti sergilemektedirler. Bu sebeple, havacılık endüstrisindeki yetkin havacılık çalışanlarının adanmışlık seviyeleri, sürdürülebilir rekabeti yakalamak isteyen örgüt yönetimlerinin radarında tutmaları gereken bir unsurdur.  alı anlarının adanmışlık seviyelerini optimum oranda tutmayı başaran örgüt yönetimleri bu sayede yalnızca çalışanlarının ayrılma niyetlerini kontrol etmiş olmayacak adanmışlık ile birlikte gelen tüm olumlu örgütsel çıktılardan da faydalanabilecektir. Bu motivasyondan hareketle havacılık endüstrisi özelinde araştırmacılar tarafından emin olunması gereken  u soru akla gelmektedir: “Havacılık endüstrisinde çalışan bireylerin işe adanmışlıkları ile işten ayrılma niyetleri arasında nasıl bir ilişki vardır?”.

İ e adanmışlık ve işten ayrılma niyeti kavramları arasındaki ilişkinin yönü ve şiddeti incelenirken havacılık endüstrisinin kendine has özellikleri muhakkak dikkate alınmalıdır. Havacılık endüstrisinde faaliyet gösteren örgütlerde çalışan-çalışan etkileşiminin oldukça yoğun olduğu bilinmektedir (Chen, 2006). Bu durum göstermektedir ki sektördeki sosyal normlar incelenirken işgörenlerin kendi aralarındaki ilişkileri de çalışmalarda bir katma değer veri olarak kabul edilmelidir.  alı an- alı an etkileşimi aynı seviyede çalışan üyeler arasında gerçekleştiği gibi ast ve üstler arasında da gerçekleşebilmektedir. Ayrıca, ast üst ilişkilerinin işgören davranışları üzerinde önemli bir durumsal faktör olarak kabul edildiği de bilinmektedir (Kim, 2021). Bu ifadeler ışığında, dikkatler çalışanların liderleri ile olan ilişkileri üzerine çekilmektedir. Bu noktada liderler ve astları arasındaki ilişkinin karşılıklı olarak incelendiği kavram olan Lider  ye etkileşimi  ne çıkmaktadır. Lider  ye etkileşimi sosyal mübadele kuramından hareketle ortaya atılan, ast-üst arasındaki sosyal ve profesyonel etkileşiminin çift yönlülük esasına göre ele alınması gerektiğini ifade ederek liderlik çalışmalarına yepyeni bir anlayış getiren bir sosyal olgu olarak literatürde yerini almıştır (Naibaho ve Meloche, 2016). Bu teoriye göre liderler ve üyeler arasında kurulan etkileşimlerde homojen bir ilişkiden söz edilmemekle birlikte, aradaki ilişki tamamen karşılıklı kabul edilmektedir. Üyeler de aradaki bu ilişkinin kalitesine göre davranışlarını şekillendirmektedir (Kim, 2021). Bu hakikatten hareketle, birçok araştırmacı farklı sektörlerde yaptıkları araştırmalarda lider  ye etkileşiminin çeşitli sosyal olgular arasındaki ilişkiler üzerindeki

muhtemel düzenleyici etkisini incelemiştir (AlHashmi, Jabeen ve Papastathopoulos, 2019; Chiu, Hui, Won ve Bae, 2020; C. He, B. McCabe ve Jia, 2021; Şahin, 2011; Wu, Yuan ve Yen, 2023). Farklı coğrafya, kültür ve sektörlerde yapılan birçok araştırmada lider üye etkileşiminin düzenleyicilik etkisi rapor edilmiştir. Bu da çeşitli sektörlerde olduğu gibi, havacılık sektöründe de işgörenlerin lider üye etkileşim seviyelerinin sosyal olgular arasındaki ilişkilerin şiddeti ve yönünde değişikliklere sebep olma potansiyelini akıllara gelmektedir. Lider üye etkileşiminin işten ayrılma niyeti ile işe adanmışlık arasındaki düzenleyici rolünün incelendiği herhangi çalışmamanın bulunmaması bir diğer araştırma sorusunun sorulmasına zemin hazırlamaktadır. Buna göre, araştırmacının gerçekleştirmiş olduğu alanyazın taramasında “Havacılık endüstrisinde çalışan bireylerde işe adanmışlığın işten ayrılma niyetine etkisinde lider üye etkileşiminin düzenleyicilik rolü var mıdır?” sorusunu inceleyen herhangi bir çalışmaya rastlanmamıştır.

Yukarıda belirtilen araştırma sorularının incelenmesi ve analizi ile alanyazındaki bir boşluğun doldurulması sağlanacaktır. Bu şekilde, havacılık endüstrisinde faaliyet gösteren örgütler yukarıda ifade edilen olgular ile ilişkili yaşamış oldukları sorunların çözümüne yönelik stratejilerini daha kolay oluşturabilecektir. Ayrıca bu araştırmanın havacılık yönetimi alanındaki akademik çevrelerin konu ile ilgili daha derinlemesine incelemeler gerçekleştirmesine olanak sağlayacak nitelikte bir araştırma niteliğinde olduğu düşünülmektedir.

1.2. Araştırmanın Amacı ve Önemi

Bir örgütün en önemli ve değerli varlığını oluşturan sermayesi insan kaynağıdır. Örgütlerin başarısı sadece finansal ve fiziksel kaynaklar gibi geleneksel varlıklarına değil, aynı zamanda beşerî sermayesine de bağlıdır. Bu bağlamadan bakıldığında, gönüllü işten ayrılma oranının yüksek olması, örgütlerin stratejik hedeflerine ulaşmalarını engelleyen bir faktör olarak karşımıza çıkmaktadır. İşgörenlerin kendi isteğiyle işten ayrılma kararları, örgütün kaynaklarını etkileyebileceği gibi süreklilik ve verimliliği de olumsuz yönde etkileyecektir (Memon, Salleh ve Baharom, 2016).

Havacılık endüstrisi yapısı gereği yüksek teknolojiyi merkezinde tutan bir sektör (Machnik-Słomka, 2018) olmasına rağmen insan unsuru çevreye duyarlı ve sürdürülebilir başarıda kritik önemini hiçbir zaman yitirmemiştir (Kara ve Edinsel, 2022). Rekabetin yoğun olduğu, emek yoğun bir sektör olan havacılık her zaman krizlere açık ve kırılgan

bir yapı sergilemektedir. Bunun son kanıtı olarak da yakın geçmişte yaşanan Covid-19 salgını gösterilebilir. Günümüzde hala ekonomik etkilerini göstermeye devam eden Covid-19 salgınında olduğu gibi havacılık sektörü tarih boyunca yaşanan savaşlar, salgınlar, ekonomik buhranlar, doğal afetler ve birçok sosyoekonomik krizde ilk etkilenen sektörlerden biri olagelmıştır (Dube, Nhamo ve Chikodzi, 2021). Tüm bu sebeplerden dolayı havacılık endüstrisinde faaliyet gösteren organizasyonların sürdürülebilir rekabeti gerçekleştirmesi ve faaliyetlerinin sağlanabilmesi için kendini işine adanmış, tecrübeli, kriz anında nasıl hareket edeceğini iyi bilen, her düzeyde nitelikli insan gücüne sahip olması kritik öneme sahiptir. Organizasyon içerisindeki insan unsurunu anlamanın birincil yolu örgütsel davranış çalışmaları ile işgörenlerin algı, tutum ve davranışlarını anlamaktan geçmektedir. Bu şekilde mevcut ve potansiyel sorunların anlaşılması ve çözüm senaryolarının oluşturulması sağlanacaktır. Havacılık alanında yapılan örgütsel davranış çalışmalarının diğer sektörlerle kıyasla görece yetersiz kalması bu çalışmanın önemini vurgulamaktadır.

Problemin tanımı başlığı altında da ifade edildiği üzere, bu çalışma havacılık endüstrisinde çalışanların işe adanmışlıklarının işten ayrılma niyetine etkisinde lider üye etkileşiminin düzenleyici rolünü inceleyen özgün bir çalışma niteliğindedir. Krizler karşısında kırılgan olan, yüksek rekabet ile baş etmek zorunda kalan havacılık endüstrisinde faaliyet gösteren organizasyonların arzuladıkları optimum düzeydeki personel devir oranını yakalamak amacıyla çalışanların işe bağlılıklarını, işten ayrılma niyetlerini incelemesi ve organizasyon içerisindeki lider üye etkileşiminin bu iki değişken arasındaki ilişkide ne tür değişimlere yol açtığını göstermesi bakımından çalışma sektördeki tüm paydaşlar için bir pusula işlevi görecektir.

Bu özgün çalışmanın sağlamış olduğu analiz sonuçları ile oldukça türbülanslı bir seyrüsefer gerçekleştiren havacılık sektöründe faaliyet gösteren örgüt yöneticileri işgörenlerini olumlu davranışlara itebilecek (işe adanmışlık) ve istenmeyen davranışlardan (işten ayrılma niyeti) sakındırma politikaları oluşturabileceklerdir. Ayrıca, çalışma sonuçları ile örgüt yönetimi işgörenlerin üstleri ile olan ilişkilerini geliştirmelerinin açmış olduğu fırsatları daha kolay görebilecek ve gerekli strateji ve politikalarını bu yönde oluşturabileceklerdir.

Yukarıda ifade edilen bilgiler ışığında araştırmanın içeriği şu şekilde planlanmıştır: Araştırmanın birinci bölümünde problemin tanımı, araştırmanın amaç ve

önemi, araştırmanın varsayımları, araştırmanın sınırlılıkları açıklanmıştır. İkinci bölümde ise araştırmaya konu olan işe adanmışlık, işten ayrılma niyeti ve lider üye etkileşimi kavramlarından tek tek bahsedilmiştir. Bu kapsamda işe adanmışlık, işe adanmışlık ile ilişkili kavramlar, işe adanmışlığın boyutları, işe adanmışlığın ortaya çıkmasında etkili olan faktörler, işe adanmışlığın sonuçları üzerine değinilmiştir. Bunun yanında, araştırmadaki ikinci kavram olan işten ayrılma niyeti kavramı, işten ayrılma niyeti teorileri, işten ayrılma niyetini etkileyen faktörler, işten ayrılma niyetinin sonuçları ve engellenmesinden bahsedilmiştir. Araştırmada yer alan üçüncü kavram olan Lider-üye etkileşimi kavramı ve teorisi, gelişim süreci, alt boyutları ve sonuçları ile araştırmanın üçüncü değişkeni tamamlanmıştır. Son olarak da söz konusu kavramların bir birileri ile olan ilişkileri üzerine alanyazında gerçekleştirilmiş çalışmalardan bahsedilmiştir. Çalışmanın üçüncü bölümü ise yöntem kısmını içermektedir. Burada araştırmanın modeli; hipotezler, evren ve örneklem; veri toplama tekniği ve aracı, son olarak da veri analizi yer almaktadır. Dördüncü bölümde ise bulgular ve yorum başlıklarını içermektedir. Son olarak beşinci bölüm ise sonuç ve öneriler başlıklarını konu almıştır.

1.3. Varsayımlar

Araştırma yalnızca Türkiye’de havacılık endüstrisinde çalışan bireyleri kapsamaktadır. Buradan hareketler araştırma kapsamında elde edilen örneklemın tüm evreni temsil ettiğı varsayılmıştır.

Yapılan araştırmada ankete katılan tüm bireylerin kullanılan ölçeklerde bulunan ifadeleri aynı biçimde anladığı, ifadelere samimi ve objektif şekilde cevap verdiği varsayılmıştır.

1.4. Sınırlılıklar

Araştırmada birçok çalışmada olduğu gibi çeşitli kısıtlar bulunmaktadır. Bu bölümde de bu kısıtlardan bahsedilecektir.

Araştırmada ilk akla gelecek sınırlılık araştırmanın yöntemi ile ilgilidir. Çalışmanın nicel bir yöntemle tasarlanmış olması, bulguların derinlikle anlaşılmasına yeterince katkıda bulunamama riskini barındırmaktadır. Bunun yanında, çalışmanın

kesitsel bir desen kullanması da değişkenler arasındaki nedensel ilişkilerin tam olarak ortaya konulmasını engelleme ihtimalini ortaya çıkartmaktadır.

Araştırmanın bir diğer sınırlılığı veri toplama ile ilişkilidir. Araştırmada veri toplama aracı olarak çevrimiçi anket kullanılmıştır. Araştırmacının çevrimiçi katılımcıların duygularını gözlemleyerek yüz yüze veri toplama işlemi gerçekleştirememesi, bu anlamda ortaya çıkabilecek kısıtlamaları akla getirmektedir.

Söz konusu sınırlılıkların var olma sebeplerinden birisi de araştırmanın bir doktora tezi olmasıdır. Araştırmanın bir doktora tezi olması nedeniyle uyulması gereken çeşitli yönetmelikler bulunmakta, bunun yanında, tez çalışmasında yapılması gereken temel süreçlerin de bir çalışma ekibinden ziyade tek yazar tarafından sürdürülmesi beklenmektedir. Bu durum zaman kısıtlamalarını beraberinde getirmekle birlikte, kısıtlı zaman toplanacak veri sayısını da olumsuz şekilde etkilemektedir.

Araştırma kapsamındaki bir diğer kısıt ise sınırlı bütçe olarak düşünülebilir. Veri toplama sürecinin çevrimiçi gerçekleştirilmesi bütçe kaynaklı kısıtları bir nebze hafifletse de süreç boyunca kullanılacak malzemelerin maliyetlerindeki artış belirli ölçüde kısıtlamalara yol açmaktadır.

Bir diğer sınırlılık araştırma kapsamında kullanılan örneklem ile ilişkilidir. Varsayımlar kısmında da belirtildiği üzere anket katılımcılarının ankete samimi ve objektif cevaplar verdiği kabul edilmektedir fakat havacılık sektörünün dinamik yapısı ve çalışanların kaotik yaşamları veri toplama sürecini olumsuz etkilemekte, bu da örneklem sayısı ve subjektif davranışlar bakımından kafalarda soru işaretleri oluşmasına yol açabilmektedir. Ancak, çalışmanın verileri, geçerliliği kanıtlanmış ölçekler kullanılarak elde edilmiş ve veri güvenilirliği ile ilgili bulgular, bu konudaki riskleri minimize etmiştir. Bunun yanında, araştırmacının çevrimiçi anket yöntemini kullanmasıyla birlikte katılımcılar müsait oldukları herhangi bir zamanda anketi yanıtlayabilecek olmaları avantajını sağlamıştır. Bu şekilde verilen cevapların daha objektif ve samimi olacağı beklenmektedir.

Son olarak varsayımlar kısmında da belirtildiği üzere, çalışmada örneklemin evreni temsil niteliği varsayılmaktadır. Hakikatte araştırma örnekleminin havacılık sektöründeki tüm çalışanları kapsamaması, bulguların genellemesinde birer sınırlılık olarak kabul edilebilir.

1.5. Tanımlar

Bibliyometrik yöntem: Bilimsel çalışmaların sayısal analizler ve istatistikler yardımıyla analiz edildiği analiz yöntemidir.

Covid19 salgını: 2019 yılının sonlarında Çin'in Wuhan şehrinde ortaya çıkan ve kısa sürede diğer ülkelere yayılan yeni bir koronavirüs olan SARS-CoV-2'nin neden olduğu covid 19 hastalığının sebep olduğu küresel bir salgındır.

Genel havacılık: Ücret karşılığı veya kiralama yoluyla yapılan tarifeli ve tarifesiz hava taşımacılık faaliyetleri dışındaki tüm sivil havacılık faaliyetleri. (Eğitim ve sportif amaçlı faaliyetler, hava taksi vb.)

Havacılık yer hizmetleri: İlgili otorite tarafından yetkilendirilmiş yer hizmetleri kuruluşları tarafından havaalanlarında sunulan ve temsil, yolcu trafik, yük kontrolü ve haberleşme, ramp, uçak hat bakım, uçuş operasyon, ulaşım, ikram servis, gözetim ve denetim, uçak özel güvenlik hizmet ve denetimi şeklindeki faaliyet dallarını kapsayan hizmetlerdir

Havalimanı: Hava araçlarının tamamen veya kısmen, inişi, kalkışı ve yer hareketi için kullanılması öngörülen, içerisindeki bina, teçhizat ve tesisat da dâhil olmak üzere karada veya suda belirlenmiş alan.

Havayolu İşletmesi: İlgili otoriteden tescilli hava araçları ile ticari sivil havacılık faaliyetlerinde bulunan işletmelere verilen addır.

Holistik yaklaşım: Bir konuyu veya bir durumu bütünsel olarak ele alma ve anlama felsefesini ifade eder. Bu yaklaşım, parçaların toplamından daha fazlasını oluşturduğunu kabul eder ve bir konunun veya bir sistemin tüm bileşenlerini, ilişkilerini ve etkileşimlerini göz önünde bulundurur.

Kardiyovasküler problemler: Kalp ve damar sistemi ile ilgili sağlık sorunlarını ifade eder. Bu problemler, kalp hastalıkları, damar hastalıkları ve kan dolaşımı ile ilgili diğer durumları içerebilir.

Obsesif: Takıntılı, saplantılı

Örgütsel öğrenme: Hata tespit ve düzeltme süreci

Psikolojik sermaye: Bir bireyin pozitif psikolojik gelişimi durumunu ifade eder. Diğer bir ifadeyle psikolojik sermaye bir bireyin dayanıklılık, umut etme, öz yeterlilik ve iyimserlik durumudur.

Sinizm: Bireylerin yalnız kendi çıkarlarını gözettiğine inanan ve buna göre herkesi çıkarıcı kabul eden düşünceye sinizm denmektedir.

Somatik sağlık şikayetleri: Ruhsal gerilimlerin bedende dışa vurularak organik biçimdeki ifadesidir. Ruhsal rahatsızlıklar sonucu bireyler bedeninin farklı bölgelerinde belirti ya da işlevsel bozukluklar yaşamasıyla ortaya çıkan sağlık şikayetleridir.

Sosyoteknik: Sosyal ve teknik unsurların bir araya getirilmesini ifade eder. Bu terim genellikle organizasyonlar, işyerleri veya endüstriyel sistemler gibi karmaşık sistemlerin tasarımı ve yönetimiyle ilişkilidir.

Tarifeli yolcu ve yük taşımacılığı: Kalkış saatleri ve ücretleri önceden ilan edilen, halkın kullanımına açık belirli bir düzende yapılan seferlerdir.

Tarifesiz yolcu ve yük taşımacılığı: Belirli bir düzene bağlı kalmadan, tarifeli seferler dışında yapılan hava taşımacılığıdır.

1.6. Kısaltmalar

PÖD: Pozitif Örgütsel Davranış

SHGM: Sivil Havacılık Genel Müdürlüğü

2. KURAMSAL ÇERÇEVE

2.1. İşe Adanmışlık

İşgörenlerin çalıştıkları örgütler ve işlerine olan psikolojik bağlarının günümüz iş dünyasında kritik bir öneme sahip olduğu bilinmektedir. Biliyoruz ki çağımızda iş dünyası yaratıcılık üzerine yükselmektedir. Farklı bir dille ifade etmek gerekirse, günümüz ekonomisinde kalite ve etkinlik; yeni fikirler ve düşünceler aracılığı ile gelişmektedir. Bunu görebilen örgüt yönetimi etkin rekabeti sağlamanın yolunun yalnızca en yetenekli insan kaynağını işe almaktan değil, bunun yanında mevcut insan kaynağının tam kapasite çalışmasının da sağlanmasından geçtiğini bilmektedir. Aksi taktirde zaman ve efor gerektirmesi sebebiyle pahalı bir kaynak olarak değerlendirilen insan kaynağı (Abdulla, 2021) fayda sağlamanın yanında bir maliyet kalemine dönüşebilecektir. Bu anlayıştan hareketle örgütler işgörenlerin profesyonel gelişimleri için proaktif olma, inisiyatif gösterme, sorumluluk alma gibi davranışları sergilerken kaliteden de taviz verilmemesini beklemektedir (Leiter ve Bakker, 2010). Tüm bu beklentiler göz önünde bulundurulduğunda karşımıza çıkan kavram örgütsel davranışta hem işgören bireyler hem de örgütler için kritik bir öneme sahip olan işe adanmışlıktır (Li, Zheng ve Zhang, 2021).

Hem işgörelere hem de örgütlere sağladığı faydalar göz önünde bulundurulduğunda, işe adanmışlık kavramının iş dünyası ve akademik dünyadan gördüğü ilgi şaşırtıcı olmamalı, aksine bu yoğun ilginin bilim dünyasının doğal bir süreci olduğu gerçeği göz önünde bulundurulmalıdır. Bu düşünceden hareketle, işe adanmışlık konusunda yapılan her bir akademik çalışmanın kavram üzerinde uyanan merakın giderilmesi ve daha derinlemesine bilgi edinilmesi adına bir katkı sağlayacağı aşikardır.

2.1.1. İşe adanmışlık kavramının tanımı

İşe adanmışlık kavramı önceleri iş dünyası ve danışmanlık firmaları arasında, akabinde ise akademik çevrelerde ilgi odağı olmaya başlamıştır. İşe adanmışlığın ilk kaynağı 1990'larda Gallup organizasyonu tarafından kullanılmıştır. Birçok insan kaynağı danışmanlık firmaları işe adanmışlığın nasıl geliştirilebileceği üzerinde çalışmalar gerçekleştirmişlerdir. Bu organizasyonların neredeyse tamamı işe adanmışlığın yüksek oranda verimlilik, satış, müşteri tatmini ve işgöreni elde tutmayı sağlayarak bu yolla

karlılığı artırdığını iddia etmişlerdir. Bu organizasyonlar söz konusu iddialarını kesin ve dikkat çekici kanıtlara dayandırdıklarını belirtmektedirler. Fakat, tüm bu söylemlere rağmen, Gallup Organizasyonu dışında bu söz konusu organizasyonların hiçbirisi herhangi bir hakemli dergide bilimsel bir yayın ile bu iddialarını desteklememiştir. Yalnızca konu ile ilgili yayınladıkları çeşitli raporlarda karlılık ve işe adanmışlık arasında pozitif bir ilişkinin varlığını iddia etmişlerdir (Wilmar B. Schaufeli ve Bakker, 2010). Bunun yanında, söz konusu raporlarda işe adanmışlık kavramının tanımını yapmaktan bile kaçınan organizasyonlar, raporlarda kavramın yalnızca pozitif sonuçlarından bahsetmekle yetinmişlerdir (Macey ve Schneider, 2008). Bu iddialar ile kavramın iş dünyasında popülerlik kazanması ve birçok işletme tarafından dillendirilmesi bilimsel bir kanıt olarak görülmemesine rağmen, kavram bilim dünyasının dikkatini çekmeyi başarmıştır. Sonuç olarak, bu popülist ilginin araştırmacılar üzerinde uyandırdığı merak vasıtası ile işe adanmışlık akademik çevrelerin de gündemine girebilmiştir.

Zihinsel iyilik yerine zihinsel rahatsızlıklara odaklanması sebebiyle oldukça eleştirilmekte olan psikoloji bilimi, bu sebepten dolayı günümüzde bu odak noktasını genişleterek hayattaki en kötünün iyileştirilmesi anlayışının yanına pozitif niteliklerin inşa edilmesi anlayışını da katmıştır. Bu eleştirilerden hareketle gerçekleşen bu değişim ile pozitif örgütsel davranış (PÖD) kavramı ortaya çıkartılmıştır. PÖD kavramı, pozitif temelli olan, insan kaynağı gücü ve psikolojik kapasitesinin ölçülebildiği, geliştirilebildiği ve günümüz işyeri performansının gelişimi faydasına yönetilebildiği çalışmalar ve uygulamalar bütünü olarak ifade edilmektedir. PÖD sadece pozitif psikolojiye sahip olmanın olumlu çıktıları üzerine değil aynı zamanda bu konu ile ilişkili teoriler oluşturma ve araştırmalar yapılması gerektiğine değinerek bu tür pozitif çıktısı bulunan örgütsel davranışların etkin bir şekilde geliştirilmesi gerekliliğine vurgu yapmıştır (Kılıçarslan, Derin ve İklim, 2022). İşe adanmışlık kavramı da söz konusu PÖD araştırmalarının başlaması ile ortaya çıkan bir yapı olarak düşünülebilir. Bu sebeptendir ki akademik çevrelerde işe adanmışlık kavramının kaynağı psikoloji bilimi olarak düşünülmektedir. Bunun yanında yine işe adanmışlık kavramının günümüzde PÖD araştırmalarında en çok ilgi gören kavramlardan biri haline geldiği de söylenebilir (Bakker ve Demerouti, 2008; Malik ve Khalid, 2016).

İngilizce literatürde “work engagement” ve “job engagement” olarak kullanılan kavram Türkçe literatüre bakıldığında işe cezbolma, işle bütünleşme, işe gönülden

adanma, işe tutkunluk ve işe angaje olma (Arlı ve Yolcu, 2022; Beyza, 2021; Bolat, 2011; Canbek ve İpek, 2021; Demirci, 2022; Eroğlu ve Kahraman, 2019; Korkmaz, Gökdeniz ve Zorlu, 2018; Yolcu Uncuoğlu ve Çakmak, 2017) gibi farklı şekillerde ifade edildiği, bir başka deyişle farklı şekillerde Türkçeye çevrildiği görülmektedir. Bu çalışmada yukarıda belirtilen ve aynı anlama gelen tüm bu ifadelerin karşılığı olarak “İşe adanmışlık” kullanılacaktır.

İşe adanmışlık akademide ilk olarak (Kahn, 1990) tarafından kullanılmıştır. Adanma ve adanmamanın psikolojik temellerini anlayabilmek amacıyla nitel bir çalışma gerçekleştiren yazar, farklı mesleklerden 200 işgören ile görüşmeler gerçekleştirmiş ve haftalık gözlemlerde bulunmuştur. Çalışmada işgörenlerin kendi bakış açılarından anlatılarının sağlanması adına yapılandırılmamış görüşmeler kullanılmıştır. Görüşme transkriptlerinin ve saha notlarının tümevarım analiz yoluyla incelenmesi sonucu yazar; anlamlılık, güvenlik ve erişilebilirlik gibi üç psikolojik durumun adanmışlık düzeylerini etkilediğini belirlemiştir. Çalışmaya göre işgörenlerin iş rolleri kendilerini gerçekleştirmelerine izin verdiği müddetçe adanmışlıkları artmaktadır. Buradan hareketle yazar işe adanmışlık kavramını basit bir şekilde, örgüt üyelerinin kendilerini işyerindeki rollerine vermesi olarak tanımlamıştır. Çalışma nitel metodolojisi ile, adanmışlığı tükenmişlik üzerinden değil de bireylerin kendilerini fiziksel, bilişsel ve duygusal olarak ifade ettikleri zengin bir anlayış vasıtasıyla açıklanmasını sağlamıştır.

Yazar yaptığı araştırmasında ortaya koyduğu işe adanmışlık kavramının temel dayanağı olarak, insanların hem kendilerini ifade etme hem de işleriyle ilişkilendirme ihtiyacını göstermiştir. Bu görüşe göre, kendini işe adanmış bireyler işleri ile enerjik ve etkili bir bağ kurabilmektedirler. Bunun yanında, işlerinin kendilerinden talep ettiği tüm yeterlilikleri sağladıklarına da inanmaktadırlar (Kahn, 1990). Yazar bu çalışması ile işe adanmışlığın belirleyicileri ve etkileri üzerine daha fazla deneysel keşfin de temellerini atmıştır.

Adanmışlığın akademik anlamda yayınlanmış ilk teorisi kişisel adanmışlık modeli adı altında Tablo 2.1’de özet bir şekilde görselleştirilmiştir. Buna göre adanmışlığın oluşmasında gerekli psikolojik koşullar: anlamlılık, güvenirlik ve erişilebilirlik şeklinde ifade edilmiştir. Bunun yanında adanmışlık etkilerinin beş farklı seviyede gerçekleştiği görülmektedir. Boyutları ise fiziksel, bilişsel ve duygusal olarak üç boyutta ifade edilmiştir.

Tablo 2.1. *Adanmışlığın ilk teorisi (Yavan, 2016)*

Kişisel Adanmışlık Modeli		
Adanmışlık Oluşmasında Gerekli Psikolojik Koşullar • Anlamlılık • Güvenlik • Erişebilirlik	Etkilerin Farklı Seviyeleri • Örgütsel • Gruplar arası • Grup • Kişiler arası • Kişisel	Adanmışlığın Boyutları • Fiziksel • Bilişsel • Duygusal

Bilim dünyasında işe adanmışlık kavramı adına çok fazla yapı ve tanımlamanın öne sürüldüğünü ifade eden Leiter ve Bakker (2010) bu durumun alan yazına doğru bir şekilde hizmet etmediğini ifade etmiştir. Anlamında bir türlü uzlaşa sağlanamayan işe adanmışlık kavramı adına bazı yazarlar tarafından ileri sürülen tanımlama ve yapıların, işe adanmışlığı adanmışlık kavramının farklı türlerini de içine alan geniş ve kapsayıcı bir çatı altında yapılandırmaya ve tanımlamaya kalktığını belirtmekte ve bu çabaları “yeni şişeye eski şarap” şeklinde tanımlamaktadırlar. Tüm bu karmaşanın giderilmesi adına ise çözümün işe adanmışlığın ampirik çalışmalara uyarlanabilen uygun bir tanımlaması olarak ifade edilmiştir

Farklı işe adanmışlık anlayışları günümüzde varlığını sürdürmekle birlikte, farklı olmakla birlikte birbiriyle de ilişkili olan iki anlayış dikkat çekmektedir. Bu anlayışların her ikisi de işe adanmışlığı pozitif, iş ile ilişkili, iyi ve tatmin olma hali olarak nitelendirmektedir. Bu anlayışlardan biri işe adanmışlığı tükenmişliğin (burnout) zıttı olarak algılarken diğer anlayışa göre ise işe adanmışlık tükenmişlik ile negatif olarak ilişkisi bulunan tükenmişlikten tamamen bağımsız bir kavram olarak karşımıza çıkmaktadır (Bakker, Demerouti ve Sanz-Vergel, 2014; Bakker, Schaufeli, Leiter ve Taris, 2008). Bu tartışmalardan yola çıkılarak işe adanmışlık kavramı üzerine yapılan çağdaş çalışmaların tabanının örgütsel tükenmişlik (burnout) çalışmaları temelinde ortaya çıktığı söylenebilir.

Yukarıda ifade edilen bu iki anlayıştan ilkinin temsilcilerinden Maslach ve Leiter (1997) işe adanmışlığı örgütsel tükenmişliğin tam tersi olarak ifade etmişler ve bu anlayış tabanında kavramı tanımlamışlardır. Bu bakış açısı ile işe adanmışlık örgütsel

tükenmişliği engellemek adına bireylerin enerjik bir şekilde işlerine sarılıp bunu bir meydan okuma olarak görmeleri durumu şeklinde tanımlanmaktadır. İşe adanmışlık kavramını dinçlik, kendini adama ve yoğunlaşma ile tanımlayan yazalar, bu üç unsuru tükenmişliğin üç alt boyutunun tam olarak zıttı şeklinde değerlendirmişlerdir. Bu düşünceden hareketle Maslach Tükenme Envanteri (Maslach Burnout Inventory-MBI) yardımı ile yapılan ölçümden düşük puan alan bireylerin işe adanmışlıklarının yüksek olduğu şeklinde bir anlayış ile işe adanmışlık tanımlanmıştır (Maslach, Jackson ve Leiter, 1996; Maslach ve Leiter, 1997).

Bir diğer alternatif bir görüş olarak Wilmar B Schaufeli, Salanova, González-Romá ve Bakker, (2002) yalnızca örgütsel tükenmişlik envanterini kullanarak tükenmişlik-adanmışlık sürecini ölçmenin mümkün olmadığını ifade ettikleri çalışmalarında kavramı dinçlik, adanma ve kendini verme boyutlarından oluşan; pozitif, tatmin edici, işle ilgili bir ruh hali şeklinde tanımlamıştır (s.74). Bu anlayış alanyazında en yaygın kullanılan ve birçok ülkede yapılmış çalışmalar ile geçerliliği kabul edilen işe adanmışlık ölçüm aracı olan Utrecht İşe Adanmışlık Ölçeği (Utrecht Work Engagement Scale – UWES) ile de paralellik göstermektedir (W. B. Schaufeli ve Bakker, 2004).

Bir başka görüşe göre örgüt çalışanının kendi görevlerini başarıyla yerine getirebilmek amacıyla işini ekstra bir hevesle sürdürmesi olarak tanımlanan işe adanmışlık, resmi olarak işin bir parçası olmayan görevleri bile gönüllü olarak yerine getirmek ve bunun ötesinde meydan okuyan, zorlu görevler istemekle de ilgilidir (Van Scotter ve Motowidlo, 1996). İşe adanmışlık merak, öğrenme sevgisi ve yeni görevlere olan ilgiyi de tetiklemektedir. Bu görüşe göre işe adanmış örgüt çalışanları kendilerine verilen görevleri layıkıyla yerine getirdikleri gibi çalıştıkları örgüte daha da fazlasını sunabileceklerdir (Harzer ve Ruch, 2014). Örgütler bu ve benzeri olumlu çıktıları sebebiyle insan kaynaklarının işe adanmış bireylerden oluşmasını arzulamakta ve bu durumu korumak adına da örgüt politikalarını şekillendirmektedirler.

Akdemir ve İnal (2022) çalışmalarında, işe adanmışlığın temelinde motivasyonel bir kavram olduğunu ifade etmiş, işe adanmış işgörenleri örgütlerine duygusal açıdan bağlılık duyan, işini heyecanla yapan, yapmış olduğu işi ve kendisini geliştirmek adına çaba harcayarak yeni yollar arayan bireyler olarak tanımlamışlardır. Yine yazarlara göre adanmışlık düzeyi yüksek olan işgören işini inançla yaparak kendisini başarıya ulaştıracağına inandığı bir iç motivasyona sahiptir.

2.1.2. İşe adanmışlık ile ilişkili kavramlar

En çok işkoliklik ile karıştırılsa da örgütsel davranış alanyazınında içerik açısından işe adanmışlık ile yakından ilişkili birçok kavram bulunmaktadır. Ekstra rol davranışı (extra-role behaviour), örgütsel vatandaşlık (organizational citizenship), bireysel gelişim inisiyatifi (personal initiative), işe bağlılık (job involvement), örgütsel bağlılık (organizational commitment), iş tatmini (job satisfaction), ve bilişsel kapılma (flow) bu kavramlar arasında düşünülebilir.

İşe adanmışlık kavramının muhtevası dolayısıyla en sık karıştırıldığı kavramlardan biri olan işkolikliği (workaholism) ve işe adanmışlık ile olan farkını açıklamak kavramın tam olarak anlaşılması adına önem taşımaktadır. İşkolikler seçme şansı verildiklerinde zamanlarını iş yerinde harcamayı seçerler. Oldukça çalışkan olan işkolikler bunun yanında işten ayrılmaktan kendilerini alıkoyamazlar. Bir işkolik işte olmadığı zamanlarda bile her zaman ve aralıksız iş hakkında düşünür. Bu da bize göstermektedir ki işkolikler işleri ile ilgili obsesiftirler. Çalışma istekleri içlerinde taşıdıkları zorunlu bir dürtü gibidir (Bakker ve Demerouti, 2008). İşe bağlılığı olan örgüt çalışanları ise sıkı çalışırlar (dinçlik), kendilerini işlerine verirler (adanmışlık) ve son olarak da kendilerini mutlu bir şekilde işlerine dalmış (yoğunlaşma) hissetmektedirler. Bu açıdan bakıldığında işkoliklere benzeseler de işe bağımlı bireylerde işkoliklerde olan kendilerine çalışmak zorunda hissetme dürtüsü mevcut değildir. Bu özelliğiyle işe adanmışlık işkoliklikten keskin bir şekilde ayrılmaktadır. Mottonuz nedir sorusuna yanıt olarak işe adanmış bir örgüt çalışanı “iş eğlencedir” şeklinde yanıt verecektir. Onlar için iş eğlencedir bir bağımlılık değildir. İşe adanmışlar hoşlarına gittikleri için çalışırlar. Çalışmalarının sebebi işkoliklerdeki gibi içlerinde bir türlü engel olamadıkları bir çalışma dürtüsü değildir. İşkoliklerin bu çalışma ihtiyaçları sağlıklarına zarar verecek aşamaya gelerek mutluluklarını azaltarak, çevreleri ile olan ilişkilerine ve sosyal yaşamlarına da zarar vermektedir (Bakker ve Demerouti, 2008; Leiter ve Bakker, 2010). Sonuç olarak işe adanmışlık ve işten ayrılma niyeti birbirinden bağımsız iki ayrı kavram olarak kabul edilmiş ve alayazanda bu şekilde yerini almıştır.

İşe adanmışlık ile karıştırılan bir diğer kavram olan ekstra rol davranışı işgörenin resmi iş görevleri dışında olan ve örgütün ve örgüt üyelerinin refahını etkileyen davranışları ifade etmektedir. Buna göre ekstra rol davranışına konu olan davranışlar

önceden belirlenmemiş olmakla birlikte örgütün ödül ve ceza sistemine de dahil değildir (Mumcu, 2022). Her ne kadar işe adanmışlık kavramında da planlanmış ya da verilmiş bir görev olmadan, elinden geldiğince, ödül ya da ceza beklentisi/korkusu olmadan çalışmak olsa da bu tanım işe adanmışlığı ekstra iş yapma ve gönüllü iş yapma davranışlarına hapsedmektedir. İşe adanmış bir işgören ekstra rol davranışından farklı olarak yalnızca ekstra iş yapmakla kalmamakta, masaya işine ekstra değer katan farklı bir şeyler koymaktadır (Wilmar B. Schaufeli ve Bakker, 2010). Bu yönüyle bakıldığında da iki kavramın benzerliğinin yanında işe adanmışlığın daha geniş bir pencereden değerlendirilmesi gereken bir kavram olduğu görülmektedir.

Bireysel gelişim inisiyatifi insanlar tarafından bilerek ve isteyerek olumlu yöndeki gelişimleri için başvurdukları değişim sürecini ifade etmektedir. Birey bu değişim sürecini bir takım motivasyon unsurları tasarlayarak, bilinçli ve aktif bir şekilde gerçekleştirmektedir (Özgür, 2021). Değişimin gerçekleştirilmesinde harcanan enerji göz önünde bulundurulduğunda kavram daha geniş bir anlamı kapsayan işe adanmışlığın alt boyutlarından biri, dinçlik ile benzerlik göstermektedir (Wilmar B. Schaufeli ve Bakker, 2010). Anlaşılabacağı üzere bu benzerlik işe adanmışlık kavramının yalnızca bir boyutuna karşılık gelmektedir. Bu sebeple, benzetme daha geniş çerçevede ele alınan işe adanmışlık kavramını daraltır nitelik göstermektedir.

Bir diğer ilişkili kavram olan bir işgörenin işe bağlılığı, işinde kendini gerçekleştirme ve kendini ifade etmek için ne derece çaba sarf ettiği ile ilgilidir. Bir başka ifade ile bireyin psikolojik olarak kendini işiyle ne kadar tanımladığını, işinin hayatında ne derece önemli olduğunu ifade etmektedir. Bu açıdan sinizmin tersini ifade eden işe bağlılık, işe adanmışlık ile yakından ilişkili olsa da işe adanmışlıktan farklı bir içerik barındırmaktadır (Wilmar B. Schaufeli ve Bakker, 2010; Şimşek ve Kobal, 2022).

İşe adanmışlık ile karıştırılan bir diğer kavram ise örgütsel bağlılık olarak karşımıza çıkmaktadır. İşe bağlılık ile benzer olarak, kavram psikolojik ve aynı zamanda bireyin kimliğine bağlı bir durumu ifade etmektedir. Fakat, işe adanmışlığın aksine kavram işgören ve örgüt arasında bağlayıcı bir güç unsurunu da barındırmaktadır. Örgütsel bağlılığı yüksek bir işgören örgüt içindeki varlığının sürdürülmesini arzulamaktadır (Boz, Duran ve Uğurlu, 2021). İfade edilen bu tanımın aksine işe adanmışlık ise yalnızca işe dair role dahil olmayı ya da işin içinde olmayı ifade etmektedir. İş dünyasında işe adanmışlık örgütsel bağlılık ile aynı kavramlar olarak

kullanılsa da Wilmar B. Schaufeli ve Bakker, (2010) bu benzetmenin çok yersiz bir yaklaşım olduğunu ifade etmişlerdir. (s. 14).

Yukarıda ifade edildiği gibi işe adanmışlık kavramına yakın ve karıştırılması muhtemel bir diğer kavram iş tatmini ifade edilmektedir. İş tatmini bireyin işine yönelik olumlu ve olumsuz tutumları ile ilgili değerlendirmeler sonucunda ortaya çıkmakta ve bireyin işine yönelik genel hissini ifade etmektedir (Uslu ve Baydaş, 2021). İşgörenin işteki modunu konu alan işe adanmışlığın aksine; iş tatmini, işe ile ilgili ya da işe yönelik olan bir etkiyi konu almaktadır (Wilmar B. Schaufeli ve Bakker, 2010). Bunun yanında işe adanma aktivasyonu öne çıkarırken iş tatmini doyum kavramı üzerinde odaklanmaktadır. Bu temel fark göz önünde bulundurulduğunda söz konusu iki kavramın birbirinden farklı içerikleri kapsadığı açıkça gözlemlenmektedir.

Yine bilişsel kapılma kavramı da işe adanmaya yakın bir diğer kavram olarak değerlendirilebilir. Bilişsel kapılma, bireyin teknoloji ile etkileşimde bulunurken meraklı olması, yoğunlaşarak dikkatini tamamen yaptığı şeye vermesi, zamanın nasıl geçtiğini anlamaması ve bu durumda kontrolün kendinde olduğunun bilincinde olarak bu halden zevk alması hali olarak tanımlanmaktadır. Elbette işine yoğunlaşmış olan bir işgören bilişsel kapılmanın bu tanımı ile benzerlik gösterebilir. Ancak, işe adanmışlıktaki işe işlemiş ve ısrarcı bir halet-i ruhiyeyi ifade eden yoğunlaşmanın aksine bilişsel akışta ifade edilen tanım iş dışında yaşanan, anlık, zirvede yaşanmış bir tecrübeyi de ifade edebilmektedir. Sonuç olarak bilişsel akış daha karmaşık bir yapıyı ifade etmekte ve bu açıdan işe adanmışlıktan ayrılmaktadır (Wilmar B. Schaufeli ve Bakker, 2010).

İşe adanmışlık yukarıda sözü geçen kavramları tamamen kapsayarak daha ötesinde anlamlar ifade edebilmekte, kavramın içeriğinin bir kısmı yine bu kavramların birtakım anlamları ile kesişebilmekte ya da söz konusu kavramlar daha geniş bir çerçeveyi ifade edebilmektedir. söz konusu ilişki ne olursa olsun alanyazın göstermektedir ki işe adanmışlık; işkoliklik, ekstra rol davranışı, örgütsel vatandaşlık, bireysel gelişim inisiyatifi, işe bağlılık, örgütsel bağlılık, iş tatmini ve bilişsel kapılma kavramlarından tamamen bağımsız ve özgün bir yapı olarak karşımıza çıkmaktadır (Bakker ve Demerouti, 2008; Wilmar B. Schaufeli ve Bakker, 2010). Sonuç olarak söylenebilir ki işe adanmışlık kavramı özgün ve farklı bir yapı olarak örgütsel davranış alan yazınına katkılar sunmakta ve bu kavram üzerinde yapılan araştırmalar literatüre özgün bir katkı sağlamaktadır.

2.1.3. İşe adanmışlığın boyutları

Bir önceki başlıkta bahsedildiği üzere işe adanmışlık fikri uzun yıllardır geniş araştırmacı kitlelerinin odaklandığı bir araştırma konusu olmakla birlikte, tanımı ile ilgili fikir ayrılıkları varlığını sürdürüştür. Kavramların açık bir şekilde tanımlanamaması sonucunda kavram tükenmişliğin tam tersi olan tek boyutlu bir konsept olarak tanımlanmış, sonraları daha çok kabul gören ve bir takım alt boyutlardan oluşan bir yapıya evrilmiştir (Kuok ve Taormina, 2017).

Akademi dünyasında kavramı ilk çalışanlardan olan Kahn'ın yaklaşımını ölçülebilir bir tabana oturtan W. B. Schaufeli ve Bakker, (2004) işe adanmışlığın tükenmişlikten ayrı ve özgün, tükenmişlik ile olumsuz (negatif) bir ilişki içinde olan bir kavram olarak tanımlamışlardır. Bu tanıma göre yazarlar işe adanmışlığı dinçlik, adanmışlık ve yoğunlaşma alt boyutları ile tanımlanabilen, iş ile ilgili, pozitif, tatmin edici bir düşünce yapısı şeklinde ifade etmektedirler. Bu tanıma göre işe adanmışlık anlık ve spesifik bir hal yerine, kalıcı ve süreklilik ifade eden duygusal ve bilişsel bir durumu ifade etmektedir. (Bakker ve Demerouti, 2008; Özkalp ve Meydan, 2015; Wilmar B Schaufeli ve diğerleri, 2002).

Yapıyı oluşturan söz konusu üç alt boyut olan (davranışsal enerji) dinçlik, (duygusal) kendini adama ve (bilişsel) yoğunlaşma (Graça ve diğerleri, 2021; Wilmar B. Schaufeli ve Bakker, 2010) tanımları aşağıda açıklandığı gibidir.

2.1.3.1. Dinçlik

İşe adanmışlığın boyutlarından birincisi olan canlılık/dinçlik (*vigor*) örgüt çalışanının iş sırasında yaşadığı yüksek enerji ve mental dayanıklılık hissi, yapmış olduğu işe karşı isteklilik ve zorluklar karşısında dahi azim ile çalışmayı ifade eden his olarak tanımlanmaktadır (Wilmar B Schaufeli ve diğerleri, 2002). Örgüt çalışanları işe adanmışlığın bu alt boyutu ile yapmış olduğu işte yüksek motivasyon sahibi olmakta ve zorluklar karşısında direnç göstermektedir (Mauno, Kinnunen ve Ruokolainen, 2006; Takawira, vd., 2014; Büyükbeşe ve Gökaslan, 2018). Sonuç olarak enerjik hisseden bir işgören yüksek bir motivasyon ile işyerinde karşısına çıkan zorluklar karşısında bile kararlı duruşunu sürdürebilmektedir (Graça ve diğerleri, 2021).

2.1.3.2. Kendini adama

İkinci alt bileşen ise adanmışlık (*dedicaiton*) olarak karşımıza çıkmaktadır. Bu alt bileşen bireyin örgüt içerisinde yapmış olduğu işe karşı yüksek katılım göstermesi, işine önem vermesi, işine karşı tutkulu olması, yapmış olduğu işten gurur duyması ve son olarak işinin ilham veriyor olması gibi durumları karşılamaktadır (Wilmar B Schaufeli ve diğerleri, 2002).

2.1.3.3. Yoğunlaşma

Son boyut olan yoğunlaşma (*absorption*) ise bireyin tam olarak konsantre olma ve derin bir şekilde kendini işine kaptırması şeklinde tanımlanmaktadır. Bireyin örgüt içerisinde yapmış olduğu işe tamamen odaklanması ve bu yoğunluk içerisinde zamanın nasıl geçtiğini anlamaması, hatta yapılan işten ayrılmada zorluk yaşaması olarak da ifade edilmektedir. Burada işine tamamen yoğunlaşmış birey için kullanılan anlam daha önceki başlıklarda da bahsedildiği gibi; odaklanmış dikkat, açık bir zihin, vücut-beden birliği, eforsuz konsantrasyon, tam kontrol, kendini kaybetme, zamanın çarptırılması ve hakiki tat alma gibi tecrübeler ile ifade edilen “bilişsel kapılma” terimine yakın bir anlamı ifade etmektedir (Wilmar B Schaufeli ve diğerleri, 2002).

2.1.4. İşe adanmışlığın ortaya çıkmasında etkili olan faktörler

İş arkadaşları ve üstlerin sosyal desteği, performans dönütleri, yetenek çeşitliliği, otonomi ve öğrenme olanakları gibi iş kaynakları ile işe adanmışlık arasında pozitif bir ilişki olduğunu gösteren birçok araştırma bulunmaktadır (Koyuncu, Burke ve Fiksenbaum, 2006; Llorens, Bakker, Schaufeli ve Salanova, 2007; Mauno, Kinnunen ve Ruokolainen, 2007; Wilmar B Schaufeli ve Bakker, 2004). Bunun yanında sosyal, fiziksel ve organizasyonel unsurlardan oluşan iş kaynakları işe adanmışlığı tetikleyen faktörler arasında yer almaktadır (Bakker ve Demerouti, 2008).

Alanyazın incelendiğinde işe adanmışlık etkilediği düşünülen birçok örgütsel kavram arasında araştırmaların gerçekleştirildiği ve bunlar ile işe adanmışlık arasında anlamlı bir ilişki olduğu gözlemlenmiştir. İş özellikleri (A. Rai ve Maheshwari, 2020; Wan, Li, Zhou ve Shang, 2018), örgütsel öğrenme (Blaique, Ismail ve Aldabbas, 2022), psikolojik sermaye (du Plessis ve Boshoff, 2018), iş anlamlılığı (Khusanova, Kang ve

Choi, 2021; Mostafa ve Abed El-Motalib, 2020; Seçkin, 2018) gelişim imkanı (Fletcher, 2019), etik liderlik (Cheng, Chang, Kuo ve Cheung, 2014; Demirtas, Hannah, Gok, Arslan ve Capar, 2017) ve algılanan örgütsel destek (Kılıçarslan, Derin ve İlkin, 2022) kavramlarının işe adanmışlığın öncülleri olduğu gözlemlenmiştir. Söz konusu araştırmalara göre, işgörenlere bu kavramların pozitif algılanması/gözlemlenmesi durumunda işe adanmışlık düzeylerinde de pozitif yönde artış söz konusudur.

Hu, Gong, Ma ve Wu, (2022) çalışmalarında işe adanmışlığın öncüllerine örnek olarak iş çevresi, yapısal yetkilendirme, işyeri iklimi ve desteği, liderlik ve bireyler arası ilişkileri vermişlerdir.

Literatür taraması göstermektedir ki işe adanmışlık kavramı olumlu örgütsel ve bireysel çıktılar dolayısıyla, bilim dünyasını hala meşgul etmektedir. Bu sebeptendir ki bu kavramı tetikleyen (potansiyel ve/veya ampirik çalışmalar ile ölçülmüş) öncülleri ve işe adanmışlık arasındaki ilişkiyi inceleyen birçok çalışma yapılmış ve yapılmaya da devam edilmektedir.

2.1.5. İşe adanmışlığın sonuçları

İşe adanmışlık kavramı yalnızca yönetimi değil aynı zamanda işgörenleri de ilgilendiren bir kavram olarak karşımıza çıkmaktadır. Bir başka deyişle işe adanmışlık hem örgüt hem de birey açısından olumlu çıktılara sahiptir (Özkalp ve Meydan, 2015). İşe adanmışlığın hem örgüt hem de birey adına sağladığı bu olumlu sonuçlardan faydalanmak adına yalnızca örgüt çalışanlarının yönetimin işyeri kaynakları ya da işyeri kurallarına yönelik girişimlerine yanıt vermesi yeterli olmamaktadır. Bu avantajlardan verimli bir şekilde faydalanabilmenin tek yolu her iki tarafın da (örgüt yönetimi ve işgören) güçlü bir işe adanmışlık ortamını oluşturmada üzerine düşen sorumluluğu layıkıyla yerine getirmesidir (Leiter ve Bakker, 2010). Bir başka deyişle, olumlu örgütsel ve bireysel çıktılardan faydalanmanın yolu bir yönetim-işgören iş birliğinden geçmektedir.

2.1.5.1. Bireysel sonuçları

İşe adanmışlık ve sağlık arasındaki ilişki bilim dünyasında birçok farklı perspektiften incelenmiştir. İşe adanmışlığın duygusal tükenme, sinizm, depresif

belirtiler, somatik sağlık Şikayetleri ve uyku bozuklukları gibi sağlık Şikayetleri ile negatif ilişkisi işe adanmışlığın sağlık ile ilgili bireysel faydaları arasında gösterilmektedir (Gill, 2007).

Yine somatik sağlık Şikayetleri üzerine odaklanmış olan bazı araştırmalar, işe adanmış bireylerin daha az sırt ve boyun ağrısı (Peterson ve diğerleri, 2008) çektiğini ve daha az hasta tarafından beyan edilmiş ağrı Őikayeti, kardiyovasküler problemler ve mide sorunları (Wilmar B Schaufeli ve Bakker, 2004) rapor ettiğini ifade etmektedir. Bu ve benzeri birçok sağlık içerikli araştırmanın işe adanmışlığın sağlık üzerindeki olumlu sonuçları raporlaması (Tarris, Schaufeli ve Shimazu, 2010) örgüt yönetimi yanında örgüt çalışanları açısından da ne denli önemli bir kavram olduğunu gösterir niteliktedir. Sağlıklı bir birey olmak ile işe adanmışlığı yüksek bir birey olmak arasındaki bu anlamlı ilişki birçok işgörenin dikkate alması gereken bir hakikat olarak karşımıza çıkmaktadır.

2.1.5.2. Örgütsel sonuçları

İŞe adanmış bir bireyin iş yerindeki tutum ve davranışlarına dikkat çeken Leiter ve Bakker, (2010) işe adanmış bir çalışanın kendisini daha çok zorlayıcı hedeflere yönelttiğini ifade etmektedir. Buna göre işe adanmış olan bir birey her zaman başarıyı arzulamaktadır. Bu sebepten dolayı işe adanmışlık kavramı anlık durumlara yanıt vermenin de ötesinde bir kavram olarak anlaŐılmalıdır. Bu da demek oluyor ki işe adanmış bir birey söz konusu hedeflere ulaŐmaya kendini adamıŐtır. Farklı bir ifade ile adanmışlık, kişisel enerjinin iş yerinde dışa vurumunu ifade etmektedir. Bunun neticesinde işe adanmış birey iş yerinde yalnızca enerjik olmakla kalmamakta bu enerjiyi işi için severek kullanarak, o gün yapması gereken işin enerjisini harcamaya değer olduğuna gönülden inanmaktadır.

Bunun yanında işe adanmışlık iş ile i  içe olmayı gerektirmektedir. Bunun sonucu olarak da işe adanmış bir birey iş yerinde her zaman dikkatini işine vermekte, detaylara da oldukça önem göstermektedir (Bakker ve Demerouti, 2008). İŞe adanmış bir işgörenin sergilemiş olduğu bu ve buna benzer davranışlar her bir örgüt yönetiminin isteyebileceği bir çalışan profili olarak karşımıza çıkmaktadır. İŞe adanmış bir bireyin bu tutum ve davranıŐlarının örgüt performansına olumlu bir Şekilde katkı sağlamasını beklemek Şaşırtıcı olmayacaktır.

İşe adanmışlığın işyerinden elde edilen gelir, örgüt içi yükselme, işsizlik ve engellilik maaşı üzerindeki muhtemel etkilerini inceledikleri araştırmalarında Hakanen, Rouvinen ve Ylhäinen, (2021) sağlık ve benzeri bir çok temel parametreyi kontrol ettikten sonra bile işe adanmışlık seviyesinin gelecek işgören gelirlerinde, örgüt için muhtemel yükselmeleri pozitif yönde etkilediğini ve gelecek işsizlik ve maluliyet maaşı ihtimalini negatif yönde etkilediğini gözlemlemişlerdir. Çalışmalar ile işe adanmışlık kavramının işgörenler, örgütler ve hatta toplum için sağlamış olduğu faydalara dikkat çekerken sürdürülebilir bir kariyer yaşamında etkili bir kavram olduğunu göstermiştir.

Bireye örgüt içinde sağladığı olumlu etkisinin yanında, işe adanmışlık performans ve kalite gelişimini artıran etkisi ile de örgüte yönelik olumlu bir etkiye sahiptir (Özkalp ve Meydan, 2015). Örgüt performansını artırmanın yollarını araştıran birçok çalışmada çeşitli performans ölçüleri ile olan güçlü bağı sebebiyle işe adanmışlık kilit bir öncül olarak karşımıza çıkmaktadır. Yine bilimsel araştırmalar göstermektedir ki işe adanmışlığı yüksek olan örgüt çalışanları daha dinamik (Ashraf ve Siddiqui, 2020) daha odaklı (Newman ve Harrison, 2008), daha çalışkan (Tarris ve diğerleri, 2010) ve daha az işten ayrılmaya meyilli (Wilmar B Schaufeli ve Bakker, 2004), performansı yüksek (Garg, Murphy ve Singh, 2021) bir tutum içerisindedir. Bu ve benzeri örgütsel çıktılar akademi ve örgüt yönetiminin işe adanmışlık üzerindeki ilgisinin yüksek kalmasına sebep olmaktadır.

Sağlık çalışanlarının işe adanmışlık düzeyleri üzerinde yaptıkları çalışmalarında Slåtten, Lien ve Mutonyi, (2022) hemşirelerin işe adanmışlık düzeylerinin iş tatmini ve hizmet kalitesi üzerinde anlamlı ve pozitif bir ilişki olduğunu gözlemlemişlerdir. Geçmiş çalışmaları onaylar nitelikteki bu çalışmaları ile yazarlar, yalnızca işgören ve örgüt bakış açısı ile değil hizmet alan bir tüketici perspektifinden de işe adanmışlığın önemine dikkat çekmişlerdir.

Yukarıda alanyazın taramasında incelenmiş araştırmalar neticesinde rahatlıkla söylenebilir ki, işe adanmış örgüt çalışanları yaratıcılık, inovasyon, müşteri tatmini, düşük devamsızlık ve yüksek finansal çıktılar gibi birçok farklı mekanizma aracılığıyla örgütsel yönetimine sağlamış olduğu pozitif katkılar sağlamıştır (Bakker, 2017; Parris, 2021). Bu katkılarının yanında, işe adanmışlık düzeyinin yüksekliği bireylerin işgören ve tüketici sıfatıyla da ilgilendiren farklı pozitif çıktılarıyla da dikkatini çekmektedir.

2.2. İşten Ayrılma Niyeti

Nitelikli insan kaynağının optimum şekilde yönetilmesi bakımından önem arz eden başat unsurlardan biri işten ayrılma niyeti olarak düşünülebilir. Dolayısıyla iş gücü maliyetinin oldukça yüksek olduğu havacılık sektöründe (Chen, 2006) faaliyet gösteren örgütler bu yüksek maliyetli kaynaktan maksimum verim elde etme adına sahip olduğu yetmişmiş, nitelikli iş gücünü elde tutmaya özen göstermelidir. Bu da bize göstermektedir ki; örgütler, çalışanlarının bir süreç olarak değerlendirilen işten ayrılma niyetlerini (Dominguez ve diğerleri, 2018) önceden analiz edebilmelidirler. Örgütler işten ayrılma niyeti gibi örgütsel tutumların ne tür bir davranışla sonuçlanacağı, çalışanların davranışlarında daha başka ne tür etkilere yol açacağı ve son olarak bu örgütsel sonuçların örgüt üzerindeki olumlu ve olumsuz etkileri yönünde ön görüye sahip olmalıdır. Bu şekilde örgüt yöneticileri bu konuda önlemler alarak örgüt çalışanlarının bu tutumların sebep olduğu örgütsel sonuçlar konusunda hazırlıklı olabileceklerdir.

İşten ayrılma niyeti işten ayrılma kavramına kıyasla daha muğlak bir ifade olarak karşımıza çıkmaktadır. Basit bir ifadeyle işten ayrılma niyeti bir işgörenin organizasyona yönelik göstermiş olduğu tutumu yansıtır. Daha önce de bahsedildiği üzere, işten ayrılma niyetini anlamamanın yolu işgörenlerin tutumlarını anlamaktan geçmektedir fakat karmaşık bir süreç olan işgören tutumlarını anlamak birçok alt bileşenin de anlaşılmasını gerektirmektedir. Bu da bize işgörenlerin işten ayrılma niyetlerini anlamamanın oldukça meşakkatli ve karmaşık bir süreci ifade ettiğini göstermektedir (Ngo-Henha, 2017).

İngilizce literatürde Turnover intention (Xu, Zeng ve Wu, 2023), turnover intent (Domurath, Taggar ve Patzelt, 2023), intention to leave (Alenazy, Dettrick ve Keogh, 2023) ve intention to quit (Baquero, 2023) olarak rastlanan kavram, Türkçe literatüre işten ayrılma niyeti olarak kullanılmakta ve bir işgörenin yakın gelecekte çalıştığı organizasyondan ayrılma olasılığını ifade etmektedir.

Örgütlerin ellerinde bulundurduğu insan kaynağı olan işgörenlerin tutumlarını anlamaları bu kaynağı stratejik bir şekilde kullanmaları adına büyük önem taşımaktadır. Örgütün en önemli kaynakları arasında dinamik bir unsur olarak karşımıza çıkan işgörenlerin (Ongori, 2007) işten ayrılma niyetleri de örgütlerin anlamak için çaba sarf etmeleri gereken bu tutumlar arasında yer almaktadır. Elleriindeki insan kaynağının işten ayrılma niyetini analiz edemeyen örgütler bunun sonucunda elindeki optimum fayda sağladığı insan kaynağını kaybedip bu kaybın getirmiş olduğu yeni personel alımı,

personel eğitimi gibi çeşitli maliyetler ile de yüzleşmek durumunda kalabilmektedir (Altay ve Turunç, 2018; M. L. Griffin ve Hepburn, 2005; Tuna, 2007). Yukarıda ifade edilen bilgiler ışığında görülmektedir ki örgütlerin işgörenlerini işten ayrılma niyetine iten faktörleri çok iyi anlaması ve derinlemesine analiz etmesi elzemdir. Bu nedenle, başarılı bir yönetim sergileme peşinde olan örgütler yüksek performanslı işgörenlerin aynı şekilde çalışmaya devam ederek örgüt içerisinde kalmalarını sağlama çabasında olmaları gerekmektedir (McCulloch ve Turban, 2007).

2.2.1. İşten ayrılma niyeti kavramının tanımı

İşten ayrılma niyetinin derinlemesine bir şekilde anlaşılması adına niyet kavramının açıklanması faydalı olacaktır. İnsan davranışı, niyetin de dahil olduğu birçok parametre tarafından etkilenen anlaşılması güç karmaşık olgular olarak düşünülmektedir. Niyet ise, bireyin bir davranışı gerçekleştirmek adına aldığı bilinçli karar ya da planı olarak tanımlanabilir (Rothmann, 2010). Kahn'a göre (1990) niyet, bireyin belli bir davranışı gerçekleştirmek için hazır olma ya da arzulu olma halini yansıtan bilişsel bir durumu ifade etmektedir. Buna göre niyet inançlar, değerler, tutumlar ve dışsal faktörler tarafından etkilenen bilinçli olma hali ve karar vermeyi içermektedir. Niyet davranışın gerçekleştirilmesinde yönlendirici bir etki sağlayan motivasyonu ifade etmektedir. Düşünceler ve davranışların harekete geçirilmesinde bağ kuran bir köprü gibi düşünülebilir.

İşten ayrılma niyeti, örgüt çalışanlarında halihazırdaki iş şartlarından kaynaklanan bir memnuniyetsizlik hissinin oluşması, bu nedenle örgütten ayrılmayı düşünmeleri ve örgütten ayrılmaya eğilim göstermeleri şeklinde tanımlanabilir (Özcan, Vardarlier, Karabay, Konakay ve Çetin, 2012). Bir başka ifade ile işten ayrılma niyeti, bireyin örgütten ayrılmayı düşündüğü, planladığı ve isteyerek ayrılma eğilimi sergilediği bilişsel bir süreci ifade etmektedir. Bu durumdaki bireylerin bu süreç dahilindeki davranışları örgütten ayrılmayı düşünme, başka örgüt arayışında olma, alternatif iş olanağı düşünme ve nihayetinde ayrılma kararını vermesi şeklindedir (Addae, Parboteeah ve Davis, 2006). Benzer bir şekilde, Agarwal ve Sajid, (2017) ise işten ayrılma niyetini işgörenin örgüt içindeki pozisyonundan ayrılmadan önce girdiği bilişsel süreç olarak tanımlamaktadır. İşgörenin bir örgütten ayrılması kişinin özgür iradesi yanında örgüt içerisindeki bir olay ya da değişiklikten de kaynaklanabilmektedir. Bu da bize işten ayrılma niyeti sonucunda

gerçekleşen işten ayrılımların gönüllü gerçekleşmesinin yanında gönüllü olmayan bir şekilde de gerçekleşebileceği gerçeğini göstermektedir. Bu iki şekilde gerçekleşen işten ayrılımlarda gönüllü şekilde gerçekleşen işten ayrılımların öngörülmesi daha zor olduğu için örgüt tarafından daha problematik bir durum olarak algılanmaktadır (Allisey, Noblet, Lamontagne ve Houdmont, 2014).

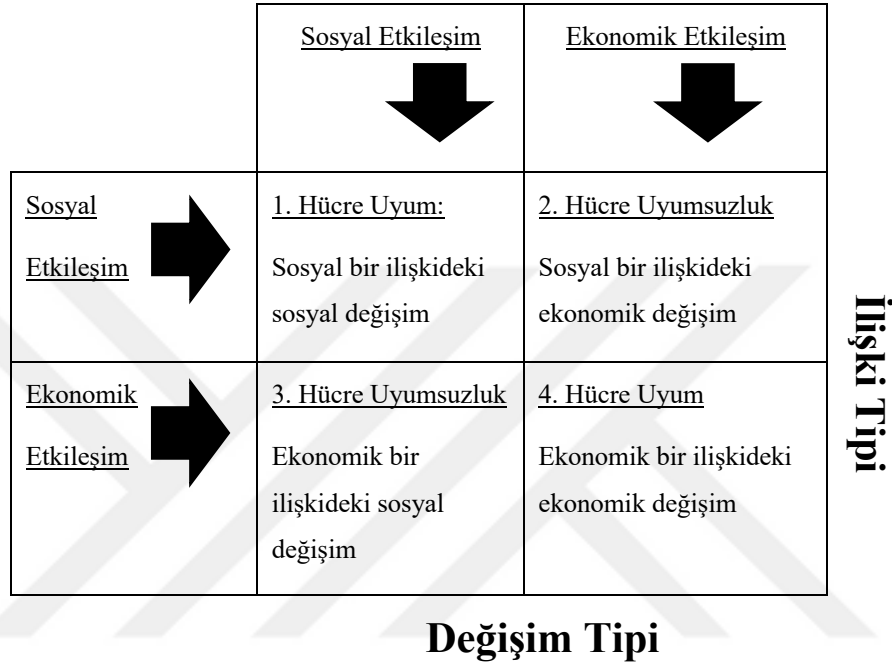
2.2.2. İşten ayrılma niyeti teorileri

Bu bölümde alanyazında işten ayrılma niyetini açıklayan farklı teorilerden bahsedilecektir. Alanyazında işten ayrılma niyetinin açıklanmasında kullanılan teoriler şu şekilde sıralanabilir: Sosyal Değişim Teorisi (Social Exchange Theory), Beklenti Doğrulama Teorisi (Expectancy Theory), İnsan Sermayesi Teorisi (Human Capital Theory), Adalet Teorisi (Equity Theory), Kaynak Temelli Yaklaşım (Resource Based View), Herzberg'in Çift Faktör Teorisi (Herzberg's Two Factor Theory), İşe gömülmüşlük Teorisi (Job Embeddedness Theory) ve son olarak Örgütsel Denge Teorisi (Theory of Organizational Equilibrium) (Ngo-Henha, 2017).

2.2.2.1. Sosyal Değişim Teorisi

Sosyal Değişim Teorisi (Social Exchange Theory), örgütsel davranışların anlaşılmasında kullanılan kökeni 1920'lere kadar uzanan (Y. Wang, Wu, Xia ve Lu, 2020) en etkili kavramsal paradigmalardan biri olarak kabul edilmektedir. İnsanların sosyal ilişkilerinde ve etkileşimlerinde neyin nasıl gerçekleştiğini anlamaya çalışan bir sosyal teori ve perspektiftir. Bu teori insanların sosyal ilişkiler baz alındığında kendi çıkarlarını maksimize edecek davranışlara yöneldiği varsayımını temel almaktadır. Teoriye göre söz konusu etkileşimdeki taraflar mantıklı hareket etmekte ve sosyal değişimlerini fayda maliyet analizi yaparak gerçekleştirmektedirler. Tüm bu varsayımlardan hareket ile sosyal değişim teorisinin büyük ölçüde karar verme konularına odaklandığını söylemek yanlış olmayacaktır (Chibucos, Leite ve Weis, 2005). Sosyal Değişim Teorisine göre çalışanlar bir ağ yapısı ile birbirine bağlıdır. Bu ağ yapısını oluşturan ağların sağlamlığı çalışanların işe devam etme ya da işten ayrılma niyetlerini etkilemektedir. Buna göre bir çalışan fayda maliyet analizini yaparak işveren ile arasındaki anlaşmadan fayda sağlamadığı kararını vererek ayrılmayı tercih edecektir.

Sonuç olarak, örgüt yöneticileri bu ilişkileri oluşturan iş akitlerindeki fayda maliyet analizlerini katma değeri yüksek personellerinin işten ayrılma niyetleri üzerinde etkili birer araç olduğunu unutmamalıdır (Ngo-Henha, 2017). İlişki tipi ve değişim tipi üzerinden Sosyal Değişim Teorisini açıklayan Şekil 2.1 aşağıdaki gibidir.



Şekil 2.1. Sosyal değişim teorisi (Cropanzano ve Mitchell, 2005)

2.2.2.2. Beklenti-Doğrulama Teorisi

İlk olarak Vroom tarafından ortaya atılan (Arowolo ve Akinbo, 2022) beklenti teorisi oldukça basit bir konsepte sahiptir. Buna göre gerçekleşecek olan her bir vaka öncesi birey bir beklentiye sahiptir. Bu beklentinin istenildiği şekilde gerçekleşmesi sonucu birey tatmin olacaktır. Beklenti teorisini olguları açıklamada bu denli güçlü kılan da aslında teorisinin karmaşıklıktan uzak olan bu basit yapısı olarak düşünülmektedir. (Jiang ve Klein, 2009).

İşten ayrılma niyetinin açıklanmasında öne çıkan teorilerden biri olarak kabul edilen (Daly ve Dee, 2006) beklenti teorisine göre, bireyler örgütlere belli başlı beklenti ve değerler ile girmekte eğer ki bu beklentiler örgüt tarafından karşılanırsa bu örgütün bir parçası olarak kalmaya devam etmektedir (Jiang ve Klein, 2009). Bu ifadeye benzer olarak yine Rathakrishnan, Imm ve Kok, (2016) çalışmalarında işgörenlerin örgütlere

beklentiler ile katıldıklarını ancak bu beklentilerin karşılanmamasının işgörenlerin devamsızlık ve işten ayrılma niyeti gibi olumsuz tutum ve davranışları ile sonuçlandığını ifade etmişlerdir. Ngo-Henha'ya göre beklenti-doğrulama kuramı perspektifinden bakıldığında, örgüt yönetiminin işgören beklenti ve taleplerinin değerlendirilmesi ve bu taleplerin karşılanmasına yönelik çabaları özellikle yetenekli işgörenleri elde tutma stratejisi olarak kullanılmalıdır. Bu yolla beklentiler karşılanarak elde tutulması arzulanan çalışanların işten ayrılma niyetleri de azalmış olacaktır (Ngo-Henha, 2017).

2.2.2.3. İnsan Sermayesi Teorisi

İnsan sermayesi kuramına göre insan kaynağı birer sermaye olarak görülmekte. Buna göre bu sermaye insan kaynağının çeşitli eğitimler ile elde ettiği yetenek, beceri ve bilgi birikimlerinin toplamından oluşmaktadır. Bu şekilde elde edilen sermayenin getirisi olarak da üretkenlik, karlılık, ekonomik gelişim sosyal kazanımlar gösterilmektedir. Bu kazanımlardan yalnızca işgören ve örgüt değil tüm toplum da fayda sağlayacaktır (Nafukho, Hairston ve Brooks, 2004).

İnsan sermayesi teorisi işten ayrılma niyetinin açıklanmasında kullanılan kuramlar arasında yer almaktadır. Kurama göre daha yüksek eğitilmiş bireyler düşük eğitimlilere kıyasla daha fazla iş değiştirme fırsatına ve yeni iş seçeneklerine sahiptir. Yeni fırsatlar baş gösterdiğinde yetkinliği yüksek işgörenler diğerlerine göre daha fazla teklif alacaklarından daha kolay iş değiştireceklerdir. Bu da insan sermayesinin özellikle isteyerek işten ayrılmalarda etkili olduğunu göstermektedir (Wei, 2015). Çalışmalar göstermektedir ki insan kaynağı yatırımları ile çalışanların işten ayrılma niyetleri arasında anlamlı bir ilişki bulunmaktadır (Manchester, 2010).

2.2.2.4. Adalet Teorisi

Adalet teorisi bireylerin işlerine katmış oldukları girdiler ile çıktılar karşılaştırıldığında ortaya çıkan oran üzerindeki adalet hissiyatlarının onların motivasyonları üzerinde etkili olduğunu varsaymaktadır. Bir başka ifade ile adalet teorisi, girdi ve çıktılarının değerlerinin birey ve gruplar üzerinde vermiş olduğu adalet ve adaletsizlik algısı üzerine inşa edilmiştir. Bu gruplar iş arkadaşları, akrabalar ya da grup içerisinde almış oldukları roller ile bireylerin kendilerini temsil edebilmektedir. Teori

kapsamındaki girdiler tecrübeleri, yetenekleri ve işgörenlerin sergilemiş oldukları katkıları ifade ederken, çıktılar ise ödemeler, ikincil menfaatler, sorumluluklar ya da ödülleri ifade etmektedir. Yine daha detaylı girdi-çıktı içerikleri Tablo 2.2’de listelenmiştir. Vurgulanması gereken bir nokta ise algılanan bu adalet-adaletsizlik gerçekte var olmayabilir. Tamamen söz konusu bireyin ya da grubun algısı üzerinde odaklanılmaktadır (Al-Zawahreh ve Al-Madi, 2012; Ngo-Henha, 2017).

Adalet teorisinin değişim modeline göre, iki kişi arasında bir değişim oluşturulduğunda, bireyler girdilerin çıktılara oranla adil olduğunu düşünebilirler; ancak, herhangi bir taraf için girdilerin sonuçlara oranı adaletsiz olduğunda dengesizlik ortaya çıkacaktır. Bu dengesizlik ise bir tansiyon yaratmaktadır. Bu adaletsizlik algısının oluşmasında bir kişinin kendi girdi ve çıktıları ile diğer kişinin girdi ve çıktıları arasındaki dengesizlik de ön plana çıkmaktadır. Birey böyle bir dengesizlik söz konusu olduğunda bu dengesizliği değiştirme yoluna gidecektir. Bunu bireysel girdi ve çıktıları bilişsel olarak azaltarak, diğer kişiyi girdi veya çıktıları değiştirilmeye ikna ederek, kendi girdi veya çıktıları değiştirerek, karşılaştırma kişisini değiştirerek veya işten ayrılmayı planlayarak yapmaktadır (Al-Zawahreh ve Al-Madi, 2012; Berry ve Morris, 2008; Ngo-Henha, 2017).

Tablo 2.2 Adalet teorisinin girdileri ve çıktıları (Al-Zawahreh ve Al-Madi, 2012)

Eğitim	Ödemeler
Zeka	İçsel ödüller
Tecrübe	Memnuniyet veren gözetim
Saha eğitimi	Kıdemden kaynaklanan faydalar
Yetenekler	Yardımcı ödemeler
Kıdem	İş statüsü
Yaş	Statü sembolleri
Cinsiyet	İşe alım ön şartları
Etnik altyapı	Düşük çalışma şartları
Sosyal statü	Monotonluk
İşte harcanan efor	İnanç
Kişisel dış görünüş	Beklenti
Sağlık	Belirsizlik
Eşlerin karakteristiği	

İşten ayrılma niyetinin adaletsizlik hissi ile ortaya çıkabilmesi anlayışından (Al-Zawahreh ve Al-Madi, 2012) hareketle adalet teorisi işten ayrılma niyeti çalışmalarına uygulanabilir bir kuram olarak kabul edilmektedir. Bu kapsamda örgüt yönetimlerinin adil bir çalışma ortamı yaratma çabaları da işten ayrılma niyetini engelleyici faaliyetler kapsamında değerlendirilebilecektir.

2.2.2.5. Kaynak Temelli Yaklaşım

Kaynak Temelli Yaklaşım (Resource-Based View) stratejik yönetimde kullanılan bir temelleri Wernerfelt, (1984) tarafından atılan ve tarafından temelleri atılan kuramdır. Teorisi daha sonraları Barney'in, (1991) çalışması ile günümüz yapısını almıştır. Bu teoriye göre firma, sahip olduğu kaynakların toplamda "bir paketi" olarak görülmektedir. Bir firmanın sahip olduğu kaynaklar ve yetenekler rekabet üstünlüğünü belirler. Barney'e (1991) göre bu kaynaklar değerli, nadir, taklit edilmesi ve geri dönüşümü maliyetli olduğunda örgüt performansına katkı sağlamaktadır. Teori örgütleri diğer örgütler ile olan rekabetinde avantajlı kılan kaynakları üzerine inşa edilmiştir (Armstrong ve Shimizu, 2007; Ngo-Henha, 2017).

Teorinin yaklaşımına göre işgörenler kendilerini değerli-özel hissettikleri ve örgüte avantaj sağlayan bir insan kaynağı olduklarını hissettikleri sürece iş yerinde kalmaya devam edeceklerdir. Aksi taktirde işten ayrılma niyeti sergileme eğilimindedirler. Bu sebepler işten ayrılma niyetinin oluşmasını anlamada örgüt yönetimleri ve akademik çevreler kaynak temelli yaklaşımdan faydalanmalıdırlar (Haque, 2023; Ngo-Henha, 2017; Nwachukwu ve Hieu, 2021).

2.2.2.6. Herzberg'in Çift Faktör Teorisi

Herzberg'in çift faktör kuramı adından da anlaşılacağı gibi Amerikalı psikolog Frederick Herzberg tarafından ortaya atılmıştır (Herzberg, Mausner ve Snyderman, 1959). Kuram iş memnuniyetini etkileyen faktörleri iki temel unsur olarak inceler. Buna göre güdüleyiciler, niteliği yükseltici etmenlerdir. Bu etmenler Başarı, tanınma, işin özellikleri, sorumluluk, kariyer ve gelişme imkânı gibi unsurlardan oluşmaktadır. Bunun yanında bir de hijyenik faktörler bulunmaktadır. Niteliği koruyucu etmenler olarak kabul edilen bu etmenler ise örgüt politikası ve yönetimi, nezaret, çalışma koşulları, ücret, statü,

iş arkadaşları ile ilişkiler gibi unsurları ifade etmektedir (Tutar, 2012). Tablo 2.3 Herzberg'in çift faktör teorisini göstermektedir.

Tablo 2.3 Herzberg'in çift faktör teorisi (Yazar tarafından oluşturulmuştur.)

Güdüleyici Faktörler	Hijyenik Faktörler
Başarı	Örgüt politikası ve yönetimi
Tanınma	Nezaret
İşin özellikleri	Çalışma koşulları
Sorumluluk	Ücret
Kariyer ve gelişme imkanı	Statü
	İş arkadaşları ile ilişkiler

Herzberg'in iki faktörlü kuramına göre, iş tatmini ve tatminsizliği ayrı deneyimler olup aynı duygunun zıtları değildir. Tatminsizliğe sebep olan faktörler işin çevre koşullarını tanımlar ve bunlar hijyen faktörleridir (politika, üst yönetim, çalışma şartları vb.). Bu faktörler sadece tatminsizliği önler ama mutluluğa katkı sağlamaz. İş tatminine sebep olan faktörler ise işin içeriğiyle ilgilidir (başarı, sorumluluk vb.). Bunlar motivasyon unsuru faktörlerdir. Kuram, insanda iki temel ihtiyacın olduğunu varsayar: Adem ve İbrahim. Adem kaygıya dayalıyken, İbrahim potansiyelini ortaya koymayı ister. Hijyenik faktörler Adem'in, motivasyon unsuru etmenler ise İbrahim'in ihtiyacını karşılar. Kurama göre maddi (ücret vb.) ve manevi (başarı hissi vb.) motivasyon etmenleri farklı ama birbirini tamamlayıcı iki sistemle etki eder. Hijyenik faktörler maddi, motivasyon faktörleri manevi ihtiyaçları karşılayarak çalışanın hem aidiyet hissini hem de tatmini artırarak iş motivasyonuna katkı sağlar. Bir başka deyişle motive edici faktörler tatmin ve memnuniyet yaratırken, hijyenik faktörler tatminsizlikten kaçındırır sadece. Hijyen etmenler, bulunması gereken asgari etmenleri ifade etmektedir. İşgörenlerin motive edilebilmelerinin ön kuralı hijyen etmenlerin sağlanmasıdır, fakat hijyen etmenlerin sağlanması işgörenlerin motivasyonlarını garantilemeyecektir (Koçel, 2010).

Herzberg'in iki faktör teorisine göre, çalışanın genel tatminine etki eden faktörlerin olumsuz bir şekilde etkilenmeye başlamasıyla işten ayrılma niyeti ortaya çıkmaya başlar. Örneğin, çalışanın işinin kariyer gelişimi ve ilerleme açısından artık uyarıcı olmadığını düşünmeye başlaması, işinin daha az ilgi çekici hale gelmesi ya da yeterince takdir görmemesi gibi durumlarda işten ayrılma niyeti oluşacaktır. Dolayısıyla, çalışan elde tutma stratejileri, çalışanların işten ayrılma niyetlerini önlemek için

güdüleyici faktörleri optimize etmelidir. Yani çalışanların iş doyumlarını ve aidiyet hislerini artıracak faktörler ön planda tutulmalıdır. Örneğin, kişisel ve mesleki gelişime yönelik eğitimler, projelere dahil olma fırsatları, başarıların takdir edilmesi gibi uygulamalar işten ayrılma oranlarını düşürebilir (Ngo-Henha, 2017). Bu kuram işten ayrılmayı hijyenik faktör eksikliğine bağlamaktadır. Korkmazer ve Aksoy, (2017) Herzberg'in teorisinin 50 yıl sonra bile geçerliliğini koruduğunu ifade ederek kuramın ortaya koyduğu hijyen ve motivasyon etmenlerinin çalışanların işten ayrılma niyeti üzerindeki etkisini açıklar nitelikte olduğunu belirtmiştir.

2.2.2.7. İşe Gömülmüşlük Teorisi

Kurama göre bireyler sosyal ve örgütsel anlamda birçok bağ ve ilişki kurmuş durumdadır. Kurdukları bu bağdan dolayı bireyler kendi çevresine ve iş yerine öyle entegre hissetmektedirler ki yeni bir bilinmeyen uğruna bu sahip oldukları ortamı feda etmeyi tercih etmezler. Kurama göre işte kalma davranışı üç boyut etrafında şekillenmektedir. Bunlardan birincisi uyum boyutudur. Buna göre çalışanın kendisini iş ve örgüt ile uyumlu hissetme derecesi önem taşımaktadır. Kişisel değerlerinin ve kariyer planının örgütle örtüşmesi, işi yapma becerisi ve işin özelliklerinin uyum sağlaması bu boyutun temelini oluşturur. Ayrıca örgütün konumu, kültürü de önem taşımaktadır. Bir diğer boyut ilişki boyutu olarak düşünülebilir. Bireyin iş ve çevresiyle kurduğu sosyal ve ekonomik bağları ifade etmektedir. Buna göre çalışanın örgüt ve çevresiyle kurduğu hem resmi hem gayriresmi ilişkiler işte tutunmasını sağlar. Arkadaşlıklar, grup üyelikleri bu boyutu oluşturur. Son olarak da fedakârlık boyutu gelmektedir. Bu boyut işi bırakmanın mali ve sosyal kayıplarını ifade etmektedir. Buna göre işten ayrılmanın mali ve psikolojik maliyetleri çalışanı işte tutacaktır. Emeklilik hakları, maaş farkı, iş güvencesi gibi kayıplar bu boyutu teşkil eder. (Akgündüz, Güzel ve Harman, 2016; Ngo-Henha, 2017)(Mitchell, Holtom, Lee, Sablinski ve Erez, 2001).

Sonuç olarak uyum, ilişki ve fedakârlık boyutlarından bakıldığında kendini iş ve çevresine gömülmüş hisseden işgören mevcut işinde kalmayı tercih edecektir. Aksi takdirde işten ayrılma niyeti sergilemeleri beklenmektedir. Bu da yetenekli işgücünün bu hissiyatı sürdürmesi adına gerçekleştirilecek stratejilerde işe gömülmüşlük teorisinden faydalanmanın önemini göstermektedir.

2.2.2.8. Örgütsel Denge Teorisi

Örgütsel Denge Kuramı, ilk olarak Barnard tarafından oluşturulmuş bir kuramdır. Bu kuram, örgüt içinde teşvikler-katkılar dengesini incelemektedir. Bu teoriyle, bir örgütün katılımcılarına sağladığı teşviklerin onların katkılarından daha fazla ya da eşit olmalıdır. Kuram bu eşitlik üzerine vurgu yapmaktadır. (Takatsu, 1984). Örgütsel Denge Teorisi işten ayrılma niyetinin açıklanmasında kullanılan ilk kuram olarak da bilinmektedir (Arowolo ve Akinbo, 2022).

İşten ayrılma niyetinin süreçlerinin açıklanmasında kullanılan Örgütsel Denge Teorisine göre işgören örgüte vermiş olduğu katkılarının örgütten sağladığı teşvikleri geçmemesi durumunda işten ayrılma kararı verecektir (Arowolo ve Akinbo, 2022; S. Huang, Chen, Liu ve Zhou, 2017) March ve Simon (1958) tarafından desteklenen bu anlayış ile bir çok araştırmacı çalışmalarında işten ayrılma niyetinin anlaşılmasında Örgütsel Denge Teorisinden faydalanmıştır (Arowolo ve Akinbo, 2022; Idriss, Galoju ve Adamu, 2021; Takatsu, 1984).

2.2.3. İşten ayrılma niyetini etkileyen faktörler

Daha önce de bahsedildiği üzere işten ayrılma niyeti işgörenlerin işten ayrılmaları ile anlamlı ilişkisi bulunan bir süreci ifade etmektedir. İnsan kaynağı olarak gördükleri kalifiye işgörenlerini kaybetme gibi işten ayrılma niyetinin tüm olumsuz sonuçları konusunda endişeler taşıyan organizasyonlar bu etkilerden korunmak adına işten ayrılma niyetini etkileyen faktörleri derinlemesine anlamalı ve analiz etmelidir (Zincirkıran, Çelik, Ceylan ve Emhan, 2015). Bu şekilde, örgüt faaliyetlerini olumsuz etkilediği düşünülen işten ayrılma niyetini tetikleyen faktörlerin tespit edilmesi ile araştırmacılar ve örgüt yönetimi, durumu engellemeye yönelik tedbirler üzerinde de araştırmalar gerçekleştirebileceklerdir (Hwang, 2006; Zincirkıran ve diğerleri, 2015).

İşten ayrılma niyetine sebep olan faktörler örgütten örgüte çeşitli boyutlarda gözlemlenebilmektedir (Shah, Fakhr, Ahmad ve Zaman, 2010). Bu düşünce ile paralel olarak yine Jha, (2009) işten ayrılma niyetini tetikleyen tek bir faktör olamayacağını ve bu nedenle konuya yönelik çalışmaların holistik bir yaklaşım sergilemesinin konuyu derinlemesine anlamada daha faydalı olacağını ifade etmiştir.

İşten ayrılma niyetinin nedenleri alanyazında bireysel sebepler, örgütsel sebepler ve örgüt dışı faktörler olmak üzere 3 farklı şekilde sınıflandırılmıştır (Karaca ve İnce, 2016). Tablo 2.4’te işten ayrılma niyetini etkileyen faktörleri özet şeklinde bir arada görmek mümkündür. Üç alt başlık üzerinden detaylı bir şekilde aşağıda bahsedilecektir.

Tablo 2.4. *İşten ayrılma niyetine etki eden faktörler*

Bireysel Faktörler	• Duygusal istikrar • Sorumluluk duygusu ile hareket etme • Yaş • Cinsiyet • Eğitim durumu • Medeni durum
Örgütsel Faktörler	• Örgüt kültürü • Örgüt iklimi • Örgütsel adalet • Yükselme avantajları • İş tatmini • İş stresi • Ücret tatmini • Yönetici tutum ve davranışları • İşgören tutum ve davranışları • Örgüt tarafından sunulan maddi olmayan hak ve menfaatler • Yapılan işin zorluk derecesi • İşe adanmışlık • İnsan kaynağına yapılan yatırımlar
Örgüt Dışı Faktörler	• Hukuki düzenlemeler ve devletin etkisi • Yapılan işin meslek hastalıklarına olan yatkınlığı • Genel ekonomik parametreler ve karşılaşılan krizlerde geliştirilen tutum • Doğal çevre ve örgütün doğal çevre ile olan etkileşimi • Alternatif iş olanakları • Çevreden kaynaklanan sağlık koşulları

2.2.2.1. Bireysel Faktörler

İşgöreni işten ayrılma niyetine iten bireysel faktörler denildiğinde bireyin kişisel özelliklerinden bahsedilmektedir. Bu özellikler kişilik gibi önceden beri var olan özellikler olduğu gibi sonradan edinilen ve öğrenilen yetenek ve yetkinlikler de olabilmektedir. Araştırmalar göstermektedir ki bilişsel ve bilişsel olmayan birçok faktörün işgörenlerin işten ayrılma niyetlerinde önemli etkileri bulunmaktadır (Jha, 2009). Bireysel faktörler işgörenlerin işten ayrılma niyeti üzerinde bir kontrol gücü elde etmek isteyen örgüt yönetiminin odağında olmalıdır.

İşgörenlerin kişilik özelliklerinin işten ayrılma kararı üzerine etkisini gözlemlediği çalışmasında Zimmerman (2008), duygusal istikrarın ve sorumluluk duygusu ile hareket etme özelliklerinin bireylerin işten ayrılma niyetini negatif yönde etkilediğini ifade etmiştir. Çalışma sonucuna göre, duygusal istikrarı düşük ve sorumluluk duygusu düşük olan işgörenlerin işten ayrılma niyetlerinin yüksek olduğu gözlenmiştir. Bu çalışmalar bize göstermektedir ki insan kaynağını etkin şekilde kullanmak isteyen, işten ayrılma niyeti gibi işgörenlerde görmek istemedikleri tutumlar ile baş etmek isteyen örgüt yöneticileri proaktif bir yaklaşım sergileyerek işe alım süreçlerini gerçekleştirirken kişilik özelliklerini de bir parametre olarak değerlendirebilir ve bu noktada doğru stratejiler sergileyebilirler.

İşten ayrılma niyeti üzerinde etkisi olduğu düşünülen bir diğer önemli bireysel parametre ise işgörenlerin demografik özellikleri olarak kabul edilmektedir. İşten ayrılma niyeti üzerinde yapılan birçok çalışma göstermektedir ki farklı yaş grupları, cinsiyet ve eğitim durumları işgörenlerin işten ayrılma niyetleri ile anlamlı bir ilişki içerisindedir. Yapılan çalışmalar erkek işgörenlerin kadın işgörelere göre daha fazla işten ayrılma niyeti sergilediklerini göstermektedir. Fakat, genel çalışmaların aksine sonuçlar gösteren ve havacılık endüstrisi gibi erkek egemen sektörlerde çalışan kadın işgörenlerin kariyer gelişimlerinde cam tavan sendromu gibi yaşamış oldukları olumsuz tecrübelerin etkisiyle daha yüksek ayrılma niyeti sergilediğine dair bulguların da mevcuttur (Kaya ve Abdioğlu, 2010). Buna ek olarak, işgörenlerin demografik özelliklerinin işten ayrılma eğilimleri üzerindeki etkileri üzerinden bahseden birçok çalışmada işgörenlerin eğitim seviyesinin işten ayırma eğilimleri ile anlamlı bir ilişki sergilediğini gözlemlenmektedir. Buna göre eğitim seviyesi yüksek işgörenler diğerlerine göre daha yüksek işten ayrılma eğilimi sergilemektedir. (Gan ve diğerleri, 2020; R. He ve diğerleri, 2020; Oh ve Kim, 2019).

On iki bin Amerikalı genç işgörenin dahil olduğu bir araştırmada kadın amire sahip işgörenlerin erkek amire sahip iş görenlere nazaran daha düşük iş sorumluluğuna ve daha yüksek işten ayrılma niyetine sahip olduğu gözlenmiştir (Jha, 2009). Böylece işgörenin yalnızca kendi cinsiyetinin değil amirlerinin cinsiyetlerinin de işten ayrılma niyetlerinde önemli bir parametre olarak gözlemlendiği görülmüştür.

İşten ayrılma niyetine etkisi olan bir diğer demografik faktör yaş unsuru olarak karşımıza çıkmaktadır. Choong, Keh, Tan ve Tan, (2013) çalışmalarında yaşı daha büyük olan işgörenlerin genç işgörenler göre işyerlerinde daha fazla kalma eğilimi sergilediklerini belirtmişlerdir. Bunun sebebi yaşı ilerlemiş olan işgörenlerin iş değiştirme riskini almak istememeleri şeklinde açıklanabilirken, görece daha genç olan işgörenlerin yeni bir iş bulma ya da bulamama gibi ihtimallerin yarattığı belirsizliklere katlanma oranlarının daha yüksek olduğu şeklinde de yorumlanabilir.

İşten ayrılma niyetini etkileyen bir diğer faktör medeni hal olarak karşımıza çıkmaktadır. Bir çok çalışmada evli işgörenlerin bekar işgörelere nazaran daha düşük işten ayrılma niyeti sergiledikleri gözlemlenmiştir (Carbery, Garavan, O'Brien ve McDonnell, 2003; Choong ve diğerleri, 2013; Emiroğlu, Akova ve Tanrıverdi, 2015). Bunun sebebi evli işgörenlerin ailesine karşı taşıdığı sorumluluk sebebiyle daha düşük iş değiştirme tutumu sergilemeleri olarak düşünülebilir. Bekar işgörenlerin ise aksine danışmak zorunda olduğu bir partnerinin olmaması ya da bakmakla yükümlü olduğu bir çocuğunun olma ihtimalinin düşük olması bu bireylerin ayrılma niyeti oluşturmalarına katkı sağlayacaktır.

Yukarıda belirtilen bireysel sebepler göz önünde bulundurulduğunda söylenebilir ki örgüt yönetimi işgörenlerin işten ayrılma niyetlerinden kaynaklanan olumsuz etkilerden kaçınmak adına demografik faktörleri de işe alım stratejilerinde bir kriter olarak değerlendirebilir. Elbette ki işe alımlar, kurum içi geçişler ve terfi süreçlerinde yaş, cinsiyet, ırk, etnik köken ve medeni durum gibi parametrelerin bir kriter olarak değerlendirilmesi, fırsat eşitliği, ayrımcılık yasakları ve çeşitliliğin artırılması gibi modern dünyada önemli kavramlarla uyumlu olmayacaktır. İnsan kaynakları yönetimin doğru stratejiler ile bu değerlendirmeleri etik çerçeve içerisinde yapmaları elzemdir.

2.2.2.2. Örgütsel Faktörler

Örgütsel faktörler işgörenlerin işten ayrılma niyetlerini etkileyen bir diğer başlık olarak karşımıza çıkmaktadır. Örgüt kültürü, örgüt iklimi, örgütsel adalet, yükselme avantajları, iş tatmini, iş stresi, ücret tatmini, yönetici tutum ve davranışları, işgören tutum ve davranışları, örgüt tarafından sunulan maddi olmayan hak ve menfaatler, yapılan işin zorluk derecesi ve işe adanmışlık gibi faktörler işten ayrılma niyetini etkileyen örgütsel faktörler olarak düşünülebilir (Altuntaş, Harmanci Seren, Alaçam ve Baykal, 2022; Asnoni, Sambung ve Milwan, 2021; Baysal ve Fidan, 2022; Belete, 2018; De Leon, 2021; Dodanwala ve San Santoso, 2021; Jha, 2009; Karaca ve İnce, 2016).

Örgüt kültürü işgörenlerin işten ayrılma eğilimlerinde etkili faktörlerden biri olarak karşımıza çıkmaktadır. Yapılan araştırmalar göstermektedir ki meydan okuyucu işler sunan bir kültüre sahip örgütlerin işgörenlerin tükenmişlik duygusunu azaltmakta ve dolayısı ile de işten ayrılma niyeti üzerinde negatif bir etki göstermektedir. Bunun yanında, yenilikçi bir örgüt kültürü sergileyen örgütlerde de işten ayrılma niyeti sergileyen işgören sayısında azalma olduğu görülmektedir (Carmeli, 2005; Jha, 2009). İşgörenlerin işten ayrılma niyetleri üzerinde etkili olmak isteyen örgüt yöneticileri örgüt kültürünün işten ayrılma niyeti üzerindeki bu etkisini göz ardı etmemeli, örgüt kültürlerinin oluşumunda doğru düzenlemeleri gerçekleştirmelidir.

İşten ayrılma niyetinde etkili olan bir diğer örgütsel faktör de örgüt iklimidir. Bu konu ile ilgili yapmış oldukları çalışmalarında Gündüz Çekmecelioğlu, (2007) örgüt ikliminin işgörenlerin işten ayrılma niyeti üzerinde etkileri olduğunu gözlemlemiştir. Çalışmaya göre yaratıcılığın, risk almanın cesaretlendirildiği, katılımcı ve iş birliğine dayalı bir örgüt iklimi işgörenler arasındaki işten ayrılma niyetini azaltmaktadır. Bunun yanında işgörenlerin yaptıkları işleri anlamlı buldukları, özgür hissettikleri ve fikirlerinin objektif değerlendirildiğine inandıkları bir örgüt ikliminde işten ayrılma niyetinin yine düşük olduğu saptanmıştır. Bu çalışma işgörenlerin işten ayrılma niyetlerini anlamak isteyen örgüt yöneticilerine örgüt ikliminin de değerlendirilmesi gereken önemli bir parametre olduğunu göstermektedir.

Bir diğer unsur olarak karşımıza çıkan örgütsel adalet kavramı ile işten ayrılma niyeti arasında alanyazında yapılan birçok çalışma mevcuttur (S. Choi, 2011; Karavardar, 2015; Örucü ve Özafşarlıoğlu, 2013; G. S. Rai, 2013). Alanyazın iki kavram arasında negatif bir ilişkinin varlığını göstermektedir. Buna göre bir örgütte işgörenlerin örgütsel

adalet algısının yükselmesi beklenildiği gibi işgörenlerin işten ayrılma niyetlerinde düşüşe neden olacaktır. Netice olarak, işgörenler arasında algılanan örgütsel adaletin yüksek olmasıyla beklenen birçok olumlu örgütsel çıktıdan biri de düşük işten ayrılma niyeti olarak düşünülebilir.

Bir diğer faktör olan iş tatmini hizmet yoğun sektörlerde faaliyet gösteren örgütler için büyük önem taşımakla birlikte, işgörenlerin işten ayrılma niyetlerine etki eden önemli örgütsel faktörler arasında yer almaktadır. Alanyazında birçok çalışma iş tatmini ve işten ayrılma niyeti arasında negatif bir ilişkinin varlığını destekler niteliktedir (Gündüz Çekmecelioğlu, 2007; Karaca, Biçkes, Çakı ve Karaduman, 2017; Lee, Huang ve Zhao, 2012; Sökmen ve Ceyhun Sezgin, 2017; Yin-Fah, Foon, Chee-Leong ve Osman, 2010). Güçlü bir öncül olmasına rağmen iş tatmini ile işten ayrılma niyeti arasındaki ilişki bireyin sahip olduğu özelliklerden, içinde bulunduğu koşullardan ve çevresel faktörlerden bağımsız düşünülmemelidir. Örnek verilecek olursa: iş tatmini düşük de olsa nitelikli olmayan bir iş gören, yeni bir iş bulamayacağından çekinerek çalıştığı örgüte bağlılık hissedecek ve işten ayrılma niyeti sergilemeyecektir. Bir diğer durum da ise iş tatmini yüksek olsa da daha cazip iş fırsatı yakalayan bir işgörenin işten ayrılma niyeti sergileyecektir şeklinde örnek gösterilebilir (Karaca ve diğerleri, 2017).

İş tatminin aksine iş stresi kavramının işten ayrılma niyeti üzerinde pozitif anlamlı etkisi olduğu görülmektedir. Bu da iş stresi yaşayan işgörenlerin işten ayrılma niyetinde artış gözleneceği anlamına gelmektedir (Yin-Fah ve diğerleri, 2010). Örgüt yöneticileri örgüt içerisinde stres yaratan unsurların tespitine ve bu unsurların ne şekilde bertaraf edileceğine dair politikalar yürütmelidir. Bunu başarılı bir şekilde gerçekleştirmiş olan örgüt yönetimi bu şekilde diğer birçok olumsuz sonucun yanında işgörenler arasında yüksek oranda görülen işten ayrılma niyeti gibi istenmeyen bir durumdan da kaçınabileceklerdir.

İşgörenin maruz kaldığı yönetici tutum ve davranışları da yine işgörenin işten ayrılma niyetine etki edebilmektedir. Baltacı, Güçlü ve Çeliker, (2014) yapmış oldukları çalışmalarında vizyoner liderlik özelliği sergileyen yöneticilerin işgörenlerin aklında gelecek ile ilgili belirsizlikleri aydınlattığını, bu işgörenlerin örgüt içerisindeki geleceğini daha net görmesini sağladığını ve böylece örgütsel adalet algılarını artırarak işten ayrılma niyetlerini azalttığı belirtmişlerdir. Yine bir diğer liderlik örneği olan dönüşümcü liderlik özelliği gösteren yöneticilerin işgörenleri dinleyerek onların düşüncelerine değer vermesi

ve işgörenlerin sorunları ile ilgilenmesi işgörenlerin işten ayrılma niyetlerinde düşüşe neden olmaktadır. Son olarak etkileşimci liderlik özelliği gösteren yöneticilerin işgörenlerin adil bir muamele görmelerine inanmaları ve faydalı fikirlerinin desteklenmesi ile işten ayrılma niyetinde düşüşe neden olmaktadır. Özet olarak yöneticilerin takındığı liderlik davranışı işgörenlerin işten ayrılma niyetlerini belirleyen önemli faktörlerden biridir. Liderlerini olumlu olarak değerlendiren işgörenlerin işten ayrılma niyetleri de düşük olacaktır. Liderleri tarafından düşük destek gördüğüne inanan işgörenler başka örgütlerde daha fazla destek görecekları inancıyla farklı iş arayışlarına girerek işten ayrılma niyeti sergileyeceklerdir. Bu açıdan bakıldığında örgüt yönetimi lider-üye etkileşimine odaklanarak bu etkileşimin işgörenlerin işten ayrılma niyetlerinde etkili bir unsur olduğu bilincinde olmalıdır.

İşgörenlerin maruz kaldığı tutum ve davranışlar saldırgan nitelikte de olabilmektedir. Karaca ve İnce, (2016) algılanan mağduriyetin işten ayrılma niyeti üzerine olan etkisini inceledikleri çalışmalarında saldırgan davranışlara maruz kalan işgörenlerin işten ayrılma niyetlerinin de yüksek olduğunu gözlemlemiştir. Maruz kalınan saldırgan davranış düzeyi yükseldikçe işe bağlılığı azalan işgörenlerin de işten ayrılma niyetlerinin yükseldiği görülmektedir. Unutulmamalıdır ki saldırgan davranışlar yalnızca fiziki şiddet şeklinde göstermemektedir. Bu nedenle işgörenlerin diğer işgörenlerden, liderlerinden ya da dış çevreden maruz kaldığı saldırgan davranışlar işten ayrılma niyeti üzerinde güçlü bir etkiye sahip olacaktır.

Ücret tatmini de işgörenlerin işten ayrılma niyetlerinde etkili olan bir diğer örgütsel faktör olarak düşünülmektedir. Yapılan çalışmalar göstermiştir ki ücret tatminsizliği işgören performansı ve motivasyonunda negatif etkiye sahiptir. Bu da iş devamsızlığı ve işten ayrılma niyetinin artması ile sonuçlanmaktadır (Asnoni ve diğerleri, 2021; Gerhart ve Milkovich, 1990). Bunun yanında alanyazında bu yöndeki çalışmaların aksine bulgular da yer almaktadır. İşten ayrılma niyeti üzerinde negatif bir etkiye sahip olan örgütsel bağlılık faktörü (Yin-Fah ve diğerleri, 2010) ile ele alındığında, ücret memnuniyetinin tek başına belirleyici bir faktör olmadığı görüşünü savunan çalışmaların varlığı da göz önünde bulundurulmalıdır. Alternatifler arasında daha düşük ücretli işlerde çalışmayı tercih eden işgörenler buna örnek gösterilebilir. Sonuç olarak örgütsel bağlılığı zayıf işgörenler ücret tatmini yüksek olmasına rağmen yüksek oranda işten ayrılma niyeti sergileyebilmektedir (Özdevecioğlu, 2013; Seyrek ve Oğuz, 2017). Bu durum bize

göstermektedir ki örgütsel, örgüt dışı ve de çevresel tüm faktörlerin bir arada, holistik bir bakış açısı ile değerlendirilmesi örgüt yöneticilerinin işgörenlerin işten ayrılma niyetlerini anlamaları açısından büyük önem taşımaktadır.

Son olarak yükselme avantajları, örgütün sağlamış olduğu maddi olmayan haklar ve menfaatler de işgörenlerin işten ayrılma niyetinde etkili örgüt dışı faktörler olarak ele alınabilir. Ali, (2008) özel okullarda çalışan eğitimciler üzerinde yapmış olduğu çalışmada örgütün sağladığı ücret ve ödül yanında yükselme avantajları ve örgütün sunduğu maddi olmayan hak ve menfaatlerin de işgörenlerin işten ayrılma niyetlerinde güçlü etkisi olduğunu gözlemlemiştir.

İşten ayrılma niyetini etkileyen bir diğer örgütsel faktör ise insan kaynağına yapılan yatırımlar başlığı altındaki eğitim giderlerine yönelik finansal destektir. Manchester, (2010) yapmış olduğu çalışmada örgüt yönetimi tarafından finanse edilen insan kaynağı yatırımlarının işten ayrılma niyeti üzerindeki etkisini incelemiştir. İnsan Sermayesi Kuramından hareketle çalışmasını gerçekleştiren yazar, analiz sonuçlarının kuramın prensipleri ile paralellik gösterdiğine değinmiştir. Buna göre çalışmada insan kaynağı yatırımları ve işgörenlerin işten ayrılma niyetleri arasında güçlü bir ilişki mevcuttur. Örgüt yönetimlerinin insan kaynağı sermayesine yapmış olduğu yatırımlarda işgörenlerin işten ayrılma niyetlerinde bir azalma gözlemlenmiştir.

İşten ayrılma niyetini etkileyen örgütsel faktörler örgüt tasarrufunda olan ve manipülasyonu görece daha kolay faktörler olması sebebiyle örgüt yönetimi tarafından en çok üzerinde durulması gereken faktörler arasında olmalıdır. Bu nedenle işgörenlerin yüksek orandaki işten ayrılma niyetlerinin getirebileceği olumsuz etkilerden kaçınmak isteyen örgüt yönetimi bu konuda analiz ve çalışmalarını yürütürken üzerinde değişiklik yapma yetisinin olduğu faktörler üzerine ağırlık vererek stratejiler oluşturmalıdır.

2.2.2.3. Örgüt Dışı Faktörler

Örgüt dışı faktörler bireysel ve örgütsel faktörler dışında işgörenlerin işten ayrılma niyetlerini etkileyen çevresel faktörlerdir. Bunlar hukuki düzenlemeler ve devletin etkisi, yapılan işin meslek hastalıklarına olan yatkınlığı, genel ekonomik parametreler ve karşılaşılan krizlerde geliştirilen tutum, doğal çevre ve örgütün doğal çevre ile olan

etkileşimi şeklinde sıralanabilir (Karaca ve İnce, 2016). Bu faktörler örgütün herhangi bir etkisinin bulunmadığı faktörler olarak da adlandırılabilir.

Alternatif iş olanakları işten ayrılma niyetini etkileyen örgüt tasarrufunda olmayan çevresel faktörlerden biri olarak karşımıza çıkmaktadır. Seyrek ve Oğuz, (2017) bilgi teknolojisi çalışanları üzerine yapmış oldukları çalışmada çalışabileceği farklı iş alternatifleri yüksek olan bir işgörenin işten ayrılma niyetinin arttığı gözlenmiştir. Farklı sektörlerde farklı tutumlar sergilenebileceği göz ardı edilmemelidir. Bir tıp doktorunu ele alacak olursak, işgücü piyasası söz konusu olduğunda sahip olunan avantaj nedeniyle çok az bir çaba ile yeni bir kurumda işe başlayabilecektir. Ya da nitelik bakımında üst seviyedeki bir işgören de yine aynı şekilde alternatif iş olanaklarına kolay erişim sağlayabilecektir. Tüm bu faktörler işgörenlerin işten ayrılma niyetlerini artırıcı etkilere sahip örgüt tasarrufunda olmayan faktörler olarak karşımıza çıkmaktadır (Karaca ve diğerleri, 2017).

Çevresel faktörlerden bir diğeri sağlık koşulları olarak düşünülebilir. Sağlık sorunları yaşayan işgörenler arasında işten ayrılma niyeti daha yüksek olacaktır (Shah ve diğerleri, 2010). Çeşitli meslek hastalıklarına yol açan işlerde çalışan işgörenlerin yaşamış oldukları sağlık sorunlarının vermiş olduğu rahatsızlıkların işten ayrılma niyetlerinde etkili bir motivasyon kaynağı olarak görmesi beklenen bir durum olarak düşünülebilir. Çalışanların sağlık koşullarının örgüt yöneticileri tarafından da takibi diğer faktörlerde olduğu gibi önem arz etmektedir.

Örgütün bulunduğu doğal çevre ve çevre ile etkileşimi bir diğer önemli çevresel faktör olarak karşımıza çıkmaktadır. Shah ve arkadaşları, (2010) yapmış olduğu çalışmada örgütün bulunduğu çevrenin de işgören ayrılma niyetinde etkili olduğunu gözlemlemiştir. Buna göre örgütün bulunmuş olduğu konum itibarıyla aileye uzaklığı, yine bulunduğu konumda çocuklar için kaliteli eğitim kurumlarının eksikliği gibi örgütün bulunduğu çevre ile ilgili faktörlerden dolayı ayrılma niyeti sergilediklerini gözlemlemiştir. Bu çalışma bize örgüt çevresi ve çevre ile etkileşimin de işgörenlerin ayrılma niyetlerinde etkili bir unsur olduğunu kanıtlar niteliktedir.

Bir diğer önemli çevresel faktör de yasal düzenlemeler ve devletin etkisi olarak karşımıza çıkmaktadır. Örgütün faaliyet gösterdiği devletin faaliyet gösterilen sektörde yapmış olduğu düzenlemelerin getirdiği kısıtlamalar, işgörenlerin emeklilik, yıpranma payı, ikramiye ve maaş gibi konularındaki yasal düzenlemeler işgörenin işten ayrılma

niyetleri üzerinde etkili olabilmektedir (Yılmaz, 2020). Örgütün bu düzenlemelere yasal gerekçelerle uyum sağlamak zorunda kalması nedeniyle de bu faktörler çevresel faktörler olarak kabul edilebilir.

2.2.4. İşten ayrılma niyetinin sonuçları

İşten ayrılma niyetinin farklı çalışmalarda genellikle bağımsız değişken olarak kullanıldığı görülmektedir. Örgütsel davranış alanyazınında bir tarama yapıldığında az da olsa işten ayrılma niyetinin sonuçları üzerine araştırmalara rastlanmaktadır. Tablo 2.5 ile işten ayrılma niyetinin hem örgüt hem de birey açısından yaratmış olduğu sonuçları görmek mümkündür. Bu sonuçlar ile ilgili yapılmış çalışmalardan özet bir şekilde de bahsedilecektir.

Tablo 2.5. İşten ayrılma niyetinin sonuçları (Yazar tarafından oluşturulmuştur)

İşten ayrılma Niyetinin Sonuçları	• Planlı ve fiili işten ayrılma • Düşük performans • Takım etkinliği • Devamsızlık • İşten kovulma • İşgörenlerde alkolizm • İşgörenlerde madde kullanımı • Düşük özgüven • Düşük özsaygı • Düşük bağ kurma
-----------------------------------	---

Bilişsel bir süreci ifade eden işten ayrılma niyeti, fiili olarak planlı işten ayrılma davranışının en güçlü belirleyicisi olarak karşımıza çıkmaktadır (Igbaria ve Greenhaus, 1992; Larkin, 2015; Tett ve Meyer, 1993). İşten ayrılma niyeti işten ayrılma eylemi ile sonuçlandığında örgütler nitelikli insan kaynağı ve bilgi birikiminin kaybı yanında, yeni personelin alımı için harcanan kaynaklar ve işe alım aşamasında karşılaşılan maliyetler ile de yüzleşmektedir. Buna ek olarak, yeni personelin eğitimi, adaptasyonu için ayrılan maddi kaynaklar ve adaptasyon sürecinde verimlilikte gerçekleşen düşüş de diğer ek maliyet ve kayıplar olarak kabul edilmektedir. Son olarak, kaybedilen nitelikli işgörenin

sahip olduğu yetkinlikler de işgören ile rakip organizasyonlara geçeceği için rekabeti olumsuz yönde etkileyecektir (Stovel ve Bontis, 2002; Yang, 2008). Bunun da ötesinde, örgütler için işten ayrılmalara personelin işe alımı ve eğitimi için yapılan yatırımların çöpe gitmesi anlamına gelmektedir. Buna ek olarak, yüksek orandaki işten ayrılma oranları mevcut işgörenlerin motivasyonlarını da olumsuz yönde etkilemekle birlikte mevcut işgörenin iş yükünü artırarak iş planlamasında da zorluklara sebep olmaktadır. Sonuç olarak, önemli bir insan kaynağı olarak görülen kalifiye işgörenlerin işten ayrılmaları örgütlerde etkinlik, verimlilik ve organizasyonun genel performansı gibi kavramlarda negatif etkilere sebep olabilmektedir (Kaya ve Abdioğlu, 2010; Zincirkıran ve diğerkleri, 2015).

İşten ayrılma niyetinin sonucu olarak örgütten ayrılan işgörenlerin yol açtığı yüksek işgücü devrinin sebep olduğu bir diğerk olumsuz sonuç da örgüte yeni dahil olmuş tecrübesiz çalışanların emniyet ve güvenliğinin hayati bir öneme sahip olduğu havacılık gibi sektörlerde büyük oranda riske sebebiyet vermesi şeklindedir (E. K. Chung, Jung ve Sohn, 2017).

Kumar, (2011), işten ayrılma niyeti sürecinin bir sonucu olarak gerçekleşen işten ayrılmaların farklı sektörlerde faaliyet gösteren tüm örgütler için insan kaynağı açısından kritik bir mesele olduğunu ve bu meselenin üretkenlik, ürün ve hizmet kalitesi ve karlılık gibi unsurları da etkilediğini belirtmiştir. Bu parametrelerin bir örgütün sürdürülebilir rekabeti sağlamada ne denli önem taşıdığı düşünöldüğünde, işten ayrılma niyetinin optimum seviyelerde tutulmasının ne denli önem taşıdığını bir kez daha gözler önüne serilmektedir.

İşten ayrılmalar örgütler açısından bir maliyet olarak kabul edilmesine rağmen, dikkat edilmesi gereken bir diğerk nokta işten ayrılma oranı seviyesidir. Örgütlerde belli bir orana kadar gerçekleşen işten ayrılmalar kaçınılmaz bir durum olarak karşımıza çıkarken, işe yeni alınan işgörenlerin katılımı ile örgüt içi yeni fikir ve yeni bakış açısı gibi durumlar da gerçekleşecektir. Bu durum örgüt için bir zenginlik olarak düşünölmelidir. Sonuç olarak optimal oranlarda gerçekleşen işten ayrılmalar sağlıklı ve yenilikçi bir büyümeyi amaçlayan üst yönetim açısından arzulanan bir durum olarak da karşımıza çıkmaktadır. Bunun sonucu olarak, işten ayrılma oranlarında arzulanan bir diğerk durum ise bu oranın çok düşük seviyelerde olmasıdır. Arzulanan seviyelerden daha düşük gerçekleşen işten ayrılma oranları da örgüt içerisinde gerçekleşmesi beklenen taze

kan ve yeni fikirlerin örgüte akışını engellemektedir. Bu durum örgütlerin değişimi yakalayamamalarına dolayısı ile başarısız olmalarına sebep olabilmektedir (Belete, 2018). Rekabetçi bir sürdürülebilirliği yakalamayı amaçlayan örgütler açısından işten ayrılma oranlarının istenen oranlara yükseltilmesi ve çekilmesi, ayrıca bu oranın kontrol altında tutulmasının ne denli önemli olduğu yine yukarıda ifade edilen sebepler aracılığıyla net bir şekilde görülmektedir.

R. W. Griffin ve Moorhead, (2011) işten ayrılma niyeti normalden daha yüksek bir şekilde ayrılma eylemleri ile sonuçlandığı durumlarda örgütlerin olumsuz yönde etkilendiğini ifade etmişlerdir. Bu durum dolaylı olarak müşteri memnuniyetinde düşüslere de sebep olmaktadır. Bu durumda işten ayrılma niyetinin etkilediği işe alım maliyetlerinin yanında moral düşüklüğü, işgörenler üzerinde oluşan baskı, eğitim, hizmet kalitesi ve insan sermayesinin kaybı gibi unsurlardan kaynaklanan dolaylı maliyetlere de sebebiyet verecektir.

Buraya kadar bilişsel bir süreç olan işten ayrılma niyetinin işten ayrılma eylemi ile sonuçlanması durumunda örgüte yansıyacak sonuçlarından bahsedildi. İşten ayrılma niyeti işten ayrılmaların en önemli sebebi olmasına rağmen işten ayrılma eylemi ile gerçekleşmediği durumlarda da örgüt ve çalışanlar üzerinde farklı sonuçlara sebebiyet vermektedir. Buna örnek olarak Werbel ve Bedeian, (1989) yapmış oldukları çalışmada işten ayrılma niyeti yüksek olan işgörenlerin iş yaşamlarında düşük performans sergilediklerini gözlemlemiştir. Bu da bize yüksek oranda işten ayrılma niyeti sergileyen çalışanların tamamı niyetlerini davranışa dönüştürmese de düşük performanslı çalışmanın sergilenmesi gibi örgüt yönetimi tarafından arzulanan ve üst yönetimi zor durumda bırakabilecek durumlara sebebiyet verdiğini göstermektedir.

İşten ayrılma niyetinin işgören performansı üzerine yapılan bir diğer çalışmada Suteza, Absah ve Silalahi, (2023), hızlı kargo teslimatı yapan bir firmanın çalışanlarına uyguladıkları anket sonucu elde ettikleri veri analizi sonucu işgörenlerin işten ayrılma niyetlerindeki artış ile performanslarında bir düşüş yaşandığını gözlemlemiştir. Yazarlar çalışmalarında elde ettikleri sonucun diğer geçmiş araştırmalar ile de paralellik gösterdiğini ifade etmişlerdir. İşten ayrılma niyetinin sonuçları arasında işten ayrılma davranışı sonrası en yaygın çalışılan ilişki işten ayrılma niyetinin işgören performansı üzerindeki etkisi olması işgören performansının örgüt yönetimi açısından da ne denli önem taşıdığını kanıtlar niteliktedir. Bu da bize göstermektedir ki işgören performansını

artırmanın yollarından biri de işgörenlerin ayrılma niyetlerini optimum seviyelerde tutmaktan geçmektedir.

İşten ayrılma niyetinin sonuçları üzerine yapılmış bir diğer araştırma ise Rathnasiri ve Mohottige, (2021) tarafından gerçekleştirilmiştir. Havacılık ve turizm gibi hizmet üreten endüstrilerde rekabet avantajı sağlayan ve çalışanlar arasında pozitif enerjiyi tetikleyen takım etkinliğinin önemine değinen yazarlar çalışmalarında işten ayrılma niyetinin takım etkinliği üzerindeki etkisini araştırmışlardır. Araştırmalarını gerçekleştirmek üzere Sri Lanka'nın batısında 5 yıldızlı otel çalışanları üzerinde anket uygulaması gerçekleştiren yazarlar, işten ayrılma niyetinin belirleyicileri olarak kabul ettikleri yan haklar, kariyer gelişim fırsatları, çalışma ortamı, organizasyonun özellikleri ve yapılan işin doğası değişkenlerinin hepsinin takım etkinliği üzerinde önemli ölçüde etkili olduğunu gözlemlemişlerdir. Bu çalışma göstermektedir ki özellikle hizmet sektöründe faaliyet gösteren örgütlerin sektörde rekabet avantajı yakalamak adına bu belirleyicileri düzenlemeli ve dolayısıyla çalışanların işten ayrılma niyetlerini optimum seviyelerde tutmalıdır.

Yine bir başka çalışmada Bowen, (1982) işten ayrılma niyeti sergileyen fakat işten ayrılmayan işgörenlerin iş ile ilişkili diğer davranışlarını gözlemlemiştir. Buna göre yüksek derecede işten ayrılma niyeti sergileyen işgörenlerin işte devamsızlık yaptıkları gözlemlenmiştir. Bunun yanında bu işgörenlerin iş performanslarında bir düşüş yaşandığı ve bunun sonucunda da işten kovulma gibi işgören açısından arzulanmayan durumların yaşandığı görülmektedir. Netice olarak işten ayrılma niyeti işten ayrılma eylemi ile sonuçlanmasa da düşük performans, devamsızlık ve işten kovulma gibi hem işgören hem de örgüt tarafından arzulanmayan sonuçları beraberinde getirmektedir.

Steers ve Mowday, (1979) ise yapmış oldukları çalışmalarında işten ayrılma niyetinin sebep olduğu farklı sonuçlara değinmişlerdir. Buna göre işten ayrılma niyetinde olup ayrılamayan işgörenlerde alkolizm ve uyarıcı madde kullanımı gibi istenmeyen durumlar gözlenmiştir. Çalışmada araştırmacılar alternatif iş olanaklarının kıtlığı nedeniyle işten ayrılma niyeti gösterse de ayrılamayan işgörenlerin bu durumunu tepkisellik teorisi ve öğrenilmiş çaresizlik modeliyle açıklamanın faydalı olacağını ifade etmişlerdir. Buna göre tepkisellik teorisinden hareketle, işten ayrılma niyeti sergileyen işgörenin yeni iş arama faaliyetlerini hızlandırarak bu şekilde özgürlüğüne kavuşmayı amaçlayacağı iddia edilmektedir. Eğer bu işgörenler yeni iş arama faaliyetlerini

sürdürmez ise o zaman da devamsızlık dinamiği söz konusu olacaktır. Devamsızlık yapılamadığı zaman ise öğrenilmiş çaresizlik modeli devreye girmektedir. Buna göre ise ayrılma niyeti sergileyen işgören kendisini işinde sıkışmış hapsolmuş hissedecektir. Bu hissiyatla da işgören düşük özgüven ve düşük öz saygı gibi istenmeyen durumları tecrübe edecektir.

İşten ayrılma niyetinin sonuçları üzerine yapılmış bir diğer çalışma ise Chipidza ve Tripp, (2020), tarafından gerçekleştirilmiştir. Yazarlar araştırmalarında online örgüt ağlarındaki bağ kurma (tie formation) işten ayrılma niyetinin etkisini incelemişlerdir. Çalışmalarının bir parçası olarak araştırmacılar Singapur'da faaliyet gösteren bir teknoloji örgütünün eposta sistemine giriş yapmışlar ve aynı zamanda örgüt çalışanlarına da işten ayrılma niyetlerini ölçmek adına bir anket göndermişlerdir. Araştırma sonucuna göre benzer oranlarda ayrılma niyeti sergileyen işgörenlerin birbirleriyle daha yoğun eposta iletişimi gerçekleştirdiği gözlemlenmiştir. Yazarların buldukları bir diğer ilginç bulgu ise yüksek ayrılma niyeti gösteren işgörenlerin düşük düzeyde ayrılma niyeti gösterenlere göre iş arkadaşları ile daha az iletişimde olduğu yönündedir. Bu da göstermektedir ki eposta iletişimleri üzerinden bir inceleme ile örgütler kaybetmek istemedikleri işgörenleri tespit ederek bu konuda gerekli önlemleri alabileceklerdir.

Yukarıda özetlenmiş makalelerden anlaşılmaktadır ki işgörenlerin işten ayrılma niyeti sergilemeleri işten ayrılma eyleminin dışında hem örgüt hem de bireyin arzu etmediği neticeleri ortaya çıkarmaktadır. Örgüt yöneticileri bunun bilincinde hareket etmeli, tüm bu olumsuz çıktıların getirebileceği zararları analiz ederek, işgörenlerin sergiledikleri işten ayrılma niyetlerine karşı gerekli önlemleri almalıdır. Örgütlerin sürdürülebilir başarıyı yakalayabilmesinin yolu işgörenlerini işten ayrılma niyetine iten faktörleri çok iyi anlaması ve derinlemesine analiz edebilmesidir.

2.2.5. İşten ayrılma niyetinin engellenmesi

İşten ayrılma niyetinin bilişsel bir süreç olduğundan daha önceki başlıklarda bahsedildi. Buna göre işgören bireysel, örgütsel ve örgüt dışı birçok faktörden dolayı bu süreci örgütten ayrılmayı düşünme, başka örgüt arayışında olma, alternatif iş olanağı düşünme ve nihayetinde ayrılma kararı verme şeklinde yaşamakta ve bu niyeti sergileyen işgörenlerin bir kısmı bunu eyleme dönüştürerek örgütten ayrılmaktadır. Bu nedenle örgütler işgörenin yaşamış olduğu bu bilişsel süreci çok iyi bir şekilde analiz ederek

sürecin başında işgörenin ayrılma niyetini engellemek için çeşitli stratejiler geliştirmelidir (Altay ve Turunç, 2018). İşgörenin ayrılma niyetini tetikleyen faktörler baz alınarak hazırlanmış stratejilere bağlı kalarak bu stratejileri kararlı bir şekilde uygulayan örgütler işten ayrılma niyetinin neden olduğu olumsuz etkileri minimize edebilecek ve işgörenin ayrılma niyetini eyleme dönüştürmesine de engel olabileceklerdir.

Yüksek orandaki işgören ayrılma niyeti örgüt yönetiminin ödül, mükafatlar, çalışma şartları ve yetersiz işe alım uygulamalarının işlevlerini yerine getirmediği konusunda örgütleri alarma geçirmelidir. Bu nedenle örgüt çalışanları arasında yüksek oranda ayrılma niyeti saptayan örgüt yönetimi bu unsurlar üzerinde analizler yaparak durumu tersine çevirecek çeşitli iyileştirmelere de gidebilmelidir (Igbaria ve Greenhaus, 1992).

Bir örgütte işten ayrılma niyeti sergileyen işgörenler örgüt yönetiminin organizasyon yapısının, insan kaynakları yönetimi politikaları ve bunun yanında örgüt çalışanlarını elde tutuma politikalarını değerlendirmesinde destekleyici bir rol oynayacaktır (Bernthal ve Wellins, 2001). Örgütlerin bu politikaları analiz ederek çeşitli iyileştirmeler gerçekleştirmesinin örgüt çalışanlarının işten ayrılma niyetlerinde bir azalma sağlaması beklenir.

Konu ile ilgili alanyazında havacılık sektöründe yapılmış çalışmalara bakıldığında iş kararsızlığının havayolu çalışanlarının işten ayrılma niyetleri üzerinde belirleyici bir etkisi gözlemlenmektedir. Bunun yanında havayolu çalışanlarının işten ayrılma niyetleri üzerine yapılmış olan çalışmalarda yazarlar sektörde faaliyet gösteren örgüt yöneticilerine iş tatmini gibi işten ayrılma niyetinin düşürülmesinde etkili olan örgütsel tutumların artırılmasına yönelik stratejiler uygulanması tavsiyelerinde bulunmaktadır (Shin, Kim ve Kim, 2021).

2.3. Lider Üye Etkileşimi

Liderlik çalışmaları araştırmacılar arasında çok yoğun bir şekilde çalışılan konular arasındadır. Bu araştırmaların bu yoğunlukta yapılması da liderin birey, grup ve örgüt performansı/başarısı üzerinde ne denli kilit öneme sahip olduğuna işaret etmektedir (Şeşen, Sürücü ve Maşlakçı, 2019; Sürücü, 2021).

Liderlik üzerine yapılan araştırmalar dūřınıldıđında ilk akla gelenleri geleneksel liderlik yaklaşımlarını konu alan araştırmalardır. Bu çalışmalarda genellikle liderin özellikleri, liderlik stilleri veya liderlerin astlara yönelik sergiledikleri davranışlar üzerinde odaklanıldığı görülmektedir. Araştırmacıların üzerinde durduğu lider odaklı yaklaşım anlaşılmakla birlikte etkin liderliğin aslında lider ve astlar arasındaki karşılıklı iyi ilişkilere bağlı olduğu da göz ardı edilmemelidir (House ve Aditya, 1997). Söz konusu gerçekleştirilmiş geleneksel liderlik araştırmaları yalnızca lider üzerine yoğunlaşmakla kalmayarak liderlerin tüm astlarına aynı ölçüde davrandığını da varsaymaktadır. Bununla birlikte, söz konusu astların da bu davranışı homojen bir şekilde algılayarak benzer tepkiler gösterdikleri kabul edilmektedir. Bu varsayımların yapıldığı araştırmaları eleştirerek konuya yeni bir bakış akışı getiren lider ye etkileşimi modeli ise tüm bu varsayımların aksine, lider ve astları arasındaki ikili ilişkiyi karşılıklı bir ilişki olarak ele almakta ve söz konusu süreci araştırma konusu olarak benimsemektedir (Bař, Keskin ve Mert, 2010; şahin, 2011). Getirmiř olduğu bu yeni bakış açısı ile araştırmacıların ilgisini çeken lider ye etkileşimi böylece kısa zamanda araştırmacıların ilgi odağına girmiştir (Sürücü, 2021).

2.3.1. Lider ye etkileşimi kavramı ve teorisi

Lider ye etkileşimi ile ilgili ilk alışmalar Dansereau Jr, Graen ve Haga, (1975) tarafından gerçekleşmiştir. Söz konusu çalışmalarda kavram ilk olarak Dikey İekli Bağlantı modeli (Vertical Dyad Linkage) şeklinde adlandırmışsa da sonraları lider ye etkileşimi (Leader Member Exchange) olarak isimlendirilmiştir (Dienesch ve Liden, 1986).

Lider ye etkileşiminin teorik tabanına bakılacak olursa burada geliştirilmiş ya da müzakere edilmiş rollerin yer aldığı söylenebilir (Dienesch ve Liden, 1986). Buna göre örgüt içeresinde işgörenler işlerini sahip oldukları roller yoluyla yerine getirmektedir (G. Graen, 1976). Bu rollerin yanında bu rollerin tanımlandığı ve geliştirildiği srecilerin de incelenmesi liderlik araştırmalarında bir gereklilik halini almıştır. Buna göre, söz konusu rollerin yüzeysel ve eksik bir şekilde belirtilmiş olmasından dolayı örgüt çalışanları bu rollerin tanımlarının tamamlanması konusunda çaba sarf etmelidirler. Ancak bu şekilde rol gerçekleştirme süreci liderlik çalışmalarında gölgede kalmış noktaları aydınlatabilecektir. Bu anlayışa göre, örgüt içeresinde diğer bireylerin rol

performansından güç alan bir birey (lider) diğer bireyler üzerinde (üyeler) bu rol performansı beklentisi sebebiyle baskı uygulayacaktır. Sonuç olarak da organizasyon yapısı içerisindeki hiyerarşik yapının da etkili olduğu bu rol oluşum sürecinde organizasyona yeni katılan üyelerin birim içerisindeki rolündeki en büyük etken bireyler arası etkileşim olacaktır. Lider üye etkileşimi modeli ise tam olarak da bu rol tanımlanma sürecinin nasıl idare edildiği üzerine kurulmuş bir model olarak karşımıza çıkmaktadır (Dienesch ve Liden, 1986).

Lider üye etkileşimi modeli, ileri sürülen önceki liderlik çalışmalarının genellikle iki temel varsayım üzerine yürütüldüğünü iddia etmiştir. Buna göre, varsayımlardan birincisi bir organizasyon içerisinde aynı lider sorumluluğunda çalışan tüm üyelerin ilgili boyutlar (algı, yorum ve reaksiyonlar gibi) söz konusuysa homojen bir yapı sergilediği şeklindedir. Bu yaklaşıma göre söz konusu homojen yapı tek bir birim ya da çalışma grubu şeklinde değerlendirilmektedir. Bir diğer varsayım olan ikinci varsayım ise, liderin üyelere olan davranışları ile ilgilidir. Bu varsayıma göre, lider sorumluluğu altındaki her bir üyeye aynı şekilde yaklaşım sergilemektedir. Bu sebeptir ki bu zamana kadar yapılan liderlik çalışmalarında odak liderin alt çalışma grubuna yönelik sergilemiş olduğu ortalama tutum üzerinde yoğunlaşmaktadır. Dansereau Jr ve arkadaşları, (1975) çalışmalarında bu iki varsayımı liderlik çalışmalarını yavaşlatan bir yaklaşım olarak değerlendirmiştir. Tam da bu noktada (sonraları Lider üye etkileşimi olarak yeniden adlandırılacak olan) dikey ikili bağlantı modeli bu yaklaşımlara alternatif olarak ortaya atmışlardır. Bu alternatif model ile liderlik sürecini açıklayan ikili ilişkinin her iki tarafının (lider ve üye) da araştırmaların odak noktası haline gelmesi gerektiğini belirtmiştir. Bu yaklaşıma göre liderlik sürecini araştırmak için en doğru araştırma birimi bu söz konusu ikili-karşılıklı ilişkidir. Bu düşüncenin sebebi ise bu ikili ilişkinin lider ve üyeyi birbirine bağlayan süreci yansıtan unsur olarak düşünülmesidir.

Daha önce de bahsedildiği üzere üye ve lider arasındaki bu rol gelişimi her bir ikili ilişki için farklı bir şekilde evrilmekte ve sonuç olarak birbirinden farklı lider üye etkileşimleri ile neticelenmektedir. Liderlerin kurduğu bu ikili ilişkiler zaman kaynağının da yetersizliği ile yalnızca bazı üyeler ile daha yakın bir şekilde gerçekleştirebilmektedir. Lider kalan üyelerle olan etkileşimini ise en azından yeterli performansı sağlayabilmek amacıyla bir iş ilişkisi düzeyinde sürdürebilmektedir. Bu sebepten dolayıdır ki lider üye etkileşimi modeli lider üye arasındaki bu etkileşimin kalitesini iki temel kategoride

değerlendirmektedir. Bunlardan birincisi yüksek güven, etkileşim, destek ve formal/informal ödüllerin oluşturduğu grup içi etkileşimdir. Bir diğeri ise bunu tam olarak tersini ifade eden düşük oranda güven, etkileşim, destek ve ödüllerin olduğu grup dışı etkileşimdir. Bu etkileşimler organizasyon içerisinde hızlı bir şekilde gelişmekte ve stabilize olmakta ve aynı şekilde de devam etmektedir.

2.3.2. Lider üye Etkileşiminin gelişim süreci

Dienesch ve Liden, (1986) yapmış oldukları çalışmalarında lider üye etkileşiminin gelişim sürecini kapsamlı bir şekilde açıklamışlardır. Buna göre süreç sırasıyla ilk etkileşim, liderin üyeye görev vermesi, üyenin davranış ve tutumları ve son olarak da liderin üyenin davranışına yönelik davranış ve tutumları şeklinde ilerlemektedir.

İlk etkileşim lider ve üye arasındaki ilişkinin başladığı andır. Bu tanışma aşamasının oluşumunda her bir tarafın yetenekleri, iş deneyimi, alt yapısı gibi iş ile ilişkili özellikleri yanında fiziksel özellikleri, yaşı ve karakteri gibi bireysel özellikleri de etkili olmaktadır. Örgüte yeni giren bir üye ile daha önceden örgüt içerisinde çalışmış olan üyenin lider ile gerçekleştireceği lider üye etkileşimi de farklılık gösterebilmektedir. Buna göre yeni gelen üyeler daha çekinden olacaktır (Dienesch ve Liden, 1986).

İlk etkileşim aşamasının hemen ardından lider belirlediği üyelere görev vererek modelin ikinci adımına geçiş yapar. Bu şekilde lider ilişkinin nasıl şekilleneceğine karar verecek hamleyi atarak üyeyi organizasyon içerisindeki yeni rolünde ve pozisyonunda test edebilecektir (Dienesch ve Liden, 1986).

Liderin üyeye görev verme aşamasını takiben üçüncü aşama olarak üye liderin vermiş olduğu iş, görev ya da sorumluluk karşısında üyenin tutum ve davranışları gelmektedir. Üyenin lider üye etkileşimi içerisindeki yerini belirleyen kilit girdi olarak adlandırılan bu aşamada görev performansı yanında davranışsal değişkenlere de kulak vermek gerekmektedir. Bunun sebebi üyenin kendisine verilmiş olan görevi yerine getirirken iş performansının yanında davranışsal taktikler ile lideri etkileme amaçlı çaba sarf etmesi olasılığıdır (Dienesch ve Liden, 1986).

Son aşama ise liderin, üyenin davranışına yönelik davranış ve tutumları şeklindedir. Bu aşamada lider, üyenin bir önceki aşamadaki performans, davranış ve tutumlarını yorumlamayı ve açıklamayı amaçlamaktadır. Bu lider üye etkileşiminin

belirlenmesinde büyük etkisi olan bir aşamadır. Bu tutum ve davranışlar birçok önyargı içermekle birlikte üyenin lideri manipüle etmesine de imkan sağlamaktadır. Lider üye etkileşiminin sürekli, uzun dönemli ve yoğun bir ilişkiyi ifade etmesinden dolayı üye çeşitli davranışsal taktiklerle sürecin her aşamasında liderin yorumunu olumlu yöne doğru değiştirebilecek fırsatlara sahiptir (Dienesch ve Liden, 1986).

2.3.3. Lider üye etkileşimi boyutları

Örgütsel davranış alanyazınındaki birçok yapıda olduğu gibi (ör. örgütsel bağlılık, işe adanmışlık, iş tatmini), yapıların çoklu boyutlarının tanımlanması ve deneysel anlamda desteklenmesi hem yapının hem de örgütsel sonuçlarla ilişkilerin anlaşılmasında büyük öneme sahiptir (Sürücü, 2021). Ampirik araştırmalarda oluşturulan yapıların alt boyutları farklı para birimleri ile aynı havuza yapılan kaynak aktarımı gibi düşünülmelidir (Dienesch ve Liden, 1986). Farklı açılardan olsa da iyi araştırılmış bu alt boyutların oluşturdukları yapıya katacakları bir değer farklı oranlarda ve şekillerde de olsa her zaman bulunmaktadır.

Lider üye etkileşimi üzerine yapılmış çalışmalar da en başlarda kavramı tek boyutlu bir şekilde incelemektedirken (G. B. Graen ve Uhl-Bien, 1995), rol teorisi (Dienesch ve Liden, 1986; R. L. Kahn, Wolfe, Quinn, Snoek ve Rosenthal, 1964) ve sosyal mübadele teorisi (Blau, 1964) odaklı araştırmaların da etkisi ile çok boyutlu bir modelin lider üye etkileşimi teorisini daha iyi açıklayacağı fikri oraya atılmış ve böylece lider üye etkileşimi modeli çok boyutlu bir hale evrilmiştir (Baş ve diğerleri, 2010). Bunu takiben kavramın çok boyutlu bir şekilde incelendiği farklı birçok çalışma gerçekleştirilmiştir (Sürücü, 2021). Yapılan çalışmalar lider üye etkileşimi modelinin alt boyutlarını lider ve üye arasındaki güven derecesi, astın yeterliliği (Liden ve Graen, 1980), lider ve üye arasındaki sadakat derecesi (Dansereau Jr ve diğerleri, 1975), lider ve üye arasındaki etkileşimin her ikisi tarafından algılanan eşitlik derecesi (Jacobs, 1970), karşılıklı etki derecesi (Yukl, 1981), lider ve üye arasındaki kişiler arası çekim miktarı (Dansereau Jr ve diğerleri, 1975) ekinde değerlendirmişlerdir.

Dienesch ve Liden, (1986) yapılmış olan çok boyutlu lider üye etkileşimi çalışmalarındaki eksikliklere dikkat çektikleri araştırmalarında lider üye etkileşimi modelini çok boyutlu ele alarak yapının alt boyutlarını algılanan katkı, bağlılık ve etki şeklinde ifade etmişlerdir. Bu şekilde lider üye etkileşimi modelini üç boyuttan oluşan bir

yapı ile açıklamışlardır. Sonrasında Liden ve Maslyn, (1998) lider üye etkileşimi üzerine yapılan çalışmalarında bu üç boyuta profesyonel saygıyı da ekleyerek dört boyutlu bir yapı ortaya atmıştır. Liden ve Maslyn (1998) tarafından geliştirilen bu yapının yaygın bir şekilde kullanıldığı ve akademik çevrede genel kabul görmeye başladığı bilinmektedir (Sürücü, 2021). Bu sebepten dolayı da çalışmada lider üye etkileşimi genel kabul gören; bağlılık, etki, katkı ve son olarak da profesyonel saygı olmak üzere dört alt boyutta incelenecektir.

2.3.3.1. Katkı

Dienesch ve Liden, (1986) “katkı” boyutunu her bir üyenin ikili ilişkisinin ortak amaçları (üstü açık ya da kapalı) doğrultusunda ortaya koyduğu iş tabanlı aktivitelerin algılanan miktar, yön ve kalitesi şeklinde tanımlamıştır (s. 624). Katkı boyutunun tanımlamasında her ne kadar lider ve üyenin karşılıklı ortaya koymuş olduğu bir kavramdan bahsedilse de asıl odak noktası üyelerin görev tabanlı ortaya koydukları davranışlar üzerinde olmuştur (G. B. Graen ve Scandura, 1987).

Lider üye etkileşimi sürecinin başlarında lider her bir üyenin performansını değerlendirmektedir. Lider performansından etkilendiği üye ve performansının daha düşük olduğunu düşündüğü üyeleri karşılaştırdığında performansı yüksek olan üye ile daha kaliteli bir etkileşim gerçekleştirmektedir. Yüksek kaliteli etkileşim lider ve üye arasında yüksek oranda kaynak alışverişi anlamına da gelmektedir. Bu seçilmiş üyelere sağlanan kaynaklar arasında ücret, materyal ve ekipman desteği gibi fiziksel kaynakların yanında, bilgi ve etkileyici görevlendirmeler gibi fiziksel olmayan kaynaklar da olabilmektedir. Sonuç olarak lideri daha çok etkileyen üyeler liderden daha fazla kaynak ve destek alarak iş performanslarında artış sağlayabilmektedirler. Buna ek olarak da yüksek lider üye etkileşimi sağlayabilen üyeler iş akdindeki tanımlamaların da ötesinde görevler alabilmektedir (Liden ve Maslyn, 1998). Bu etkileşimin farkında olan üyeler elde ettikleri kaynaklar karşılığında liderlerin beklentileri doğrultusunda hareket ederek liderin hedefine ulaşmasına dolaylı yoldan katkı sağlamaktadırlar. Bu şekilde de lider üye etkileşimi teorisinin alt boyutu olan katkı boyutu lider ve üyenin karşılıklı katkıları üzerinde gerçekleşen bir değişime odaklanmaktadır denebilir (Sürücü, 2021).

2.3.3.2. Etki

Dienesch ve Liden, (1986) “etki” boyutunu ikili etkileşimde her iki tarafın (lider ve üye) iş ve profesyonel değerlerden ziyade daha çok kişisel boyutta yaşadıkları çekim şeklinde tanımlamıştır (s. 625).

Lider ve üye arasındaki bu karşılıklı bağın lider üye etkileşimi oluşumunda ve devam ettiği süreç boyunca çeşitli derecelerde varlık sürdürmesi beklenmektedir. İş tabanlı olan lider üye etkileşiminde katkı en önemli alt boyut olarak kabul edilirken, etki çok az ya da hiç rol oynamayabilmektedir. Fakat, bazı lider üye etkileşimleri etki alt boyutunun rolüyle belirlenmiş de olabilmektedir. Lider ve üyenin birebirleriyle sadece iyi vakit geçirdikleri için sürekli bir etkileşim halinde olmaları buna bir örnek teşkil edebilir. Arkadaşlıklar iş ilişkileri yoluyla da gelişebilmektedir. Geçmiş araştırmalar göstermektedir ki etki alt boyutu lider üye etkileşiminin oluşum ve devam eden süreçlerinde baskın rol üstlenebilmektedir (Liden ve Maslyn, 1998).

2.3.3.3. Bağlılık

Türkçe literatürde “vefakarlık” olarak da karşımıza çıkan (Baş ve diğerleri, 2010), lider üye etkileşiminin bir diğer alt boyutu “bağlılık”, lider ve üyenin birbirine olan sadakatini ifade etmektedir. Lider üye etkileşiminin bu alt boyutunda vurgu toplum içerisinde üçüncü taraflar söz konusu olduğunda gösterilen karşılıklı destektir. Burada anahtar ifade takım oyuncusu olmak olarak düşünülebilir (Dienesch ve Liden, 1986). Burada lider ve üye birbirlerinin davranış ve karakterlerini açık bir şekilde desteklemektedir. Özetle, lider ve üye dış dünyada birbirlerini korumaktadır. Lider üye etkileşiminin oluşumunda ve devamlılığının sağlanmasında bağlılık alt boyutu kritik bir öneme sahiptir. Literatürde bağlılık alt boyutu üyelere verilen görev türlerinin belirlenmesinde de bir araç olarak tartışılmıştır. Buna göre liderler bağımsız yargı ya da sorumluluk içeren görevleri bağlılık etkileşiminin yüksek olduğu üyelere verme eğilimindedirler (Liden ve Maslyn, 1998). Karşılıklı sadakat duygusu içeren Lider üye etkileşiminin bu alt boyutuna bu açıdan bakıldığında katkı boyutu ile işlevsellik anlamında benzerlik göstermekle birlikte ayrı bir boyut olarak ele alınması gerektiği düşünülmektedir (Baş ve diğerleri, 2010).

2.3.3.4. Profesyonel Saygı

Dienesch ve Liden, (1986) lider üye etkileşiminin tüm boyutlarının yalnızca bağlılık, etki ve katkıdan ibaret olduğunu iddia etmemişlerdi. Aksine çalışmalarında lider üye etkileşimi modelini oluşturan başka boyutların var olma olasılıklarından ve bu konuda daha fazla araştırma yapılması gerektiğinden de bahsetmişlerdir (Liden ve Maslyn, 1998).

Liden ve Maslyn, (1998) sosyal değişim teorisi tabanlı araştırmalarının da etkisi ile lider üye etkileşiminin diğer alt boyutlarının güven, saygı, açıklık ve dürüstlük gibi kavramların karşılayabileceğini iddia etmiştir (G. B. Graen ve Scandura, 1987; Liden ve Maslyn, 1998). Bunun üzerine, yapmış oldukları çalışmalarında literatürde kabul görmüş mevcut üç boyuta ek olarak “profesyonel saygı” alt boyutunu ortaya atmışlardır. Çalışmalarında profesyonel saygı ikili ilişkideki her bir tarafın örgüt içinde ya da dışında işlerini yapışları ile ilgili oluşturdıkları itibarın algılanma derecesi olarak tanımlanmıştır. Bu algı bireyin karşı taraf ile ilgili kişisel tecrübeleri aracılığı ile oluşabileceği gibi, karşı tarafın özgeçmişini okuma ya da geçmiş başarılarını inceleme şeklinde geçmişe yönelik bilgilere dayalı da olabilmektedir. Özetlenecek olursa, lider ve üye henüz birlikte çalışmadan ve hatta tanışmadan dahi aralarında profesyonel saygı inşa edebilmektedir. Bu sebeptendir ki profesyonel saygı, bağlılık alt boyutuna göre daha kısa sürede oluşturulabilmektedir. Araştırmalarının başına güven ve profesyonel saygı kavramlarını ortaya atan Liden ve Maslyn, (1998), sonuç olarak güven alt boyutunu bağlılıktan ayıştıramamış fakat profesyonel saygının lider üye etkileşimi içerisinde kendine has ayrı bir alt boyut olduğunu göstermiştir (s. 65).

2.3.4. Lider üye etkileşiminin sonuçları

Lider üye etkileşimi üzerine yapılan geçmiş araştırmalar lider üye etkileşiminin birçok bireysel ve örgütsel sonuçları olduğunu göstermektedir (Aslan ve Özata, 2009; Gerstner ve Day, 1997; Şahin, 2011). Daha önce de bahsedildiği üzere lider üye etkileşimi modeli, lider ve takipçileri arasındaki ilişkinin kalitesi üzerine vurgu yapan bir model olarak karşımıza çıkmaktadır. Bu değişim sonucunda lider sadece vaktinin yettiği kadarıyla belli üyeler ile yakın etkileşim içerisine girerken, diğerleri ile ise formal iş ilişkilerinin gerektirdiği kadar etkileşimlerini sürdürmektedirler. Bunun neticesinde

neredeyse tüm liderler, üyeleri grup içi ve grup dışı olarak iki sınıfta kategorize etmektedir.

Lider ve grup içi üye etkileşimi yani bir başka deyişle yüksek kalitedeki lider üye etkileşimi, astların örgütsel bağlılığı, örgütsel vatandaşlık davranışı, kariyer başarısı, iş tatmini, iş performansı, yaratıcılık ve etkili takım çalışması gibi birçok iş yaklaşım ve davranışı üzerinde olumlu etkiye sahip olduğu bilinmektedir (Dulebohn, Bommer, Liden, Brouer ve Ferris, 2012; Erdogan ve Liden, 2006; Estiri, Amiri, Khajeheian ve Rayej, 2018; Gerstner ve Day, 1997; Ilies, Nahrgang ve Morgeson, 2007; L. Wang, Jiang, Liu ve Ma, 2017). Bunun yanında, yüksek lider üye etkileşimi neticesinde astlar daha düşük stres algılarken, işten ayrılma niyetlerinde de bir azalma gözlemektedirler. Öte yandan grup dışı üyeler ve lider arasındaki ilişkiler, yani düşük kalitede gerçekleşen lider üye etkileşimi ise astların düşük kaynak erişiminde neden olmaktadır. Bununla birlikte düşük kalitedeki lider üye etkileşimi yine düşük iş tatmini ve örgütsel bağlılık ile neticelenmekte ve yüksek oranda işten ayrılma niyeti gibi örgüt yönetiminin arzulamadığı olumsuz örgütsel sonuçlara sebep olabilmektedir (Gerstner ve Day, 1997; Şahin, 2011).

Lider üye etkileşiminin tutumsal ve davranışsal olarak ortaya çıkan örgütsel sonuçları arasında örgütsel vatandaşlık (Burton, Sablinski ve Sekiguchi, 2008), iş tatmini ve işten ayrılma niyeti (D. Choi, Kraimer ve Seibert, 2020), yaratıcı performans (W. He, Fehr, Yam, Long ve Hao, 2017), iş arkadaşlarına yönelik zararlı davranışlar (Tse, Lam, Gu ve Lin, 2018), algılanan örgüt politikaları (Aggarwal, Goyal ve Nobi, 2018) ve motivasyondan bahsedilebilir (Jung, Yoo ve Jung, 2021).

Grup içi ve grup dışı konseptini test eden ilk araştırma bir devlet üniversitesinde 60 lider ve üyenin ikili etkileşimleri üzerinde gerçekleştirilmiştir. Her akademik takvimde yeni bir üyenin katıldığı bu organizasyon yapısında ikili etkileşimlerin neredeyse %90'ı yeni olarak sınıflandırılmıştır. Araştırmada veri toplama işlemi akademik yılın başlangıcından sonraki ikinci, dördüncü, yedinci ve dokuzuncu aylar olmak üzere dört dalga halinde yapılandırılmış mülakat yöntemi kullanılarak gerçekleştirilmiştir. Lider ve üye arasındaki etkileşimin kalitesi etkileşimin iki tarafını oluşturan lider ve üye bakış açısını da kapsayacak şekilde ölçümü gerçekleştirilmiştir. Çalışma sonucuna göre grup içi lider üye etkileşiminde (grup dışı lider üye etkileşiminin aksine) lider dikkati, lider desteği, üyelerin iş için ayırdıkları süre ve efor miktarı, üyelerin işe olan olumlu yaklaşımlarının daha fazla olduğu ve iş sorunların daha az olduğu gözlenmiştir.

Çalışmada ayrıca söz konusu algının hem lider hem de üyeler için geçerli olduğu belirtilmiştir (Dansereau Jr ve diğerleri, 1975).

Günümüzde de yoğun bir şekilde çalışılan lider üye etkileşimini bir takım örgütsel davranışlar ile ilişkilendirilen birçok çalışma mevcuttur. C. He, McCabe ve Jia, (2021) inşaat işçileri üzerinde yapmış oldukları çalışmada inşaat işçileri ve liderleri arasındaki lider üye etkileşiminin emniyet iklimi ile pozitif yönden ilişkisini saptamıştır. İşgörenlerin emniyet davranışları üzerinde belirleyici rol oynayan (Håvold ve Nasset, 2009; Teo, Ling ve Chong, 2005); emniyetsiz olay, yaralanma ve hatta ölümleri azaltarak emniyet performansını artıran emniyet ikliminin (Choudhry ve Fang, 2008; Wallace ve Chen, 2005) lider üye etkileşimi ile olan bu ilişkisi, lider üye etkileşiminin birçok sektörde kilit öneme sahip olan emniyet konusunda da örgütsel sonuçları olduğu görüşünü destekler niteliktedir (C. He ve diğerleri, 2021a).

Bolat, (2011) lider üye etkileşimi kalitesinin tükenmişlik üzerindeki etkisi üzerine yapmış olduğu araştırmasını Ankara’da beş yıldızlı bir otel çalışanları üzerinde gerçekleştirmiştir. Araştırma bulguları lider üye etkileşiminin tükenmişlik hissi üzerindeki anlamlı etkisini sergiler niteliktedir. Bulgular dış grupta yer alan astlar iç gruptaki astlara nazaran daha fazla tükenmişlik yaşadığını göstermektedir. Bu sonuçlar yine literatürde gerçekleştirilmiş olan geçmiş çalışmalar ile de paralellik göstermektedir. İşgörenlerin tükenmişlik düzeylerinin yüksek olmasının örgütsel ve bireysel açıdan birçok olumsuz yanı olduğu dikkate alındığında örgütlerin lider üye etkileşimi kalitesini artırmak amaçlı çalışmalar gerçekleştirmesi yine örgütler ve çalışanlar açısından faydalı olacaktır.

2.4. Araştırma Değişkenlerine Yönelik Literatür Taraması

Bu bölümde araştırmaya konu edilen işe adanmışlık, lider-üye etkileşimi ve işten ayrılma niyeti değişkenlerinin incelendiği akademik çalışmalara yer verilmiştir. Aşağıda söz konusu değişkenlerin birbirleriyle olan ilişkilerini içeren bir alanyazın taraması paylaşılmaktadır.

2.4.1. İşe adanmışlık ve işten ayrılma niyeti arasındaki ilişki

Örgütsel davranış alanında literatür incelendiğinde, olumlu örgütsel çıktıları nedeniyle oldukça popüler bir hale gelen (Büyükbeşe ve Gökaslan, 2018) işe adanmışlık ve arzulanmayan çıktıları sebebiyle dikkat çeken ve organizasyonların ehemmiyet gösterdikleri bir diğer kavram olan işten ayrılma niyeti (Demirbaş ve Haşit, 2016; Tuğrul ve Koçoğlu Sazkaya, 2021) ve bu kavramlar arasındaki ilişkiyi inceleyen çalışmalara oldukça sık rastlanmaktadır.

Yağız, (2021), bibliyometrik yöntem kullanarak yapmış olduğu çalışmasında, yönetim organizasyon alanında yerel yazında yazılmış olan işe angaje olma (işe adanmışlık) konulu 97 makale üzerinde bir analiz gerçekleştirmiştir. Bu analiz sonucunda işe adanmışlık konulu bu çalışmaların büyük bir kısmının işten ayrılma niyeti üzerine odaklandığını gözlemlemiştir. Çalışma verileri bilim akademik çevrelerin bu iki kavram arasındaki ilişkiye vermiş olduğu önemi kanıtlar niteliktedir.

Söz konusu olgularla ilgili Türkiye ve uluslararası literatürde çeşitli sektörlerde gerçekleştirilmiş çalışmalar bulunmaktadır. Uzakdoğu’da gerçekleştirilmiş çalışmalara örnek olarak Arokiasamy, Rizaldy ve Qiu, (2022) Vietnam’da çalışan 652 fabrika işçisi üzerinde gerçekleştirdikleri çalışma gösterilebilir. Yazarlar araştırmalarında otantik liderlik ve işe adanmışlığın işten ayrılma niyetine olan etkisini incelemişlerdir. Anket sonuçları alanyazında gerçekleştirilmiş geçmiş sonuçlarla paralellik göstermiş ve fabrika işçilerinin işe adanmışlık düzeyleri yükseldikçe daha düşük işten ayrılma niyeti sergilediği gözlemlenmiştir.

Söz konusu kavramlar ile ilgili yapılan bir diğer çalışma da farmakoloji sektöründe gerçekleştirilmiştir. Heyns, McCallaghan ve Elizabeth, (2022) 350 farmakoloji endüstrisi çalışanı üzerinde gerçekleştirdikleri çalışmalarında çalışanların lider desteği, psikolojik ihtiyaçları, psikolojik yıpranmaları, işe adanmışlıkları ve işten ayrılma niyetlerini incelemişlerdir. Anket sonuçları sektörde çalışanların işe adanmışlıkları ve işten ayrılma niyetleri arasında anlamlı bir ilişkiyi göstermiştir. Buna göre işe adanmışlıkları yüksek olan çalışanlarda işten ayrılma niyeti daha düşük gözlenmiştir. Yazarlar sonuçların alanyazında diğer endüstrilerde gerçekleştirilmiş benzer çalışmalar ile de paralellik gösterdiğini belirtmişlerdir.

İki kavram arasındaki ilişkinin incelendiği bir diğer çalışma da Gupta ve Shaheen (2017) Tarafından gerçekleştirilmiştir. Çalışmada işe adanmışlığın işten ayrılma niyetine

olan etkisinde psikolojik sermayenin düzenleyici etkisinin incelemeyi amaçlayan araştırmacılar, araştırmalarını gerçekleştirmek üzere farklı sektörlerde çalışan 228 işgörenin anket yanıtlarını kullanmışlardır. Veri analizi sonucunda yazarlar literatür ile paralel sonuçlar elde ettiklerini ve işe adanmışlık ve işten ayrılma niyeti üzerinde negatif anlamlı bir ilişkinin varlığını gözlemlediklerini ifade etmişlerdir. Bu ilişkinin de psikolojik sermaye ile daha da güçlendiğini belirtmişlerdir. Bu ilişkiden hareketle yazarlar örgüt yönetimlerine elde tutmak istedikleri işgörenlerin işe adanmışlıklarını da düzenli aralıklarla ölçmelerini tavsiye etmişlerdir.

İki kavram arasındaki ilişkiyi inceleyen bir diğer araştırma da (Memon, Salleh ve Baharom (2016) tarafından gerçekleştirilmiştir. Malezya petrokimya endüstrisinde çalışan 422 işgörenden alınan anket yanıtları yardımı ile araştırmalarını gerçekleştiren yazarlar. Veri analizleri sonucu yüksek düzeyde işe adanmış işgörenlerde daha düşük düzeyde ayrılma niyeti gözlemlemişlerdir. Yazarlar çalışmalarının sonunda insan kaynakları uzmanlarının bu çalışmadan dersler çıkartması gerektiğini ifade ederek, değerli işgörenlerini elde tutmanın bir yolu olarak da adanmışlığa vurgu yapmışlardır.

Literatür incelendiğinde söz konusu iki kavram arasında anlamlı bir ilişkinin gözlemlenmediği araştırmalar da mevcuttur. Bu araştırmalardan biri Büyükbeşe ve Gökaslan, (2018) tarafından gerçekleştirilmiştir. Büyükbeşe ve Gökaslan, (2018) emek yoğun bir sektör olarak kabul edilen tekstil alanında faaliyet gösteren firmalarda gerçekleştirdikleri çalışmalarında işe adanmışlık ve işten ayrılma niyeti arasında anlamlı bir ilişkiye rastlamamışlardır. Yapılmış olan literatür taraması ile paralel bir sonuç elde edemeyen yazarlar bunun sebebini dar örneklem (araştırmada örneklem sayısı 112 olarak belirtilmiştir) olarak ifade etmişlerdir. Bunun yanında, araştırma değişkenlerine ilişkin kullanılan ölçeklerin, cevaplayıcıların sübjektif yargılarına son derece açık olması ve çalışma ortamından kaynaklanan kişisel sıkıntıların da araştırma sonucunu etkileyebileceğini ifade etmişlerdir. Çalışmada tavsiyeler kısmında daha geniş örneklemeler ile araştırmanın başka bölgelerde de tekrarlanması gerekliliği vurgulanmıştır.

İnsan kaynağının sürdürülebilir rekabette ana unsur olarak düşünüldüğü havacılık sektöründe işe adanmışlık ve işten ayrılma niyeti kavramları dikkat edilmesi gereken unsurlar arasında yer almalıdır. Alanyazın göstermektedir ki havacılık çalışanları arasında bu iki kavram arasındaki ilişkiyi inceleyen çok az sayıda çalışma mevcuttur. Bu az

sayıdaki çalışmalardan biri Markos ve Dibekulu, (2021) tarafından gerçekleştirilmiştir. 353 Etiyopya Havayolları çalışanı üzerinde yaptıkları araştırmalarında yazarlar çalışanların işe adanmışlık seviyeleri ve işten ayrılma niyetleri arasında anlamlı bir ilişki gözlemlemiştir. Araştırma sonucu göstermektedir ki işe adanmışlık düzeyleri yükseldikçe çalışanlar daha düşük düzeyde işten ayrılma niyeti sergilemektedir. Yazarlar çalışmalarında gözlemlemiş oldukları sonuçların, alanyazında diğer sektörlerde gerçekleştirilmiş olan çalışmalar ile paralellik gösterdiğini ifade etmişlerdir.

Söz konusu iki örgütsel davranış olgusu arasındaki ilişkiyi havacılık sektöründe inceleyen yapılmış bir diğer çalışma ise Vatansever Durmaz, (2019) tarafından gerçekleştirilmiştir. Yazar çalışmasını emek yoğun bir sektör olan havacılık endüstrisinde dikkat çeken unsurlardan olan stres, işe adanmışlık ve işten ayrılma niyeti kavramları üzerine gerçekleştirmiştir. Özel bir havayolu firmasında çalışanlar üzerinde gerçekleştirdiği anket verilerinin sonuçları göstermiştir ki; işe adanmışlık kavramının alt boyutları olan adanma ve yoğunlaşmanın çalışanların işten ayrılma niyeti üzerinde anlamlı etkisi vardır. Buna göre, havayolu çalışanı kendini işine adadıkça ve işine yoğunlaştıkça, işten ayrılma niyeti de azalmaktadır.

Alanyazın taramasından görüldüğü üzere söz konusu iki kavram arasındaki ilişkiyi inceleyen Türkçe ve uluslararası yazında çalışmalar bulunmakta. Farklı sektörlerde ve farklı coğrafyalarda yapılan ampirik çalışmalar göstermektedir ki işe adanmışlık düzeyi yüksek olan çalışanlar daha düşük işten ayrılma niyeti sergilemektedir. İki kavram arasındaki ilişkinin havacılık alanında incelendiği çok kısıtlı sayıda çalışma bulunmakla birlikte, mevcut çalışmaların yalnızca havayolu çalışanlarına odaklandığı ve sektörün diğer çalışanları üzerinde herhangi bir çalışmanın bulunmadığı görülmektedir. Yine havayolu endüstrisinde yapılmış mevcut çalışmalar diğer sektörlerde gerçekleştirilmiş çalışmalar ile paralellik sergilemektedir. Yani havacılık çalışanlarının işe adanmışlıkları ve işten ayrılma niyetleri arasında anlamlı bir ilişki bulunmakta, işe adanmışlığı yüksek çalışanlar daha düşük işten ayrılma niyeti sergilemektedir.

2.4.2. İşe adanmışlık ve lider üye etkileşimi arasındaki ilişki

Aggarwal, Chand, Jhamb ve Mittal, (2020) lider üye etkileşimi ve işe adanmışlık arasındaki ilişkiyi de araştırmalarının bir parçası olarak incelemiş ve çalışmalarında lider üye etkileşimi, işe adanmışlık, Psikolojik uzaklaşma kavramlarını ve psikolojik gücün

aracı rolünü araştırmayı amaçlamışlardır. Çalışmalarını gerçekleştirmek üzere Hindistan'ın farklı şehirlerinde bilgi işlem ve ilaç endüstrisinde faaliyet gösteren firmalardaki işgörenlerden elde ettikleri anket verilerini incelemişlerdir. Toplamda 354 işgörenden elde edilen anket sonuçlarına göre lider üye etkileşimi seviyesi yüksek işgörenlerin işe adanmışları da yüksektir. Bir başka deyişle lider üye etkileşimi ve işe adanmışlık arasında pozitif anlamlı bir ilişkiye rastlanmıştır. Yazarlar sonuçlar ile ilgili olarak geçmiş çalışmalar ile benzerlik gösterdiğini vurgulamışlardır.

İki kavram arasındaki ilişkiyi inceleyen bir diğer araştırmada yazarlar çalışmalarının amaçları olarak iki madde listelemişlerdir. Birincisini lider üye etkileşimi ve örgütsel kültürün işgören performansını geliştirmede etkisinin olup olmadığını incelemek olarak ifade eden yazarlar ikinci amaçlarını da işgörenlerin işe adanmışlıklarını analiz ederek işgören performansı üzerine daha derin incelemeler gerçekleştirme şeklinde sıralamıştır. Araştırmalarını gerçekleştirmek üzere yazarlar Endonezya Güney Sulawesi eyaletinin başkent Makassar'da faaliyet gösteren bir telekomünikasyon firmasının 93 çalışanından aldıkları anket yanıtlarının analizini gerçekleştirmişlerdir. Yazarlar araştırma modellerinin bir parçası olarak lider üye etkileşiminin işe adanmışlık üzerinde etkisini incelemişler ve lider üye etkileşiminin işgörenlerin işe adanmışlıkları üzerinde herhangi bir etkisinin olmadığını gözlemlemişlerdir (Insan ve Masmarulan, 2021).

İki kavram arasındaki ilişkiyi inceleyen bir diğer araştırma Wagner ve Koob, (2022) tarafından gerçekleştirilmiştir. Çalışmalarında sosyal hizmet uzmanlarının iş çevrelerinin artan bir şekilde araştırmacıların ilgisini çektiğinden bahseden yazaralar. Bu çerçevede genellikle iş yaşamındaki negatifiklere odaklanıldığını eleştirerek kendilerinin daha pozitif bir iş çevresi yaratmak amacıyla bu çalışmayı gerçekleştirdiklerini belirtmişlerdir. Bu amaçla sosyal hizmet çalışanlarının lider üye etkileşimi seviyelerinin işe adanmışlıklarına nasıl etki ettiğini inceledikleri araştırmalarında veri toplama aracı olarak anket yöntemini kullanmışlardır. Verilerin analizi sonucunda yazarlar lider üye etkileşimi seviyelerinin çalışanların işe adanmışlıklarında doğrudan bir etkiye sahip olmadıklarını belirtmişlerdir.

İki kavram arasındaki ilişkiyi araştırmalarının bir parçası olarak inceleyen Tanskanen, Mäkelä ve Viitala, (2019) Finli şirketlerde çalışan işgörenlerde bir anket uygulaması gerçekleştirmiştir. Farklı endüstrilerde çalışan toplamda 879 kişiden veri toplayan yazarlar araştırmalarında işgörenlerde yönetimsel koçluk, lider üye etkileşimi

seviyeleri, işe adanmışlık ve iş performansı kavramlarını araştırmayı amaçlamışlardır. Araştırma modellerinin bir kısmında işgörenlerin lider üye etkileşimi seviyelerinin işe adanmışları ile pozitif bir ilişkisini öngören yazarlar, yapmış oldukları analiz sonucunda da bekledikleri gibi çalışanların lider üye etkileşimi ve işe adanmışlıkları arasında pozitif anlamlı bir ilişki gözlemlemiştir.

Bu konuda yapılmış bir diğer çalışma da Çin’de gerçekleştirilmiştir. Mao ve Tian (2022) araştırmalarında işgörenlerin lider üye etkileşimi seviyelerinin işe adanmışlıklarına olan etkisinde psikolojik güvenin aracı rolünü incelemiştir. Araştırma kapsamında E-posta yoluyla Çin’in doğusunda faaliyet gösteren bir imalat firmasındaki işgörenlerden toplamda 305 yanıt elde edilmiştir. Veri analizleri sonucunda yazarlar lider üye etkileşimi ve işe adanmışlık arasında pozitif anlamlı bir ilişki gözlemlemiştir. Bunun yanında veri analizleri psikolojik güvenin bu ilişkide aracı etkisinin olduğunu göstermektedir. Yazarlar çalışmalarında işgörenlerin adanmışlıklarının geliştirilmesi adına bu çalışmanın önemli bir katkı sağladığını ifade etmişlerdir.

Lider üye etkileşimi ve işe adanmışlık ile ilgili yapılmış bir diğer araştırmada (Altınay, Dai, Chang, Lee, Zhuang ve Liu, 2019) lider üye etkileşimi ve işe adanmışlık arasındaki ilişkide rol fazlalığı ve iş güvencesinin aracı rolünü incelemeyi amaçlamışlardır. Tayvan’da faaliyet gösteren beş yıldızlı sekiz farklı uluslararası otel çalışanlarına uygulanmış olan toplam 310 anket sonucu çalışmada değerlendirilmiştir. Veri analizlerinin sonuçlarına göre lider üye etkileşiminin işe adanmışlık üzerinde pozitif etkisi bulunmaktadır. Fakat, yazarlar rol fazlalığı ve iş güvencesinin bu ilişkideki aracılık rolünü incelemeleri çalışmalarının orijinallik kazandığını ve alanyazına katkılarının bu şekilde gerçekleştiğini ifade etmişlerdir. Yazarlara göre, çalışmalarının turizm ve konaklama işletmelerinde insan kaynağı departmanları için değerli katkılar sağlamaktadır.

Kavramlar arası ilişkinin incelendiği bir diğer araştırma da Taşova, Pehlivanoğlu ve Civelek, (2023) tarafından gerçekleştirilmiştir. Çalışmalarındaki amacı lider üye etkileşiminin iş tatmini üzerindeki etkisi ve bu ilişkide işe adanmışlık ile örgütsel destek tarafından bir aracı etkinin varlığı gösterilmiştir. Araştırmalarının bir parçası olarak yazarlar lider üye etkileşiminin işe adanmışlık üzerindeki doğrudan ilişkisini de incelemiştir. Yazarlar çalışmalarında sosyal değişim kuramına atıfta bulunarak lider

üye etkileşimi ve işten ayrılma niyeti arasında pozitif bir ilişki beklendiğini belirtmişlerdir. Cropanzano ve Mitchell, (2005) sosyal değişim kuramına göre lider ve ast arasındaki bağımlı ilişki sonucu bazı yükümlülükler oluştuğunu ifade etmişlerdir. Agarwal, Datta, Blake-Beard ve Bhargava, (2012) ise astların liderlerine karşı hissettikleri yükümlülüklerden dolayı daha fazla örgütsel bağlılık, örgütsel vatandaşlık ve işe adanmışlık hissettiklerine vurgu yapmışlardır (akt. Taşova, Pehlivanoğlu ve Civelek, 2023). Çalışma kapsamında Türkiye’de faaliyet gösteren ilaç endüstrisi temsilcilerine uygulanan anket sonucu elde edilen veri analizleri sonucunda beklenildiği üzere lider üye etkileşiminin işe adanmışlık üzerinde pozitif ve anlamlı bir etkisi gözlenmiştir.

Kavramlar arası ilişkiyi inceleyen bir diğer çalışma da Al Hakim ve Soetjipto, (2020) tarafından gerçekleştirilmiştir. Çalışma kapsamında yazarlar lider üye etkileşimi ve işyerinde eğlencenin işe adanmışlık ve işyerindeki uygunsuz davranışlar üzerindeki etkisini ölçmeyi amaçlanmıştır. Araştırmanın uygulamasını gerçekleştirmek adına Endonezya Telekom şirketinde farklı merkezlerde çalışan 130 işgörenden yanıtlar alınmıştır. Sonuçlar diğer çalışmalar ile paralellik göstermiştir. Sonuç olarak yazarlar lider üye etkileşiminin işe adanmışlık üzerinde pozitif ve anlamlı bir etkisi bulunduğunu ifade etmişlerdir.

İki kavram arasındaki ilişkinin incelendiği kısıtlı sayıda araştırmanın yanında farklı araştırma modellerinin bir parçası olarak da kavramlar arasındaki ilişkinin incelendiği görülmektedir. Sonuç olarak alanyazın iki kavram arasında pozitif ve anlamlı bir ilişkinin varlığını desteklemektedir denilebilir.

2.4.3. Lider üye etkileşimi ve işten ayrılma niyeti arasındaki ilişki

Örgütsel davranış alanyazınında oldukça popüler olan işten ayrılma niyetinin son zamanlarda araştırmacıların dikkatini çeken lider üye etkileşimi ile olan ilişkisi üzerinde yapılan araştırmalar son zamanlarda Türkçe ve İngilizce alanyazınında popüler hale gelmektedir. Bu bölümde bu iki kavram arasındaki ilişkinin de incelendiği akademik çalışmalara yer verilmiştir.

İşten ayrılma niyetinin lider üye etkileşimi ile olan ilişkisini inceleyen çalışmalardan birisi Şahin (2011) tarafından turizm, gıda ve taşımacılık alanlarında faaliyette bulunan firmalarda çalışan işgörenler üzerinde gerçekleştirilmiştir. Araştırmacı

gerçekleştirmiş olduğu çalışmasında lider üye etkileşimi ile işten ayrılma niyeti arasında negatif bir ilişki gözlemlenmiştir. Çalışmasında veri analizleri sonucunda gözlemlenen bu ilişkinin alanyazında gerçekleştirilmiş geçmiş çalışmalar ile paralellik gösterdiğini ifade eden yazar bu iki kavram arasındaki ilişkide cinsiyetin düzenleyicilik etkisini de incelemiş fakat aradaki ilişkide herhangi bir düzenleyicilik etkisine rastlanmamıştır. Fakat yazar çalışmada kadın işgörenlerde söz konusu iki kavram arasındaki negatif ilişkinin daha yoğun gözlemlendiğini ifade etmiştir.

Lider üye etkileşimi ve işten ayrılma niyeti arasında ilişkiyi inceleyen bir diğer araştırma da Kahsiung, Tayvan’da faaliyet gösteren yüksek teknoloji firmalarında gerçekleştirilmiştir. Çalışma ast ve üst pozisyonlarda çalışan 365 personelden toplanan veriler ile gerçekleştirilmiştir. Anket uygulaması gerçekleştirilen 365 personelin 124’ünü yöneticiler oluştururken, 241 katılımcı da takım üyesi olarak adlandırılmıştır. Anket sonucu elde edilen veriler ışığında yazarlar lider üye etkileşiminin işgörenlerin işten ayrılma niyeti üzerindeki ilişkisinde herhangi bir anlamlı etkiye rastlanmadığını ifade etmiştir. Fakat bu iki kavram arasındaki ilişki algılanan örgüt desteğinin aracı rolüyle birlikte anlamlı hale gelmektedir. Yazarlar çalışmalarının sonunda elde ettikleri sonuçların farklı endüstrilerde ve kültürlerde de test edilmesinin gerekliliğine vurgu yaparken, çalışmanın farklı endüstriler ve kültürlerde gerçekleştirilmesinin farklı sonuçlar doğurabileceğini ifade etmişlerdir (C. He ve diğerleri 2021).

İki kavram arasındaki ilişkinin teknoloji endüstrisinde gerçekleştirildiği bir diğer çalışma da Wu ve diğerleri (2023) tarafından gerçekleştirilmiştir. Araştırma kapsamında yazarlar; lider üye etkileşimi, algılanan örgütsel destek, işte devamsızlık ve işten ayrılma niyeti gibi örgütsel davranışta yaygın bir şekilde incelenen ve aynı zamanda teknoloji firmaların yönetimleri tarafından da dikkat çeken söz konusu kavramların aralarındaki ilişkiyi incelemeyi amaçlamışlardır. Araştırmacılar çalışmalarında teknoloji endüstrisinde faaliyet gösteren firma çalışanlarından elde ettikleri toplamda 365 anket sonucunu değerlendirmişlerdir. Araştırmada lider üye etkileşiminin işyerinde fiziksel varlık gösterme (presenteism) aracılığıyla dolaylı olarak işten ayrılma niyetine etkisinin olduğunu ifade etmişlerdir. Bunun yanında fiziksel varlık göstermenin lider üye etkileşimi-işten ayrılma niyeti ilişkisi üzerindeki aracılık etkisinin de işgörenlerdeki algılanan örgütsel destek zayıf olduğunda gözlemlendiğini rapor etmişlerdir. Araştırmanın bir parçası olarak yapılmış olan bir diğer analiz sonucuna göre ise, algılanan

örgütsel destek yüksek seviyelerdeyken lider üye etkileşimi ve işten ayrılma niyeti arasındaki negatif anlamlı ilişki algılanan örgüt desteğinin düşmesi ile fark edilemez hale gelmektedir. Bir başka ifade ile algılanan örgüt desteğinin lider üye etkileşimi-işten ayrılma niyeti arasındaki ilişkide bir düzenleyici etkisi olduğu rapor edilmiştir. Çalışmalarının sonunda yazarlar elde ettikleri sonuçların insan kaynakları politikaları için büyük önem taşıdığını ve insan kaynağı planlamalarında referans olarak kullanılabileceğini belirtmişlerdir.

Söz konusu kavramlar arasındaki ilişkiyi inceleyen bir diğer güncel araştırma Chiu ve arkadaşları (2020) tarafından gerçekleştirilmiştir. Daha önce atletlerin koçları ile olan lider üye etkileşimi düzeyleri ve ayrılma niyetleri arasında ilişkiyi inceleyen herhangi bir çalışma yapılmadığını ifade eden yazarlar, Kore’de eğitim veren dört ana üniversitede okuyan öğrenci atletler arasında gerçekleştirdikleri araştırmalarında öğrencilerin lider üye etkileşimi düzeyleri ile işten ayrılma niyetleri arasında negatif anlamlı bir ilişki gözlemlemişlerdir. Yazarlar çalışmalarında söz konusu ilişkide psikolojik güçlendirme kavramının alt boyutlarından olan anlamlandırma ve öz belirlemenin aracı etkilerinin olduğunu belirtmişlerdir. Çalışmaları sonucunda atletlerin koçları ile ilişkilerinin önemine değinen yazarlar, üniversite yönetimlerinin işten ayrılma niyetinin olumsuz etkilerinden de haberdar olmaları gerektiğinin altını çizerek ellerinde önemli bir değer olarak bulunan atlet öğrencilerin ayrılma niyetlerini kontrol altında tutmak adına yönetimin lider üye etkileşimi düzeyleri üzerine odaklanmalarının da önemine vurgu yapmışlardır.

Lider üye etkileşiminin işten ayrılma niyeti üzerindeki etkisini inceleyen gerçekleştirilmiş bir diğer çalışma da güvenlik alanında yapılmıştır. AlHashmi ve arkadaşları (2019) tarafından gerçekleştirilmiştir. Yazarlar Birleşik Arap Emirlikleri’nde görev yapmakta olan 1500 polis memuru üzerinde gerçekleştirdikleri araştırmalarında literatür ile paralel sonuçlar elde ettiklerini ifade etmişlerdir. Lider ve üye ilişkilerinin kritik önem taşıdığı güvenlik alanında yüksek oranda lider üye etkileşimi sergileyen polis memurlarının daha düşük işten ayrılma niyeti sergiledikleri gözlemlenmiştir. Yazarlar sonuçların geçmişte güvenlik alanında yapılmış benzer çalışmalarla zıtlık gösterse de diğer sektörlerde gerçekleştirilen çalışmalarla paralellik gösterdiğini de vurgulamaktadırlar.

İki kavram arasındaki ilişki az da olsa havacılık sektöründe de araştırmalara konu olmuştur. Bunlara bir örnek M. Chung ve Jeon, (2020) tarafından havayolu sektöründe gerçekleştirilmiştir. Güney Kore’de faaliyet gösteren havayollarında çalışan kabin personeli üzerinde gerçekleştirilmiştir. Sosyal değişim ilişkilerinden olan lider üye etkileşimi ve takım üye etkileşiminin iş tatmini ve işten ayrılma niyeti üzerindeki etkilerini inceledikleri araştırmalarında araştırmacılar yüksek oranda lider üye etkileşimi düzeyine sahip kabin ekibi çalışanlarının daha düşük işten ayrılma niyeti sergilediklerini ifade etmişlerdir. Bu sonuçların farklı sektörlerde ve kültürlerde de gerçekleştirilmiş geçmiş araştırmalar ile paralellik gösterdiğini ifade etmişlerdir. Havayolu sektörünün rekabetin çok yoğun olduğu bir sektör olduğunu ifade eden yazarlar, kabin ekipleri gibi tüketicinin doğrudan muhatap olduğu çalışanların etkili rekabette kilit öneme sahip olduğunu belirtmişlerdir. Bu sebeptendir ki rekabet gücüne zarar gelmemesi adına kabin ekiplerinin işten ayrılma niyetleri sonucunda havayollarına sebep olacağı olumsuz sonuçları elimine etmek isteyen havayollarının lider üye etkileşimi üzerinde daha çok araştırma ve stratejik planlama yapması önem arz etmektedir.

İki kavram arasındaki ilişkiyi inceleyen bir diğer çalışma ise Muldoon, Keough ve Lovett, (2018) tarafından gerçekleştirilmiştir. Amerika Birleşik Devletleri’nde farklı sektörlerde tam zamanlı olarak çalışan 281 işgörenin lider üye etkileşimi ve işten ayrılma niyetleri üzerindeki ilişkide örgütsel stres unsurları, örgütsel değişim, politika algıları ve işyerindeki kişiler arası anlaşmazlıkların aracılık etkilerini inceledikleri çalışmalarında lider üye etkileşimi ve işten ayrılma niyeti arasında bekledikleri gibi anlamlı ve negatif bir ilişkinin varlığı gözlemlenmiştir. Bunun yanında araştırma kapsamında her bir kavramın ayrı ayrı aracılık etkisi de gözlemlenmiştir. Araştırmacılar çalışmalarının sonunda örgüt akademisyenlerin ve yönetimlerinin lider üye etkileşimi üzerinde daha çok durmaları gerektiğini ve daha yoğun çalışmalar yapmaları gerektiğini ifade etmişlerdir.

Lider üye etkileşimi ve işten ayrılma niyeti arasındaki ilişkiyi inceleyen bir diğer çalışma Özdevecioğlu, Demirtaş ve Kurt (2015) tarafından gerçekleştirilmiştir. Araştırmalarında yazarlar işgörenlerin lider üye etkileşimlerinin işten ayrılma niyetleri ve örgütsel vatandaşlık davranışları üzerindeki etkisi ve anlamlı işin aracılık rolünü incelemeyi amaçlamışlardır. Çalışmalarını gerçekleştirmek üzere yazarlar yüz yüze anket yöntemini kullanmışlardır. Türkiye’de faaliyet gösteren bir fabrikada çalışan 440 işgörenden alınan yanıtlar ile elde edilen veri sonuçlarının analizi ışığında araştırma

modelinin bir parçası olarak lider üye etkileşimi ve işten ayrılma niyeti arasındaki ilişkiyi incelenmiştir. Çalışanların lider üye etkileşimi seviyeleri ve işten ayrılma niyetleri arasında anlamlı ve negatif bir ilişki öngörmüşlerdir. Fakat, alanyazında yapılan diğer çalışmaların aksine yapılan çalışmada fabrika çalışanlarının lider üye etkileşimi seviyeleri ve işten ayrılma niyetleri arasında anlamlı bir ilişkiye rastlanmamıştır.

İki kavram arasındaki ilişkiyi inceleyen bir diğer çalışma da sağlık sektöründe gerçekleştirilmiştir. Kim ve Yi (2019) araştırmalarında lider üye etkileşimi ve takım üyeleri etkileşiminin (Team Member Exchange) işten ayrılma niyeti ve iş tatmini üzerindeki etkisini incelemeyi amaçlamışlardır. Yazarlar araştırmalarını gerçekleştirmek üzere Kore’de çalışan hemşireler üzerinde bir anket uygulaması gerçekleştirmişlerdir. 284 hemşire üzerinde gerçekleştirilen anket verileri sonucunda yazarlar, Lider üye etkileşiminin işten ayrılma niyeti üzerinde negatif anlamlı bir etkisi olduğunu gözlemlemişlerdir. Bunun yanında takım üye etkileşiminin işten ayrılma niyeti üzerinde anlamlı bir etkisi gözlemlenmemiştir. Bu sonuçlardan hareketle yazarlar hemşirelerin işten ayrılma niyetini azaltmada lider üye etkileşimi seviyesinin artırılmasının takım üye etkileşiminin artırılmasından daha önemli olduğunu vurgulamışlardır.

Mete, Sökmen ve Sökmen (2021) lider üye etkileşiminin algılanan amir desteği ve işten ayrılma niyeti arasındaki ilişkideki düzenleyicilik rolünü inceledikleri araştırmalarında toplamda 411 çalışana anket uygulaması gerçekleştirilerek araştırma verilerini elde etmişlerdir. Ankara bölgesindeki savunma sanayiinde faaliyet gösteren örgütlerdeki işgörenlerden alınan veriler ışığında literatür ile paralel olarak lider üye etkileşimi ve işten ayrılma niyeti arasında negatif ve anlamlı bir ilişki gözlemlenmiştir. Yine araştırma modellerinin bir parçası olarak da algılanan amir desteği ve işten ayrılma niyeti arasında negatif anlamlı bir ilişkinin yanında lider üye etkileşiminin bu ilişkide düzenleyici etkisinin olduğunu gözlemlemişlerdir.

Söz konusu kavramlar arasındaki ilişkiyi akademik çalışanlar üzerinde gerçekleştiren çalışmalarında Nguyen, Pham ve Vo, (2023) 246 yükseköğretim çalışanı ile bir anket gerçekleştirmişlerdir. Yazarlar araştırmalarının motivasyonu olarak Vietnam’da devlet kuruluşlarında, özellikle yükseköğretimde gerçekleşen işgören devir hızı krizini işaret etmişlerdir. Araştırma kapsamında lider üye etkileşiminin çalışanların işten ayrılma niyetini hafifletip hafifletmediğini ve bu ilişkinin altındaki mekanizmayı ortaya konması amaçlamıştır. Elde edilen veriler sonucunda lider üye etkileşiminin

Çalışanların işten ayrılma niyetini olumsuz yönde etkilediği ve buna ek olarak işten ayrılma niyetleri üzerinde psikolojik güvenlik ve işe bağlanmanın artırılması yoluyla dolaylı etkisinin de olduğu gözlemlenmiştir. Yazarlar çalışmalarının lider ye etkileşimi ile işten ayrılma niyeti arasındaki ilişkide psikolojik güvenlik ve işe bağlanmanın aracılık rolüne ilişkin var olan literatüre katkı sağlandığını ifade etmişlerdir.

Görüldüğü üzere yapılan alanyazın taramasında lider ye etkileşiminin işten ayrılma niyeti ile olan ilişkisi üzerine başta havacılık endüstrisi olmak üzere sağlık, güvenlik, imalat sanayi, taşımacılık, gıda, turizm, niversiteler ve teknoloji endüstrileri gibi birbirinden farklılık gösteren çeşitli alanlarda gerçekleştirilen çalışmalara rastlanmıştır. Bu alışmalar coğrafi olarak da farklılık göstermiştir. Araştırmaların uygulamaları Türkiye'nin yanında uzak doğu, orta doğu ve batı ülkelerinde gerçekleştirildiği görülmektedir. Buradan hareketler iki kavram arasındaki ilişkinin farklı kültür, endüstri ve coğrafyalarda test edildiği söylenbilir. Genellikle iki kavram arasındaki ilişkinin gözlemlendiğini söylemek yanlış olmayacaktır. Fakat, iki kavram arasındaki ilişkinin yalnızca aracı ve düzenleyici faktörler ile anlam kazandığı ya da herhangi bir ilişkinin gözlemlenmediği araştırmalara da rastlanmıştır. Bu da bize örgütsel davranış çalışmalarında analiz yapılırken durumsallığa verilmesi gereken öneme vurgu yapmaktadır.

2.4.4. Düzenleyici değişken olarak lider ye etkileşimi

Bu kısımda örgütsel davranış alanyazınında lider ye etkileşimi kavramının araştırma modellerinde düzenleyici değişken olarak incelendiği örgütsel davranış çalışmalarına yer verilmiştir. Bu şekilde lider ye etkileşimi kavramının çeşitli örgütsel davranış yapıları arasındaki ilişkileri nasıl etkilediği ve ne tür düzenleyici etkilere bulunduğunun gözlemlenmesi sağlanacaktır.

Lider ye etkileşimi kavramının düzenleyici değişken olarak kullanıldığı bir alışma Horoub ve Zargar (2022) tarafından gerçekleştirilmiştir. Araştırmacı alışmasında Filistinli akademisyenlerdeki güçlendirici liderlik ve iş tatmini kavramlarını incelemiştir. Ayrıca, bu iki kavram arasındaki ilişkide lider ye etkileşimi ve lidere güven kavramlarının aracılık ve düzenleyicilik rollerini de araştırmıştır. Toplamda 178 Filistinli akademisyenden anket yanıtı alan araştırmacılar, veri analizleri sonucunda güçlendirici liderlerin varlığında Filistinli akademisyenlerin iş tatmininde bir artış gözlemlediklerini

rapor etmişlerdir. Bunun yanında lider üye etkileşiminin bu ilişkide bir düzenleyici rolü olduğunu ifade eden araştırmacılar bu araştırma modelini iş talep kaynak kuramı ve sosyal değişim kuramına dayandırdıklarını belirtmişlerdir. Çalışmaya göre, Filistinli akademisyenlerin lider üye etkileşimi seviyelerinin yüksek olduğu durumlarda, güçlendirici lider ve iş tatmini arasındaki ilişki daha da güçlenmektedir.

Lider üye etkileşiminin araştırma bir araştırma modelinde düzenleyici değişken olarak incelendiği bir diğer araştırma da Türkiye’de Haydaroglu ve Besler (2021) tarafından gerçekleştirilmiştir. Araştırmacılar çalışmalarının amacını beş faktör kişilik özelliklerinin örgütsel muhalefete etkisinde lider- üye etkileşiminin düzenleyici rolünü incelemek olarak ifade etmişlerdir. Çalışma kapsamında çeşitli sektörlerde faaliyet gösteren 750 beyaz yakalı çalışandan elde edilen anket verileri değişkenler ile ilgili çıkarımlar elde edilmiştir. Buna göre düzenleyici değişken olarak modele dâhil edilen lider-üye etkileşiminin düzenleyicilik rolü yalnızca iki kişilik özelliğinin örgütsel muhalefet davranışları üzerindeki etkilerinde ortaya çıkmıştır. Bunlardan birincisi olan dışa dönüklük kişilik özelliğidir. Çalışmada dışa dönüklük kişilik özelliğinin gizli muhalefet üzerinde negatif yönlü bir etkisi gözlenmiştir. Araştırmacılar bu ilişkinin lider-üye etkileşiminin düşük olduğu seviyeler için daha da belirgin bir şekilde gözlemlendiğini ifade etmişlerdir. Buna göre liderleri ile iyi ilişkiler geliştiremeyen dışa dönük üyeler iş arkadaşlarıyla sorunlarını daha da az paylaşma eğilimindedirler. Diğer kişilik özelliği ise sorumluluk kişilik özelliğidir. Araştırma sonuçlarına göre, sorumluluk kişilik özelliğindeki işgörenler açık muhalefet yaparken yer değiştirmiş muhalefet yapmayı tercih etmemektedir. Sorumluluk kişilik özelliğindeki işgörenler sorumluluk bilincinde hareket etmeleri sebebiyle görüşlerini çözüme katkı sağlamayacak bireylerle paylaşma eğiliminde olmamakla birlikte, daha az yer değiştirmiş muhalefet davranışı sergilerler. Araştırmaya göre lider üye etkileşimi seviyesi yükseldikçe çok fazla tercih edilmeyen yer değiştirmiş muhalefet davranışı daha da azalmıştır. Bu durumu araştırmacılar işgörenlerin görüşlerini paylaşma hususunda yöneticiler ile bir sorun yaşamadıkları için diğer kanalları kullanmayı tercih etmeyecekleri şeklinde açıklamışlardır.

Lider üye etkileşimi kavramının düzenleyici olarak kullanıldığı bir çalışma da Anwar, Yasmin ve Kashif (2022) tarafından gerçekleştirilmiştir. Yazarlar çalışmalarının amacını işe adanmışlığın iş performansına etkisinde lider üye etkileşimi seviyesinin düzenleyici rolü olarak ifade etmişlerdir. Yazarlar araştırmalarını gerçekleştirmek üzere

Pakistan’ın Rawalpindi ve Islamabad şehirlerinde faaliyet gösteren reklam acentalarında çalışan 150 işgörenen elde ettikleri anket yanıtlarını analiz etmişlerdir. Elde ettikleri sonuçlara göre işgörenlerin işe adanmışlıklarının iş performansları üzerinde anlamlı bir etkisi mevcuttur. Çalışmalarında işgörenlerin lider üye etkileşimi seviyelerinin bu kavramlar arasındaki ilişkide herhangi bir düzenleyici etkisinin olmadığını gözlemlemişlerdir.

Pakistan’da gerçekleştirilen bir diğer araştırmada engel olma-meydan okuma stres faktörlerinin ve çıktıları (iş tatmini, işten ayrılma niyeti) üzerindeki etkisinde lider üye etkileşimi seviyesinin düzenleyici rolü incelenmiştir. Araştırmayı gerçekleştiren (Tahir ve Ali, 2020) Pakistan’da çeşitli örgütlerde çalışan toplam 253 işgörenen elde ettikleri veriler üzerinde bir analiz gerçekleştirmiştir. Analizler sonucu meydan okuma stres faktörleri ve iş tatmini arasında pozitif bir ilişki gözlemlenmiştir. Bunun yanında, engel olma stres faktörleri ile işten ayrılma niyeti arasında da pozitif bir ilişki gözlemlenmiştir. Lider üye etkileşimi seviyelerinin düzenleyici rolü ise meydan okuma stres faktörleri ve iş tatmini arasında görülmüştür. Lider üye etkileşimi seviyelerinin yüksek olduğu durumlarda iki kavram arasındaki ilişkinin daha da güçlendiği görülmektedir.

Benzer bağlamda sürdürülen bir diğer çalışma da Afrika’da gerçekleştirilmiştir Kanake ve Kemboi (2020) tarafından gerçekleştirilen çalışmada çalışan güçlendirme ve yenilikçi iş davranışları arasındaki ilişkide lider üye etkileşiminin düzenleyici etkisi incelenmiştir. Araştırmanın gerçekleştirilmesi adına Kenya’da faaliyet gösteren üretim firmalarında çalışan toplam 470 işgörenen elde edilen anket yanıtları kullanılmıştır. Analiz sonuçları göstermiştir ki çalışan güçlendirme yenilikçi çalışma davranışlarını olumlu bir şekilde etkilemektedir. Ayrıca, işgörenlerin lider üye etkileşimi seviyelerinin bu ilişkide düzenleyici etkiye sahip olduğu görülmüştür. Yapılan çalışma sonuçlarının firma yöneticileri açısından önem taşıdığını ifade eden yazarlar. Firma yönetimine çalışma analizlerinin işgörenleri yenilikçi çalışmaya götüren bir bulvar olarak tabir etmişlerdir. Yazarlara göre, bu yolun incelenmesi ile Covid-19 gibi zorlayıcı zamanlarda bile işgörenleri yenilikçi davranışlara iten yolları en güzel şekilde inşa etme fırsatı sunacaktır.

Lider üye etkileşiminin düzenleyici değişken olarak incelendiği bir diğer ilginç araştırma da Avrupa’da gerçekleşmiştir. Uluslararası iş seyahatlerini gerçekleştiren işgörenlerin iş yorgunlukları üzerine çalışmalarını yapan Mäkelä, Tanskanen, Kangas ve

Heikkilä, (2021), Finlandiya’da faaliyet gösteren bir hizmet şirketi çalışanı arasından uluslararası seyahat gerçekleştiren 269 kişiden veri toplamıştır. Sonuçlardan beklenildiği üzere daha uzun seyahatler daha yüksek seviyede yorgunluğa sebep olmaktadır. Lider üye etkileşimi seviyelerinin araştırma modelindeki yerinde bakıldığında ise seyahat süreleri ve yorgunluk arasındaki pozitif ilişkinin yalnızca lider üye etkileşimi seviyesi yüksek çalışanlar arasında gözlemlendiği görülmektedir. Çalışmada, diğer işgörenler arasında ise bu iki kavram arasındaki ilişkinin anlamsız olduğu gözlemlenmiştir. Buna göre lider üye etkileşimi seviyesi düştükçe bu iki kavram arasındaki ilişki de zayıflamaktadır. Sonuç olarak yapılan araştırma içerisinde en yüksek düzeyde yorgunluk sergileyen işgörenler uzun süreli seyahat eden lider üye etkileşimi seviyeleri yüksek işgörenler olarak rapor edilmiştir.

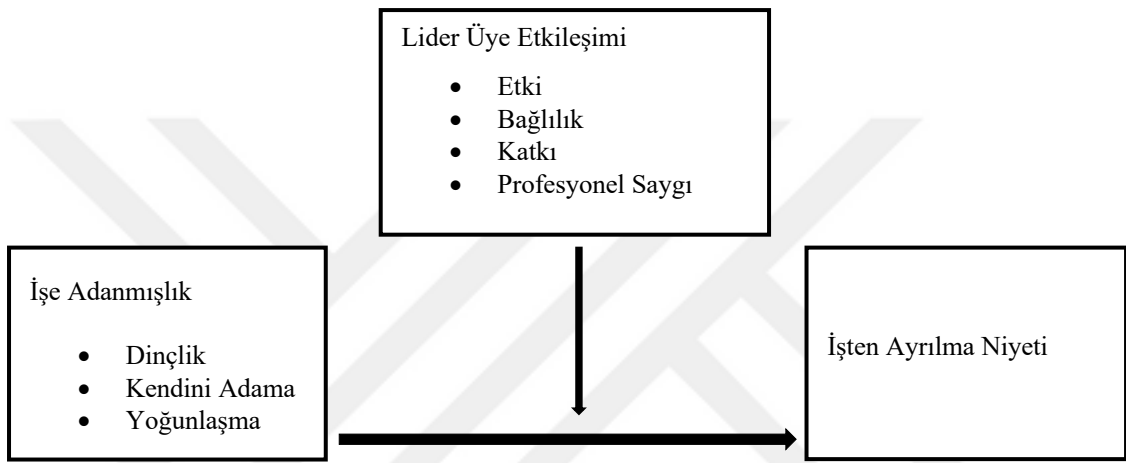
Son olarak bir diğer araştırma (C. Y. Kim, (2021) tarafından gerçekleştirilmiştir. Çalışma kapsamında Güney Kore’de finans, üretim, dağıtım, teknoloji, inşaat ve kamu sektörlerinde faaliyet gösteren 12 farklı organizasyonda çalışan 333 kişiden veri toplanmıştır. Çalışmada çalışanların lider üye etkileşimi seviyelerinin farklı kavramlar arasındaki ilişkilerde düzenleyici rolü araştırılmıştır. Veri analizi sonuçlarına göre psikolojik iyi olma hali ve bilgi saklama davranışları arasındaki ilişkide lider üye etkileşimi seviyesinin herhangi bir düzenleyici etkisi gözlenmemiştir. Benzer bir şekilde, lider üye etkileşimi seviyesi psikolojik iyi olma ve bilgi manipülasyonu arasındaki ilişkide de düzenleyici etkiye sahip değildir. Fakat, çalışma göstermiştir ki işgörenlerin lider üye etkileşimi seviyesi işgörenler arasındaki psikolojik iyi olma ve bilgi paylaşımı davranışları arasındaki ilişkide düzenleyici etkiye sahiptir. İşgörenlerin lider üye etkileşimi seviyesi yükseldikçe aradaki ilişkinin yükseldiği görülmektedir.

Farklı sektörlerde ve çeşitli coğrafyalarda yapılan birçok araştırmada görüldüğü üzere işgörenlerin lider üye etkileşimi seviyeleri çeşitli örgütsel davranış ve tutumları ve bunlar arasındaki ilişkilerde önemli etkilere sahiptir. Ülkemiz de dahil olmak üzere; Uzakdoğu, Avrupa, Ortadoğu ve Güney Asya’dan farklı kültürlerle sahip çalışanlar üzerinde gerçekleştirilen bu çalışmalar ile lider üye etkileşimi kavramının işgörenlerin örgütsel davranış ve tutumları arasındaki ilişkilerdeki düzenleyici rolünün incelenmesinin önemi açık bir şekilde görülmektedir. Bu durum lider üye etkileşiminin araştırma modellerinde düzenleyici faktör olarak incelenmesi konusunda bir motivasyon unsuru olarak kabul edilebilir.

3. YÖNTEM

3.1. Araştırma Modeli

Bu araştırma kapsamında Türkiye’deki havacılık çalışanlarının işe adanmışlıklarının işten ayrılma niyeti üzerindeki etkisi incelenmiş ve lider üye etkileşimi ile alt boyutlarının bu etki üzerinde düzenleyici rolleri olup olmadığı araştırılmıştır.



Şekil 3.1. Araştırmanın kavramsal modeli

Şekil 3.1’de görüldüğü üzere çalışma modelinde üç farklı değişken bulunmaktadır. Bunlar bağımsız değişken olarak işe adanmışlık ve bağımlı değişken olarak da işten ayrılma niyeti şeklinde karşımıza çıkmaktadır. Lider üye etkileşimi ise modelde düzenleyici değişken rolündedir. Bağımlı değişken işten ayrılma niyeti tek boyutlu olmakla birlikte modelin bağımsız değişkeni işe adanmışlık üç farklı boyuttan oluşmaktadır. Bunlar sırasıyla dinçlik, adanmışlık ve yoğunlaşma şeklinde karşımıza çıkmaktadır. Son olarak da modelin düzenleyici değişkeni olan lider üye etkileşimi ise dört farklı boyuttan oluşmaktadır. Bu boyutlar sırasıyla etki, katkı, bağlılık ve profesyonel saygıdır.

Araştırma kapsamında kullanılan hipotezler aşağıdaki gibidir:

H₁: İşe adanmışlık ile işten ayrılma niyeti arasında pozitif anlamlı bir ilişki vardır.

H₂: İşe adanmışlık ile lider-üye etkileşimi arasında pozitif anlamlı bir ilişki vardır.

H₃: Lider üye etkileşimi ve işten ayrılma niyeti arasında anlamlı bir ilişki vardır.

H₄: İşe adanmışlığın işten ayrılma niyetine etkisinde lider üye etkileşiminin düzenleyici rolü vardır.

H₅: İşe adanmışlığın işten ayrılma niyetine etkisinde lider üye etkileşiminin alt boyutlarından olan etki boyutunun düzenleyici rolü vardır.

H₆: İşe adanmışlığın işten ayrılma niyetine etkisinde lider üye etkileşiminin alt boyutlarından olan bağlılık boyutunun düzenleyici rolü vardır.

H₇: İşe adanmışlığın işten ayrılma niyetine etkisinde lider üye etkileşiminin alt boyutlarından olan katkı boyutunun düzenleyici rolü vardır.

H₈: İşe adanmışlığın işten ayrılma niyetine etkisinde lider üye etkileşiminin alt boyutlarından olan profesyonel saygı boyutunun düzenleyici rolü vardır.

3.2. Evren ve Örneklem

Araştırmanın evreni olarak Türkiye’de sivil havacılık endüstrisinde faaliyet gösteren örgütlerde çalışan tüm bireyler seçilmiştir. Havacılık endüstrisi insan ve eşyaların bir noktadan başka bir noktaya havadan taşınması ile ilgili aktiviteleri içermektedir. Bu tanım havayolları ve havalimanı operasyonlarını kapsadığı gibi tarifeli ve tarifesiz yolcu ve yük taşımacılığı, genel havacılık, havalimanı faaliyetleri, hava trafik kontrol ve düzenlemeleri, doğrudan havayolu yolcularına hizmet veren yer hizmetlerini (bagaj, check-in, aktiviteleri, catering ve perakendecilik faaliyetleri) de kapsamaktadır. Bu faaliyetlerin herhangi bir havalimanında gerçekleşmesi zaruri değildir. Örneğin bazı havayolları ana merkezleri ve bilet satış merkezlerini farklı noktalarda bulundurabilmektedir (Forecasting O. E., 2006). Bu tanımdan hareket ile çalışma için seçilen evren olan Türkiye’deki havacılık endüstrisinde çalışan bireyler Sivil Havacılık Genel Müdürlüğü’nün (SHGM) 2022 yılında en son yayınlamış olduğu raporunda 2021 yılı itibariyle 253,885 olarak bildirilmiştir (SHGM, 2022). Çalışmada örneklem büyüklüğünün belirlenmesinde ise Krejcie ve Morgan, (1970) tarafından önerilen 384 rakamı baz alınmıştır.

Araştırmada kullanılan veriler Türkiye’de faaliyet göstermekte olan havacılık işletmelerinde çalışanlarından uygulanan veri formu aracılığıyla kolayda örneklem yoluyla elde edilmiştir. Toplanan anketlerden 605’i analizlerde kullanılmıştır. Katılımcılara yönelik detaylara bulgular kısmında yer verilecektir.

3.3. Veri Toplama Tekniği ve Aracı

Araştırmanın amacı doğrultusunda oluşturulan örneklemden veri toplamak amacıyla anket formundan faydalanılmıştır. Anket formu online bir platform olan Google.form'a aktarılarak katılımcılara ulaştırılmıştır. Hazırlanan anket formunun ilk bölümünde katılımcıların demografik dağılımlarını belirlemek amacıyla 6 ifade yer almaktadır. Bu ifadeler katılımcıların cinsiyetini, yaşını, medeni durumunu, eğitim durumunu, meslekte çalışma süresini ve son olarak da iş unvanlarını içermektedir. sormaktadır. Katılımcıların araştırma değişkenlerine ilişkin görüşlerini tespit etmek amacıyla ise ikinci bölümde 25 ifade yer almaktadır. Tüm leklerde yer alan maddeler 7 dereceli Likert formatına uygun şekilde hazırlanmıştır. Derecelendirme, "kesinlikle katılmıyorum" (1), "katılmıyorum" (2), "kısmen katılmıyorum" (3), "kararsızım" (4), "kısmen katılıyorum" (5), "katılıyorum" (6) ve "kesinlikle katılıyorum" (7) şeklinde-dir.

3.3.1. Araştırmada kullanılan ölççekler

Veri toplama tekniği ve aracında bahsedildiği üzere, araştırmanın amacı doğrultusunda belirlenen evrenden veri toplamak için anket formundan faydalanılacaktır. İki kısımdan oluşan anket formunun ikinci kısımda ise katılımcıların araştırma değişkenlerine ilişkin görüşlerini tespit etmek amacıyla 25 ifade bulunmaktadır.

Katılımcıların işe adanmışlık düzeylerini belirlemek amacıyla, Schaufeli ve Bakker (2003) tarafından geliştirilen, Bilin ve Meydan (2014) tarafından Türkçe'ye "işe angaje olma leği" şeklinde uyarlanan, 9 ifade ve 3 alt boyuttan oluşan işe adanmışlık leğinden faydalanılmıştır. Anket formunda kullanılan lek ifadeleri ve bu ifadelere karşılık gelen alt boyutlar aşağıda görüldüğü şekildedir:

- Dinçlik Boyutu:
 - İşimi yaparken kendimi çok enerjik hissedirim.
 - İşimi yaparken kendimi güçlü ve din hissedirim.
 - Sabah uyandığımda işe gitme işteği duyuyorum.
- Kendini Adanma Boyutu:
 - İşim bana coşku veriyor.
 - İşim bana ilham veriyor.
 - Yaptığım işten gurur duyuyorum.
- Yoğunlaşma Boyutu:

- Yoğun bir şekilde çalışırken kendimi mutlu hissediyorum.
- İşime gömülmüş durumdayım.
- Çalışırken kendimden geçiyorum.

Araştırmanın bağımsız değişkeni olan işten ayrılma niyetine ilişkin katılımcı görüşlerini belirleyebilmek amacıyla ise Scott ve arkadaşları (1999) tarafından geliştirilen ve tek boyuttan oluşan işten ayrılma niyeti ölçeği kullanılmıştır. Ölçek daha önce Türkçeye çevrilmiş, geçerlilik ve güvenirlik testleri yapılarak birçok araştırmacı tarafından kullanılmıştır (Aylan, 2012; Karaca vd., 2017; Demirci ve Tekiner, 2019). Ölçek 4 ifadeden oluşmaktadır ve anket formunda 10., 11., 12. ve 13. ifadeler olarak yer almaktadır. Veri analizi ters kodlama dikkate alınarak gerçekleştirilecektir. Ölçek ifadeleri ise aşağıda görüldüğü şekildedir:

- Şu an çalıştığım işten daha ideal başka bir işte çalışmayı tercih ederim.
- Buraya başladığımdan beri iş değiştirme hakkında ciddi düşüncelerim oldu.
- Emekli oluncaya kadar bu işte çalışmayı düşünüyorum.
- Gelecek yıl içerisinde başka iş aramayı ciddi bir şekilde düşünüyorum.

Çalışanların ast üst ilişkilerinin kalitesini ölçmek amacıyla Liden ve Maslyn (1998) tarafından geliştirilmiş olan “Çok Boyutlu Lider-Üye Etkileşimi Ölçeği” kullanılmıştır. Ölçek 4 alt boyut ve 12 ifadeden oluşmaktadır. Anket formundaki son 12 soruya karşılık gelmekte olup ölçekte yer alan ifadeler aşağıdaki şekildedir:

- Etki
 - Kişi olarak üstüm beni beğenir.
 - Üstüm, insanların arkadaş olmak isteyeceği bir kişi olduğumu düşünür.
 - Üstüm, benimle çalışmaktan memnundur.
- Bağlılık
 - Konu hakkında tam bilgim olmasa bile, üstümün verdiği kararlar savunurum.
 - Başkaları tarafından eleştirildiğinde, üstümü savunurum.
 - İstmeden bir hata yaparsa, üstümü diğerlerine karşı savunurum.
- Katkı
 - Üstümün sağladığı destek ve kaynaklar, olması gerekenden fazladır.
 - Üstüm, işle ilgili hedeflerime ulaşmam için normalde olması gerekenden daha fazla çaba göstermektedir.
 - Üstüm, gerektiğinde bana yardım etmek için çok çalışmayı sorun etmez.

- Profesyonel Saygı
 - Üstüm, iş hakkındaki bilgi düzeyimi beğenir.
 - Üstüm, iş hakkındaki bilgi ve yeteneklerime saygı duyar.
 - Üstüm, mesleki becerimi takdir eder.

3.4 Verilerin Analizi

Bu araştırmada alanyazın taraması sonucu oluşturulan hipotezlerin deneysel olarak test edilmesi amaçlanmıştır. Bu sebepten dolayı araştırmada nicel bir yaklaşım benimsenmiştir. Çalışmada işe adanmışlığın işten ayrılma niyetine etkisinde Lider Üye Etkileşiminin düzenleyici etkisi incelenmektedir.

Çalışmada verilerin analizi için IBM SPSS, AMOS ve Process Macro programları tercih edilmiştir. Söz konusu programlar analizlerinin yürütülmesinde geniş akademik çevrelerce kabul görmüş güvenilir ve kullanıcı dostu bir araç olarak düşünülmektedir.

3.5 Etik Bildirim

İşe adanmışlığın işten ayrılma niyetine olan etkisinde lider-üye etkileşiminin düzenleyici rolü başlıklı doktora tez çalışması etik kurul kararı; Anadolu Üniversitesi Sosyal ve Beşerî Bilimler Bilimsel Araştırma ve Yayın Etiği Kurulu tarafından 04 Haziran 2021 evrak kayıt numaralı ve 76872 protokol numarasıyla 29 Haziran 2021 tarihinde onaylanarak doktora tezi için izin verilmiştir. Söz konusu belge Ek 2’de sunulmuştur.

4. BULGULAR VE YORUM

Bu bölümde Türkiye’de çalışan havacılık çalışanlarından oluşan veri setine yönelik bilgiler paylaşılacaktır. Katılımcıların ilk olarak demografik bilgileri ele alınmıştır. Ardından, aynı veri setine yönelik tanımlayıcı istatistiklere yer verilmiştir. Sonrasında araştırmada önerilen model test edilirken ilk olarak araştırma değişkenlerinin güvenilirlik ve geçerliliği test edilmiş ve önerilen modelin uyum indeksleri hesaplanmıştır.

4.1. Katılımcılara Yönelik Demografik Bulgular

Yürütülen araştırma kapsamında Türkiye’de havacılık sektöründe çalışan toplam 605 kişiye ulaşılmıştır. Bu bölümde katılımcılara ait demografik verilere ilişkin analizlere yer verilmiştir.

Tablo 4.1’den de anlaşılabacağı üzere araştırma kapsamında ankete katılanların %68’inin erkek, %34’ünün de kadın olduğu gözlemlenmektedir. Kadınların erkekler kadar profesyonel fırsatlardan faydalanamadığı, erkek nüfusunun en yoğun olduğu sektörlerden biri olma özelliğindeki havacılık sektöründen (Ferla ve Graham, 2019) elde edilen bu araştırma örneğinde kadın ve erkek oranları arasında ortaya çıkan bu göreceli büyük farkın bu şekilde beklenildiğini söylemek yanlış olmayacaktır.

Tablo 4.1. Katılımcıların cinsiyetlerine göre dağılımı

Cinsiyet	F	%
Erkek	409	67.5
Kadın	196	32.5
Toplam	605	100

Tablo 4.2’de katılımcıların yaş aralıklarına ilişkin verilere yer verilmiştir. Buna göre katılımcıların büyük çoğunluğunun 26-34 yaş aralığında olduğu gözlenmektedir (%49). Bunu birbirlerine yakın aralıkta olan 25 yaş ve altı (%21) ile 35-44 (%21) yaş aralığındaki katılımcılar izlemektedir. Geç orta yaş (45-54 yaş aralığı, %7) ve yaşlı yetişkin (55 yaş ve üzeri, %2) oranının daha az olmasını sektörün yoğun ve yüksek enerji gerektiren faaliyetleri içermesine bağlamak yanlış olmayacaktır. Yaş ilerledikçe çalışanların daha sakin ve yaşlarına uygun sektörlerle geçtiği tahmin edilmektedir.

Tablo 4.2. *Katılımcıların yaş aralığına göre dağılımı*

Yaş Aralığı	f	%
25 yaş ve altı	127	21
26-34 arası	295	49
35-44 arası	130	21
45-54	42	7
55 ve üzeri	11	2
Toplam	605	100

Araştırmaya katılan havacılık çalışanlarının medeni durumlarında ilişkin veriler ise Tablo 4.3'te verilmiştir. Veriler incelendiğinde katılımcıların evli bekar dağılımlarının neredeyse yarı yarıya olduğu görülmektedir. Buna göre katılımcıların %54'ü bekar, %46'sı da evli olarak raporlanmıştır.

Tablo 4.3. *Katılımcıların medeni durumlarına göre dağılımı*

Medeni Durum	f	%
Bekar	325	54
Evli	280	46
Toplam	605	100

Katılımcıların eğitim durumuna yönelik verilere ise Tablo 4.4'te yer verilmiştir. Buna göre katılımcıların büyük çoğunluğunun %59 oran ile lisans mezunu olduğu görülmektedir. Yine bu oranı %21 ile yüksek lisans mezunları ve %12 oran ile de ön lisans mezunları takip etmektedir. Son olarak bu oranları %4 ile doktora mezunları ve %3 ile lise mezunları takip etmiştir. Sonuç olarak denilebilir ki ankete yanıt verenlerin %96'sı üniversite mezunlarından oluşmaktadır.

Her sektörde olduğu gibi havacılık sektöründe de çalışabilmek için sahip olunması gereken birtakım kriterler mevcuttur. Her ne kadar bu kriterler sektör içerisinde çalışanın yer aldığı pozisyonlara göre değişiklik gösterse de genel anlamda yüksek teknoloji kullanımının yoğun olması sektör çalışanlarının yüksek eğitilmiş ve nitelikli olması gerekliliğini ortaya koymaktadır. Bu sebeptendir ki %96 gibi oldukça yüksek görünen bu oranın ortaya çıkması doğal karşılanmalıdır.

Tablo 4.4. Katılımcıların eğitim durumuna göre dağılımı

Eğitim Durumu	f	%
Ortaokul	0	0
Lise	19	3
Ön lisans	72	12
Lisans	356	59
Yüksek lisans	132	21
Doktora	26	4
Toplam	605	100

Tablo 4.5'te katılımcıların meslekte çalışma sürelerine ait değerlere yer verilmektedir. Bu verilere göre katılımcıların büyük çoğunluğunun %49 oran ile 5 yıl ve daha az sürede çalıştığı görülmektedir. Yine bu oranı %23 ile 6-10 yıl arası çalışanlar ve %12 ile 11-15 yıl arası çalışanlar takip etmiştir.

Katılımcıların eğitim durumu grafiğinde ilk dikkati çeken 20 yıl ve üzerinde çalışan sayısının oldukça düşük olmasıdır. Söz konusu oranın bu şekildeki dağılım göstermesinin sebepleri yine Türk havacılık sektörünün yakın dönem tarihinde yatmaktadır. Türkiye’de 2003 yılından itibaren yapılan yasal düzenlemeler ile birlikte sektörde faaliyet gösteren havayolu şirketlerinin sayısında keskin bir artış gerçekleşmiştir. Bu artış ile birlikte sektör hızla büyüyerek yeni altyapı ve filo yatırımları gerçekleştirilmiş, bağlantı sayısı ve uçak bilet fiyatlarında yeni düzenlemeler gerçekleştirilmiştir. Tüm bunlar ciro ve istihdam sayılarının hızla artmasını sağlamıştır. Bu durum 20 yıl ve üstünde çalışan sayısındaki düşük oranların en belirleyici sebebi olarak düşünülebilir.

Söz konusu dağılımı açıklayan bir diğer sebep ise tüm dünyayı etkileyen Covid 19 salgınının havacılık endüstrisi üzerindeki etkileridir. Birçok sektörde olduğu gibi Türk havacılık endüstrisi de bu salgından payını almış görünmektedir. SHGM’nin 2022 raporunda yayınladığı verilere göre 2019’da 295.547 olan sektörde çalışan sayısı 2020 yılında 245.876’ya gerilemiştir. Bu verilere göre bir yıl içerisinde %17’lik bir düşüş ile yaklaşık 50.000 personel işten ayrılmıştır. Salgın etkisinin azalması ve seyahat kısıtlamalarının kademeli olarak kaldırılmasıyla 2021 yılında hızlı bir şekilde toparlanma gerçekleşmiş ve toplam istihdam sayısı yaklaşık 8000 artışla 253.885’e yükselmiştir. Bu da bize 5 yıl ve daha az çalışan sayısının yüksekliğini açıklamaktadır (SHGM, 2022).

Tablo 4.5. Katılımcıların meslekte çalışma sürelerine göre dağılımı

Meslekte Çalışma Süresi	f	%
5 yıl ve daha az	295	49
6-10 yıl arası	139	23
11-15 yıl arası	65	11
16-20 yıl arası	47	8
21-25 yıl arası	25	4
26-30 yıl arası	19	3
31 yıl ve üzeri	15	2

Tablo 4.6’da katılımcıların iş unvanlarına ait bilgiler paylaşılmaktadır. Çalışanların iş unvanlarının açık uçlu şekilde sorulduğu bu parametrede alınan yanıtlar görüldüğü üzere çeşitli başlıklar altında sınıflandırılmıştır. Bu sınıflandırma yapılırken yapılan işin muhtevası ve hizmet ettiği unsurlar temel alınmıştır. Bu verilere göre iş unvanlarına göre sınıflandırma 4 farklı şekilde gerçekleştirilmiştir. Tablo 4.6’da gösterilen verilere göre katılımcıları en yüksek oranda (%40) operasyon ve sırasıyla diğer destekleyici hizmetler (%28), uçuş ekibi (%22) ve son olarak bakım-teknik personeli (%10) takip etmektedir.

Tablo 4.6. Katılımcıların iş unvanlarına göre dağılımı

Meslekte Çalışma Süresi	f	%
Uçuş ekibi	133	22
Operasyon	244	40
Bakım ve teknik personel	59	10
Diğer destekleyici hizmetler	169	28
Toplam	605	100

4.2. Güvenilirlik ve Geçerlilik Testi Sonuçlarına Yönelik Bulgular

Araştırmanın bir parçası olarak oluşturulan hipotezlerin test edilmesi aşamasına geçilmeden önce verilerin güvenilirlik ve geçerliliklerinin değerlendirilmesi büyük önem arz etmektedir. Bu sebepten dolayı araştırmada faydalanan ölçeklerin güvenilirliğini test etmek amacıyla Cronbach’s Alpha değerleri hesaplanmıştır. Alfa katsayısı ölçek güvenilirliğini test etmede kullanılan kabul görmüş bir yöntem olup, sıfır ve bir arasında

bir değeri ifade etmektedir. Literatürde kabul görmüş bir alfa katsayısı değeri ise 0,70 ve üzeri olarak kabul görmüştür (Hair, Black, Babin, Anderson ve Tatham, 2006). Tablo 4.7’de ölçeklere ilişkin güvenilirlik analizi sonuçları görülmektedir. Buna göre işe adanmışlık ölçeği için 0,845, lider-üye etkileşimi için 0,903 ve işten ayrılma niyeti ölçeği için 0,734 değerleri bulunmuştur. Bulgular işe adanmışlık ölçeğinin güvenilirlik düzeyinin %84, lider üye etkileşimi ölçeğinin güvenilirlik düzeyinin %90 ve son olarak işten ayrılma niyeti ölçeğinin güvenilirlik düzeyinin %73 olduğunu göstermektedir. Sonuç olarak ölçeklerin güvenilirlik düzeylerinin kabul edilebilir değerlerde olduğu görülmektedir.

Tablo 4.7. Araştırma ölçeklerine yönelik güvenilirlik sonuçları

Kullanılan Ölçek	Cronbach’s Alpha Değeri
İşe Adanmışlık	0,845
Lider Üye Etkileşimi	0,903
İşten Ayrılma Niyeti	0,734

Araştırmanın güvenilirlik ve geçerliliğinin test edilmesi amacıyla doğrulayıcı faktör analizi uygulanmıştır. Analiz sonuçlarının karşılaştırılmasından önce alanyazında kabul görmüş uyum indeksleri ve uyum aralıkları Tablo 4.8’de raporlandığı şekildedir.

Tablo 4.8. Uyum indeksleri, mükemmel uyum ve kabul edilebilir uyum tablosu (Hooper, Coughlan ve Mullen, 2008)

İndeksler	Mükemmel Uyum	Kabul Edilebilir Uyum
CFI	$0,970 \leq CFI \leq 1,000$	$0,950 \leq CFI \leq 0,970$
HOELTER	≥ 200	$75 \leq HOELTER \leq 200$
IFI	$0,950 \leq IFI \leq 1,000$	$0,900 \leq IFI \leq 0,950$
NFI	$0,950 \leq NFI \leq 1,000$	$0,900 \leq NFI \leq 0,950$
RFI	$,900 < RFI \leq 1,000$	$,850 < RFI \leq 0,900$
RMSA	$0,000 < RMSA \leq 0,050$	$,050 < RMSA \leq 0,080$
TLI	$,95 \leq TLI \leq 1,000$	$,900 \leq TLI \leq 0,950$
χ^2/df	$,000 \leq \chi^2/df \leq 2,000$	$2 \leq \chi^2/df \leq 3$

Doğrulayıcı faktör analizi sonrası modeli oluşturan üç değişkenin ölçeklerine ilişkin bulguların uyum indeksleri, mükemmel uyum ve kabul edilebilir uyum aralıkları

ile karşılaştırmalı olarak paylaşılacaktır. İlk olarak işe adanmışlık ölçeğine ilişkin bulguların uyum indeksleri ve kabul aralıkları karşılaştırmalı olarak Tablo 4.9’da sunulmaktadır. Tablo 4.9’da görüldüğü üzere araştırmada faydalanılan işe adanmışlık ölçeği geçerlik ve güvenilirlik koşullarını yerine getirmektedir (Hooper ve diğerleri, 2008).

Tablo 4.9. İşe adanmışlık ölçeğine ilişkin bulguların uyum indeksleri ve kabul aralıkları tablosu (Hooper ve diğerleri, 2008)

İndeksler	Mükemmel Uyum	Kabul Edilebilir Uyum	İşe Adanmışlık
CFI	$0,970 \leq CFI \leq 1,000$	$0,950 \leq CFI \leq 0,970$	,986
HOELTER	≥ 200	$75 \leq HOELTER \leq 200$	533
IFI	$0,950 \leq IFI \leq 1,000$	$0,900 \leq IFI \leq 0,950$	,986
NFI	$0,950 \leq NFI \leq 1,000$	$0,900 \leq NFI \leq 0,950$	,973
RFI	$,900 < RFI \leq 1,000$	$,850 < RFI \leq 0,900$	,959
RMSA	$0,000 < RMSA \leq 0,050$	$,050 < RMSA \leq 0,080$	,041
TLI	$,95 \leq TLI \leq 1,000$	$,900 \leq TLI \leq 0,950$	,979
χ^2/df	$,000 \leq \chi^2/df \leq 2,000$	$2 \leq \chi^2/df \leq 3$	2,031

Araştırma modelinin düzenleyici değişkeni olan Lider üye etkileşimi için kullanılan ölçeğe ilişkin bulgular aşağıda Tablo 4.10’da gösterildiği şekildedir. Tabloda görüldüğü üzere araştırmada faydalanılan Lider üye etkileşimi ölçeği geçerlik ve güvenilirlik koşullarını yerine getirmektedir (Hooper ve diğerleri, 2008).

Tablo 4.10. Lider üye etkileşimi ölçeğine ilişkin bulguların uyum indeksleri ve kabul aralıkları tablosu (Hooper ve diğerleri, 2008)

İndeksler	Mükemmel Uyum	Kabul Edilebilir Uyum	Lider Üye Etkileşimi
CFI	$0,970 \leq CFI \leq 1,000$	$0,950 \leq CFI \leq 0,970$	,976
HOELTER	≥ 200	$75 \leq HOELTER \leq 200$	314
IFI	$0,950 \leq IFI \leq 1,000$	$0,900 \leq IFI \leq 0,950$	,976
NFI	$0,950 \leq NFI \leq 1,000$	$0,900 \leq NFI \leq 0,950$	,964
RFI	$,900 < RFI \leq 1,000$	$,850 < RFI \leq 0,900$	,940
RMSA	$0,000 < RMSA \leq 0,050$	$,050 < RMSA \leq 0,080$	,059
TLI	$,95 \leq TLI \leq 1,000$	$,900 \leq TLI \leq 0,950$	,958
χ^2/df	$,000 \leq \chi^2/df \leq 2,000$	$2 \leq \chi^2/df \leq 3$	2,982

Tablo 4.11’de işten ayrılma niyeti ölçeğine ilişkin bulgular, uyum inceskleri ve kabul aralıkları ile karşılaştırmalı olarak raporlanmıştır. Buna göre araştırmanın bağımlı değişkeni olan işten ayrılma niyeti için kullanılan ölçek değerlerinin uyum iyiliklerini sağlandığını ifade etmek mümkündür.

Tablo 4.11. *İşten ayrılma niyeti ölçeğine ilişkin bulguların uyum indeksleri ve kabul aralıkları tablosu (Hooper ve diğerleri, 2008)*

İndeksler	Mükemmel Uyum	Kabul Edilebilir Uyum	İşten Ayrılma Niyeti
CFI	$0,970 \leq CFI \leq 1,000$	$0,950 \leq CFI \leq 0,970$	,974
HOELTER	≥ 200	$75 \leq HOELTER \leq 200$	366
IFI	$0,950 \leq IFI \leq 1,000$	$0,900 \leq IFI \leq 0,950$	,974
NFI	$0,950 \leq NFI \leq 1,000$	$0,900 \leq NFI \leq 0,950$	,970
RFI	$0,900 < RFI \leq 1,000$	$0,850 < RFI \leq 0,900$	,910
RMSA	$0,000 < RMSA \leq 0,050$	$0,050 < RMSA \leq 0,080$	,065
TLI	$0,95 \leq TLI \leq 1,000$	$0,900 \leq TLI \leq 0,950$	,921
χ^2/df	$0,000 \leq \chi^2/df \leq 2,000$	$2 \leq \chi^2/df \leq 3$	2,613

Araştırma modelinin değişkenlerine yönelik tanımlayıcı istatistikler sırasıyla Tablo 4.12, Tablo 4.13 ve Tablo 4.14’te sunulmaktadır.

Verilerin analiz edilmesinde önem arz eden noktalardan biri hipotezlerin testlerinin gerekli varsayımları karşılayıp karşılamadığının kontrol edilmesidir. Veri setlerinin dağılımsal varsayımları karşılamaması durumunda yapılacak olan analizler geçersiz ve yanıltıcı olabilmektedir. Bu sebeple normal dağılım istatistik alanında önem verilen unsurlardan biri olarak kabul edilmektedir (Arslan, Tunç ve Çolak, 2020). Birçok istatistiksel test veri setlerinin normal dağılıma sahip olduğunu varsaymaktadır. Analizler gerçekleştirilmeden veri setlerinin normallik dağılımları da kontrol edilmelidir. Bu kapsamda araştırma modelini oluşturan ölçeklerin çarpıklık (skewness) ve basıklık (kurtosis) değerleri incelenmelidir. Normal dağılım şartının kabul edilmesi için çarpıklık ve basıklık değerlerinde genel kabul -1.5 ile +1.5 şeklindedir (Tabachnick, Fidell ve Ullman, 2013).

Yukarıdaki bilgiler ışığında, Tablo 4.12 incelendiğinde işe adanmışlık ölçeğinin çarpıklık değerlerinin -1,372 ve -,801 arasında basıklık değerlerinin ise 1,167 ve -,204 arasında olduğu görülmektedir. Tablo 4.13 incelendiğinde ise Lider üye etkileşiminin

çarpıklık değerleri -1,088 ile -0,623 arasında; basıklık değerleri de -0.338 ile 0.903 arasında değişmektedir. Son olarak Tablo 4.14 incelendiğinde işten ayrılma niyeti çarpıklık değerleri 0.741 ile 0.913 arasında; basıklık değerleri de -0.060 ile 0.541 arasında değişmektedir. Sonuç olarak, tüm ölçekler ele alındığında, çarpıklık değerlerinin -1.372 ile 0.913 arasında, basıklık değerlerinin ise -0.338 ile 1.167 arasında değiştiği gözlemlenmektedir. Yukarıda verilen bilgiler ışığında söz konusu değerlerin -1.5 ile +1.5 aralığında olması veri setinin normal dağılım sergilediği göstermektedir.

Tablo 4.12. *İşe adanmışlık ölçeğine ilişkin tanımlayıcı istatistikler tablosu*

	Ortalama	Standart Sapma	Varyans İstatistiği	Çarpıklık	Basıklık
S1	5,38	1,588	2,521	-1,175	,686
S2	5,47	1,619	2,620	-1,372	1,167
S3	5,36	1,604	2,574	-1,125	,597
S4	5,48	1,516	2,300	-1,214	,926
S5	5,40	1,488	2,214	-1,061	,488
S6	5,38	1,502	2,256	-1,042	,367
S7	5,17	1,523	2,318	-,801	,003
S8	5,29	1,542	2,377	-1,028	,345
S9	5,06	1,660	2,755	-,815	-,204

Tablo 4.13. *Lider üye etkileşimi ölçeğine ilişkin tanımlayıcı istatistikler tablosu*

	Ortalama	Standart Sapma	Varyans İstatistiği	Çarpıklık	Basıklık
S10	5,18	1,540	2,372	-1,052	,496
S11	5,21	1,463	2,141	-1,020	,762
S12	5,36	1,453	2,112	-1,088	,903
S13	5,00	1,556	2,421	-,754	,022
S14	5,01	1,470	2,162	-,625	-,153
S15	4,93	1,501	2,254	-,641	-,130
S16	4,80	1,614	2,604	-,623	-,338
S17	4,89	1,538	2,366	-,657	-,090
S18	4,86	1,521	2,313	-,696	-,095
S19	5,09	1,494	2,233	-,813	,069
S20	5,12	1,400	1,960	-,774	,147
S21	5,14	1,518	2,304	-,855	,154

Tanımlayıcı istatistikte veri seti ile ilgili analiz edilmesi gereken diğer ölçüler ise ortalama, standart sapma ve bu ölçünün kaynağı olan verilerdeki değişkenlik olarak ifade edilen “varyasyon”dur. Varyasyonun ölçüsü ise varyans olarak karşımıza çıkmaktadır. Varyans değişkene ait verilerin merkezden uzaklıklarını ölçen karakteristik bir ölçü olarak tanımlanır. Varyansın pozitif karekökü alınarak da standart sapma elde edilmektedir. Varyans, istatistik analiz ve tahmin teorisinde sağlam bir ölçü olarak düşünülmekte, bu sebepten dolayı da hipotez testi ve tahmin sürecinin temel kaynağı ve dayanağı olarak kabul edilmektedir (Akbulut, 2022).

Tablo 4.12 incelendiğinde, işe adanmışlık ifadelerine verilen yanıtların ortalamaları 5,06 ve 5,48 aralığında değişim gösterirken bu ifadelerin varyansının ortalamadan 2,214 ve 2,755 birim aralığında saptığı gözlemlenmektedir. Yine araştırmanın bir diğer değişkeni olan lider üye etkileşimine ilişkin tanımlayıcı istatistiklerin yer aldığı Tablo 4.13 incelendiğinde, lider üye etkileşimi ifadelerine verilen yanıtların ortalamalarının 4,80 ve 5,36 aralığında değişim gösterdiği ve bu ifadelerin varyansının ortalamadan 1,960 ve 2,604 birim aralığında saptığı görülmektedir. Son olarak Tablo 4.14 incelendiğinde, araştırmanın bağımsız değişkeni olan işten ayrılma niyeti ifadelerinin ortalamaları 2,80 ve 2,92 aralığında değişiklik gösterirken, bu ifadelerin ortalamalarından gerçekleşen varyans sapmasının 1,953 ve 2,261 olduğu görülmektedir.

Tablo 4.14. *İşten ayrılma niyeti ölçeğine ilişkin tanımlayıcı istatistikler tablosu*

	Ortalama	Standart Sapma	Varyans İstatistiği	Çarpıklık	Basıklık
S22	2,92	1,497	2,242	,741	-,060
S23	2,90	1,504	2,261	,770	,039
S24	2,80	1,442	2,080	,913	,541
S25	2,75	1,398	1,953	,845	,484

4.3. Korelasyon Analizi Sonuçlarına Yönelik Bulgular

Araştırma modelinin test edilmesine geçilmeden önce araştırma modelinde kullanılan değişkenlerin birbirleri ile olan ilişkileri Pearson Korelasyon Katsayısı ile değerlendirilmiştir. Korelasyon analizi, sosyal bilimlerde oldukça yaygın kullanılan bir analiz türüdür. Değişkenler arasındaki doğrusal ilişkinin ölçüsünü ifade eden korelasyon

katsayısı (-1) ve (+1) arasında değişen değerlerden oluşmaktadır. İki değişken arasında hesaplanan korelasyon katsayısının yüksek olması bu iki değişkenin birbirine bağlı olduğu ve birlikte değiştiği anlamına gelmektedir (Orhan ve Kaşıkçı, 2002). Araştırma modelini oluşturan değişkenler arasındaki korelasyon katsayıları Tablo 4.15'te ifade edildiği şekildedir.

Tablo 4.15 incelendiğinde, değişkenler arasında negatif ve pozitif olmak üzere orta düzeyde ilişkilerin varlığından söz etmek mümkündür. İlk olarak işe adanmışlık ve işten ayrılma niyeti arasındaki ilişkiyi ifade eden korelasyon kat sayısının $-.385$ ($p < 0,01$ düzeyinde anlamlı) olduğu gözlenmektedir. Bu bulgu “**H₁**: İşe adanmışlık ile işten ayrılma niyeti arasında pozitif anlamlı bir ilişki vardır.” hipotezini destekler mahiyettedir. Buna göre havacılık endüstrisinde çalışanların işe adanmışlıkları arttıkça, işten ayrılma niyetlerinde düşüş yaşanacaktır. Elde edilen sonucun beklenildiği üzere alanyazında gerçekleştirilmiş olan geçmiş çalışmalar ile paralellik gösterdiği görülmektedir (Arokiasamy ve diğerleri, 2022; Gupta ve Shaheen, 2017; Heyns ve diğerleri, 2022; Markos ve Dibekulu, 2021; Memon ve diğerleri, 2016).

Tablo incelendiğinde işe adanmışlık ve lider üye etkileşimi arasındaki ilişkinin korelasyon katsayısı $.494$ ($p < 0,01$ düzeyinde anlamlı) olarak ifade edilmiştir. Söz konusu değer “**H₂**: İşe adanmışlık ile lider-üye etkileşimi arasında pozitif anlamlı bir ilişki vardır.” hipotezini destekler mahiyettedir. Bu bulguya göre işe adanmışlıkları yükselen işgörenlerin lider üye etkileşimlerinde de bir artış gerçekleşecektir. Sonuç literatürde çeşitli sektörlerde yapılmış olan bir çok çalışmanın sonuçları ile benzerlik göstermektedir (Aggarwal ve diğerleri, 2020; Altınay ve diğerleri, 2019; Mao ve Tian, 2022; Tanskanen ve diğerleri, 2019; Taşova ve diğerleri, 2023).

Son olarak Tablo 4.15’de lider üye etkileşimi ve işten ayrılma niyeti arasındaki ilişkiyi ifade eden korelasyon katsayısı $-.474$ ($p < 0,01$ düzeyinde anlamlı) olarak gözlemlenmiştir. Bu sonuç ile de araştırmanın üçüncü hipotezi “**H₃**: Lider üye etkileşimi ve işten ayrılma niyeti arasında anlamlı bir ilişki vardır.” desteklenmektedir. İki kavram arasındaki korelasyon katsayısı ve alanyazında gerçekleştirilmiş bir çok çalışma sonucunun (Chiu ve diğerleri, 2020; M. Chung ve Jeon, 2020; M. Kim ve Yi, 2019; Mete ve diğerleri, 2021; Nguyen ve diğerleri, 2023; Şahin, 2011; Wu ve diğerleri, 2023) benzerlik gösterdiği görülmektedir.

Tablo 4.15. Değişkenlere yönelik korelasyon değerleri tablosu

İndeksler	İşe Adanmışlık	Lider Üye Etkileşimi	İşten Ayrılma Niyeti
İşe Adanmışlık	1		
Lider Üye Etkileşimi	,494**	1	
İşten Ayrılma Niyeti	-,385**	-,474**	1

** p < 0,01 düzeyinde anlamlı

Sonuç olarak Tablo 4.15'teki değerler ile araştırmanın ilk üç hipotezleri **H₁**, **H₂** ve **H₃** desteklenmektedir. Sonuçların alanyazında havacılık sektörü de dahil olmak üzere farklı sektörlerde gerçekleştirilmiş olan birçok çalışma ile de benzerlik gösterdiği görülmüştür.

4.4. Lider Üye Etkileşimi ve Alt Boyutlarının Düzenleyici Etkisinin İncelenmesi

Çalışmanın bu bölümünde araştırma modelinde yer alan **H₄**, **H₅**, **H₆**, **H₇**, ve **H₈** hipotezlerini oluşturan; lider-üye etkileşiminin ve alt boyutlarının işe adanmışlığın işten ayrılma niyetine etkisindeki düzenleyicilik rolü test edilecektir. Düzenleyici değişken, iki değişken arasındaki ilişkinin yönünü ve şiddetini etkileyen değişken olarak tanımlanmaktadır (Gürbüz, 2019). Araştırma kapsamında, havacılık çalışanlarının işe adanmışlık ve işten ayrılma niyetleri arasındaki ilişki söz konusu çalışanların farklı düzeylerde lider üye etkileşimine sahip olması durumunda şiddet ve yönü açısından değişiklik gösterecektir varsayımı ile harekete geçilmiştir. Lider üye etkileşiminin düzenleyicilik etkisinin test edilmesi amacıyla IBM SPSS paket programı Process Macro eklentisi, Model 1 kullanılmıştır.

Tablo 4.16 incelendiğinde model özeti p değeri (p=,000) =,05'ten küçük olduğundan modelin bir bütün olarak anlamlı olduğu görülmektedir. Tabloda dikkat edilmesi gereken bir diğer değer ise işe adanmışlık ve lider üye etkileşimi etkileşimlerinin (X*W) p değeridir. Söz konusu değer tabloda ,013 olarak raporlanmıştır. Bu durumda p değerinin ,05'ten küçük olması ve diğer yandan “güven aralığının alt sınırı olan LLCI (,0130) değeri ile güven aralığının üst sınırı olan ULCI (,1119) değerinin sıfırı kapsamıyor olması etkileşim teriminin de anlamlı olduğunu göstermektedir. Dolayısıyla bu değerler araştırmanın dördüncü hipotezi olan “**H₄**: İşe adanmışlığın işten ayrılma

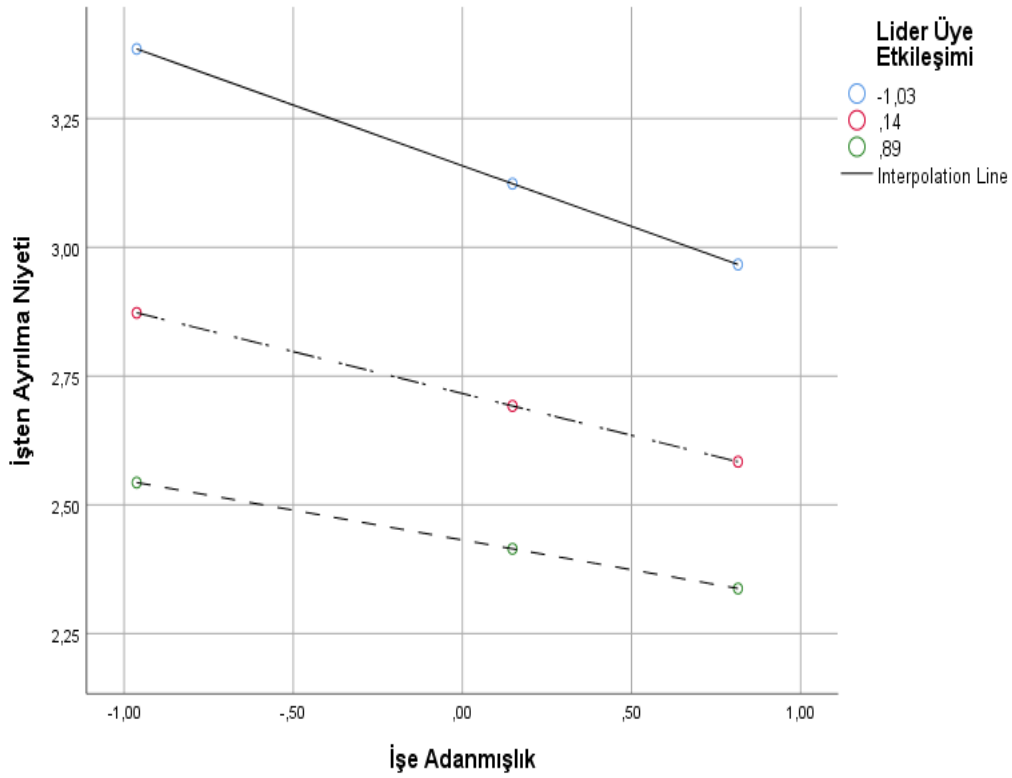
niyetine etkisinde lider üye etkileşiminin düzenleyici rolü vardır.” hipotezinin desteklendiği anlamına gelmektedir.

Tablo 4.16. *İşe adanmışlığın işten ayrılma niyetine etkisinde lider üye etkileşiminin düzenleyici rolü*

	<i>b</i>	<i>t</i>	<i>p</i>	LLCI	ULCI
Sabit	2,8060	69,3071	,000	2,7265	2,8855
İşe Adanmışlık (X)	-,1752	-3,9603	,001	-,2621	-,0883
Lider Üye Etkileşimi (W)	-,3839	-9,1555	,000	-,4662	-,3015
Etkileşim (X*W)	,0625	2,4808	,013	,0130	,1119
	F=71,2294,	p=,000			
	R ² =,2623,	ΔR ² =,0076			

Aşağıda Şekil 4.1 işe adanmışlık ile lider üye etkileşimi arasındaki etkileşimin işten ayrılma niyeti üzerindeki etkisini göstermektedir. Şekil 4.1 incelendiği zaman şekildeki üç doğru dikkati çekmektedir. Her bir doğru sırasıyla katılımcıların lider üye etkileşimlerinin düşük, orta ve yüksek düzeylerde iken araştırma modelinin bağımlı ve bağımsız değişkeni arasında gerçekleşen ilişkideki düzenleyici etkisini ifade etmektedir. Doğruların birbirlerine paralel konumda olmaması çoklu doğrusallık sorununun bulunmadığı anlamına gelmektedir.

Şekil 4.1’deki veriler ışığında söylenebilir ki işe adanmışlığın işten ayrılma niyeti üzerindeki etkisi işgörenlerin lider üye etkileşim düzeylerine göre farklılık göstermektedir. Şekil içerisindeki çizgiler işgörenlerin lider üye etkileşim düzeyleri yüksek seviyelerdeyken işe adanmışlığın işten ayrılma niyeti üzerindeki negatif ve anlamlı etkisinin daha az gözlemlendiği anlamına gelmektedir. Bu durumun tam tersi olarak da lider üye etkileşimi değeri düşük seviyelerdeyken bağımlı ve bağımsız değişken arasındaki etki derecesinin daha fazla olduğu gözlemlenmiştir. Buradan lider üye etkileşiminin araştırmanın bağımlı ve bağımsız değişkenleri arasındaki ilişkinin şiddetini değiştirdiği sonucu çıkartılmaktadır.



Şekil 4.1. İşe adanmışlık ile lider üye etkileşimi arasındaki etkileşimin işten ayrılma niyeti üzerindeki etkisi

Araştırma kapsamında lider üye etkileşiminin alt boyutlarının da araştırmanın bağımlı ve bağımsız değişkenleri arasındaki ilişkideki düzenleyici rolü incelenmiştir.

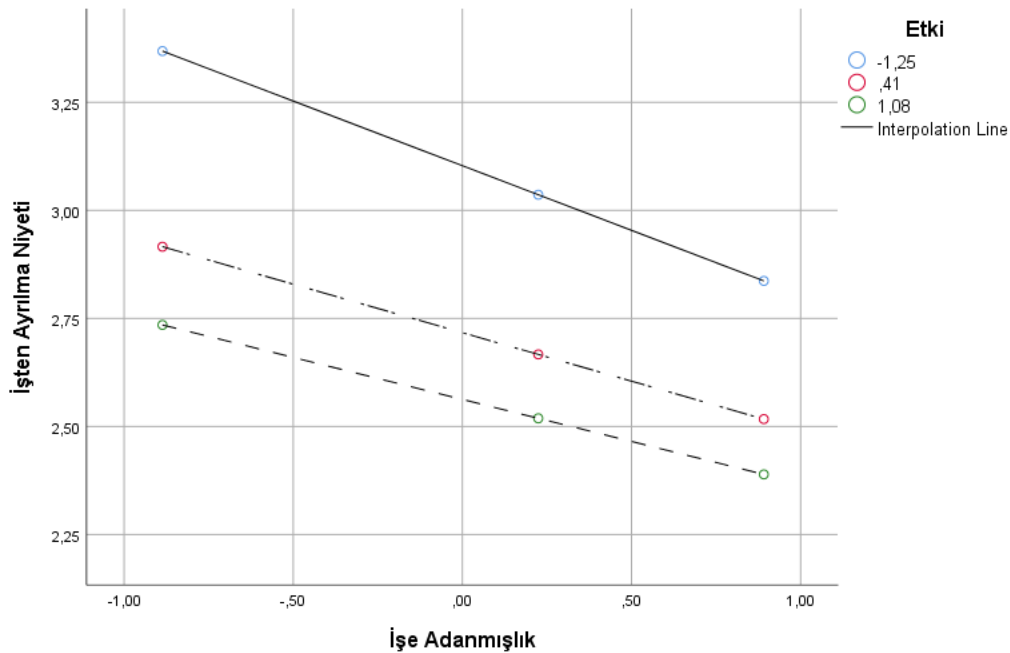
Tablo 4.17 lider üye etkileşiminin alt boyutu olan etkinin düzenleyici rolünü ifade eden değerleri içermektedir. Tablo incelendiğinde model özeti p değerinin ($p = ,000$) ,05'ten küçük olması sebebiyle modelin bir bütün olarak anlamlı olduğu söylenebilir. Tablo 4.17'de incelenmesi gereken bir diğer değer ise işe adanmışlık (X) ve etki (W) boyutunun etkileşimlerinin ($X * W$) p değeridir. Bu değer ,034 olarak raporlanmıştır. Bu durumda $p < ,05$ olması ve “güven aralığının alt sınırı olan LLCI (,0034) değeri ile güven aralığının üst sınırı olan ULCI (,0862) değerlerinin sıfırı kapsamıyor olması etkileşim teriminin anlamlı olduğunu göstermektedir.

Böylelikle araştırmanın beşinci hipotezinin “**H₅**: İşe adanmışlığın işten ayrılma niyetine etkisinde lider üye etkileşiminin alt boyutlarından olan etki boyutunun düzenleyici rolü vardır.” desteklendiği söylenebilir. Etki alt boyutu da yine model üzerinde lider üye etkileşimi ile paralel bir etkiye sahiptir denilebilir.

Tablo 4.17. *İşe adanmışlığın işten ayrılma niyetine etkisinde lider üye etkileşiminin alt boyutu etkinin düzenleyici rolü*

	<i>b</i>	<i>t</i>	<i>p</i>	LLCI	ULCI
Sabit	2,8130	68,5156	,000	2,7324	2,8937
İşe Adanmışlık (X)	-,2429	-5,5903	,000	-,3283	-,1576
Etki (W)	-,2318	-6,9424	,000	-,2973	-,1662
Etkileşim (X*W)	,0448	2,1267	,034	,0034	,0862
	F=58,0361	p=,000			
	R ² =,2246	ΔR ² =,0058			

Aşağıda Şekil 4.2 işe adanmışlık ile etki boyutu arasındaki etkileşimin işten ayrılma niyeti üzerindeki etkisini göstermektedir. Şekildeki üç doğru bu etkileşimin etki boyutu seviyesi düşük, orta ve yüksekken ne şekilde gerçekleştiğini göstermektedir. Doğruların birbirlerine paralel konumda olmaması çoklu doğrusallık sorununun bulunmadığını göstermektedir. Şekil 4.2’deki veriler göstermektedir ki işe adanmışlığın işten ayrılma niyeti üzerindeki etkisi etki alt boyutu düzeylerine göre farklılaşmaktadır. İşgörenlerin etki boyutu düzeyleri azaldıkça işe adanmışlığın işten ayrılma niyeti üzerindeki etkisinin arttığı gözlemlenmektedir. Bu açıdan lider üye etkileşimi düzenleyicilik etkisi ile paralellik söz konusudur.



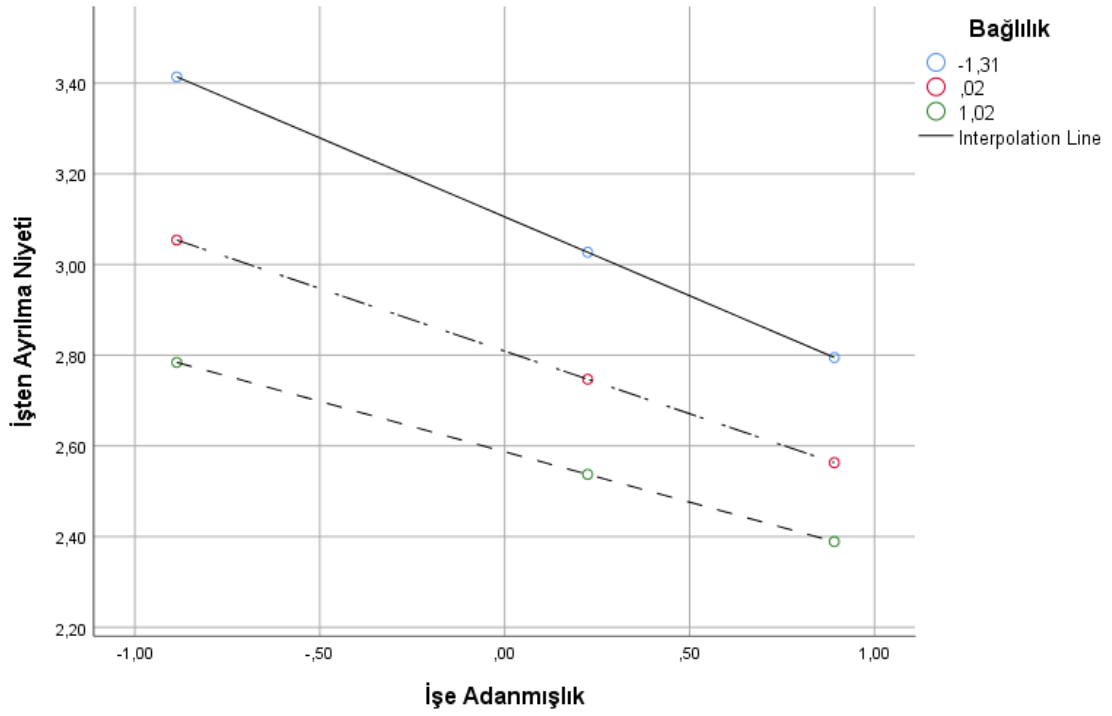
Şekil 4.2. *İşe adanmışlık ile lider üye etkileşimi alt boyutu etki arasındaki etkileşimin işten ayrılma niyeti üzerindeki etkisi*

Araştırma kapsamında lider üye etkileşiminin bir diğer alt boyutu olan bağlılık alt boyutunun düzenleyicilik rolünü inceleyen veriler Tablo 4.18’de raporlandığı şekildedir. Tablo 4.18 incelendiğinde model özeti p değerinin ($p=,000$) ,05’ten küçük olması modelin bir bütün olarak anlamlı olduğunu göstermektedir. Dikkat edilmesi gereken bir diğer değer ise işe adanmışlık (X) ve bağlılık (W) boyutunun etkileşimlerinin ($X*W$) p değeri olarak karşımıza çıkmaktadır. Tabloda ifade edilen etkileşim ($X*W$) p değeri ,026 olarak raporlanmıştır. Bu durumda p değerinin ,05’ten küçük olması ve ayrıca “güven aralığının alt sınırı olan LLCI (,0256) değeri ile güven aralığının üst sınırı olan ULCI (,1012) değerinin sıfırı kapsamıyor olması etkileşim teriminin anlamlı olduğunu göstermektedir. Bu değerlerden hareketler araştırmanın altıncı hipotezi “**H₆**: İşe adanmışlığın işten ayrılma niyetine etkisinde lider üye etkileşiminin alt boyutlarından olan bağlılık boyutunun düzenleyici rolü vardır.” desteklenmektedir denilebilir.

Tablo 4.18. İşe adanmışlığın işten ayrılma niyetine etkisinde lider üye etkileşiminin alt boyutu bağlılığın düzenleyici rolü

	<i>b</i>	<i>t</i>	<i>p</i>	LLCI	ULCI
Sabit	2,8138	68,6204	,000	2,7333	2,8943
İşe Adanmışlık (X)	-2,2774	-6,5970	,000	-,3600	-,1948
Bağlılık (W)	-2,2221	-6,6113	,000	-,2880	-,1561
Etkileşim ($X*W$)	,0539	2,2377	,026	,0256	,1012
	F=54,8751	$p=,000$			
	$R^2=,2150$	$\Delta R^2=,0065$			

Aşağıda gösterildiği üzere Şekil 4.3 işe adanmışlık ile bağlılık boyutu arasındaki etkileşimin işten ayrılma niyeti üzerindeki etkisini göstermektedir. Yukarıdaki analizlerle benzer şekilde, görseldeki üç doğru bu etkinin bağlılık boyutu düşük, orta ve yüksek seviyelerde iken ne şekilde farklılaştığını göstermektedir. Lider üye etkileşimi ve diğer alt boyut olan etki boyutu analizlerinde olduğu gibi doğrular birbirlerine paralel konumda değildir. Bu durum çoklu doğrusallık sorununun bulunmadığını göstermektedir. Doğrulardan anlaşılacağı üzere işe adanmışlığın işten ayrılma niyeti üzerindeki etkisinin işgörenlerin bağlılığı yükseldikçe anlamlı bir şekilde azaldığı gözlemlenmektedir. Bu açıdan sonuçlar ilk iki analiz ile paralellik göstermektedir.



Şekil 4.3. İşe adanmışlık ile lider üye etkileşimi alt boyutu bağlılık arasındaki etkileşimin işten ayrılma niyeti üzerindeki etkisi

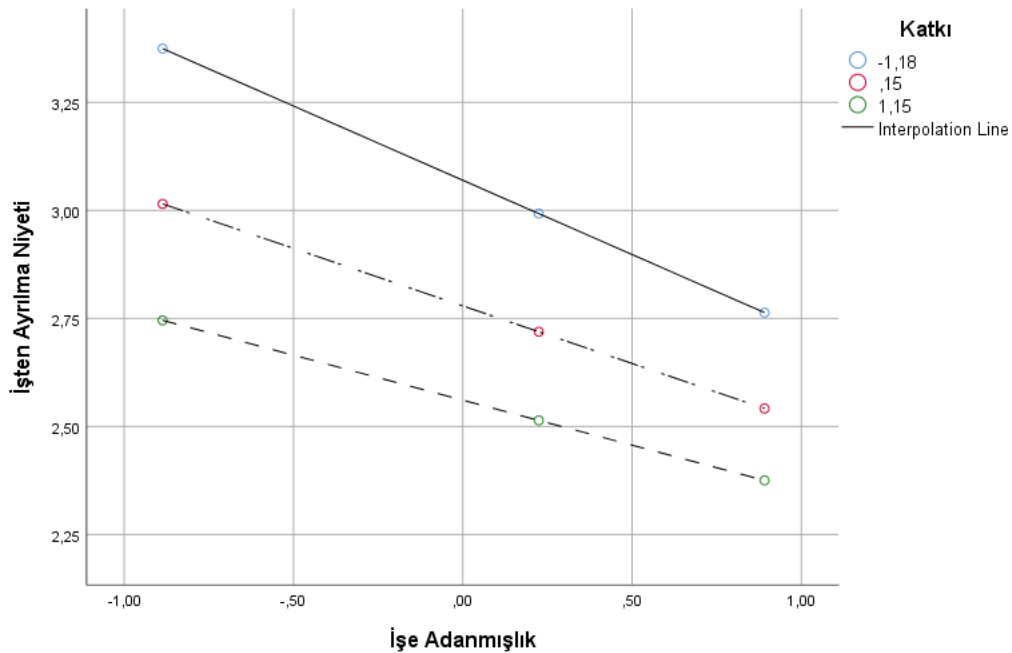
Araştırma kapsamında düzenleyici etkisi incelenecek olan bir diğer boyut katkı boyutudur. Katkı boyutunun işe adanmışlık ve işten ayrılma niyeti arasındaki ilişkideki düzenleyicilik rolünü ifade eden veriler Tablo 4.19’da ifade edildiği şekildedir. Tablo 4.4.4 incelendiğinde model p değerinin ,000 olduğu görülmektedir. Bu değer ,05’ten küçük olması modelin bir bütün olarak anlamlı olduğunu göstermektedir. Buna ek olarak, işe adanmışlık (X) ve katkı (W) boyutunun etkileşimlerinin (X*W) p değeri ise ,015 olarak raporlanmıştır. Bu durumda p değerinin ,05’ten küçük olması ve bunun yanında “güven aralığının alt sınırı olan LLCI (,0111) değeri ile güven aralığının üst sınırı olan ULCI (,1050) değerinin sıfırı kapsamıyor olması etkileşimin anlamlı olduğunu göstermektedir.

Yukarıdaki değerler ışığında araştırmanın yedinci hipotezi “**H₇**: İşe adanmışlığın işten ayrılma niyetine etkisinde lider üye etkileşiminin alt boyutlarından olan katkı boyutunun düzenleyici rolü vardır.” desteklenmektedir.

Tablo 4.19. *İşe Adanmışlık ile İşten Ayrılma Niyeti Arasındaki İlişkide Lider Üye Etkileşiminin Alt Boyutu Katkının Düzenleyici Rolü*

	<i>b</i>	<i>t</i>	<i>p</i>	LLCI	ULCI
Sabit	2,9119	68,6194	,000	2,7315	2,8924
İşe Adanmışlık (X)	-,2751	-6,4681	,000	-,3586	-,1916
Katkı (W)	-,2181	-6,7700	,000	-,2813	-,1548
Etkileşim (X*W)	,0580	2,4266	,015	,0111	,1050
	F=54,7291	p=,000			
	R ² =,2146	ΔR ² =,0077			

Diğer analizlerde olduğu gibi katkı boyutu ile işe adanmışlık arasındaki etkileşimin işten ayrılma niyeti üzerindeki etkisi aşağıda görsel olarak ifade edilmiştir. Şekil 4.4. içerisindeki üç doğru söz konusu etkinin katkı boyutu düşük, orta ve yüksek seviyelerde iken ne şekilde farklılaştığını göstermektedir. Lider üye etkileşimi ve diğer alt boyutların analizlerine benzer şekilde doğruların birbirlerine paralel şekilde konumlanmamış olması doğrusallık sorununun bulunmadığını göstermektedir. Yine diğer analizlere benzer olarak, işgörenlerin verdiği yanıtlardaki katkı boyutu yükseldikçe işe adanmışlığın işten ayrılma niyeti üzerindeki etkisinin daha az olduğu gözlemlenmektedir. Bu açıdan da diğer analizler ile benzerlik göstermektedir.



Şekil 4.4. *İşe adanmışlık ile lider üye etkileşimi alt boyutu bağıllık arasındaki etkileşimin işten ayrılma niyeti üzerindeki etkisi*

Araştırma kapsamında düzenleyici etkisi incelenecek olan son boyut profesyonel saygı boyutudur. Profesyonel saygı boyutunun işe adanmışlık ve işten ayrılma niyeti arasındaki ilişkideki düzenleyicilik rolünü ifade eden veriler Tablo 4.20’de ifade edildiği şekildedir. Tablo 4.20’de görüldüğü üzere model özeti p değeri ,000 olarak raporlanmıştır. Bu değer ,05’ten küçük olması sebebiyle model bütün olarak anlamlıdır denilebilir. Buna ek olarak incelenmesi gereken bir diğer değer işe adanmışlık (X) ve profesyonel saygı (W) boyutunun etkileşimlerinin (X*W) p değeridir. Bu değer Tablo 4.20’de ,090 olarak raporlanmıştır. Söz konusu p değerinin ,05’ten büyük olması ve ayrıca “güven aralığının alt sınırı olan LLCI (-,0067) değeri ile güven aralığının üst sınırı olan ULCI ,0905) değerinin sıfırı kapsıyor oluşu etkileşim teriminin anlamlı olmadığını göstermektedir.

Yukarıdaki bilgiler ışığında araştırmanın sekizinci hipotezi “**H₈**: İşe adanmışlığın işten ayrılma niyetine etkisinde lider üye etkileşiminin alt boyutlarından olan profesyonel saygı boyutunun düzenleyici rolü vardır.” hipotezi reddedilmiştir. Lider üye etkileşimi ve diğer alt boyutlarının aksine profesyonel saygı alt boyutu işe adanmışlığın işten ayrılma niyeti üzerindeki etkisinde düzenleyici bir etkiye sahip değildir.

Tablo 4.20. *İşe Adanmışlığın İşten Ayrılma Niyetine Etkisinde Lider Üye Etkileşiminin Alt Boyutu Profesyonel Saygının Düzenleyici Rolü*

	<i>b</i>	<i>t</i>	<i>p</i>	LLCI	ULCI
Sabit	2,8150	66,8185	,000	2,7323	2,8978
İşe Adanmışlık (X)	-,2510	-5,6082	,000	-,3389	-,1631
Profesyonel Saygı (W)	-,2362	-6,2663	,000	-,3103	-,1622
Etkileşim (X*W)	,0419	1,6948	,090	-,0067	,0905
	F=54,7291	p=,000			
	R ² =,2146				

5. SONUÇ VE ÖNERİLER

Teknolojinin oldukça yoğun bir şekilde kullanıldığı sektörlerden biri olan havacılık sektöründe yüksek teknoloji kullanımı bir rekabet unsuru olmaktan neredeyse çıkarak sektörün bir rutini haline gelmiş durumdadır. Havacılık endüstrisinde faaliyet gösterdiği halde çağın gerektirdiği son teknolojiyi kullanmayan örgütler geçmişin tozlu sayfalarında çoktan yerini almışlardır. Teknolojinin kullanımının ana rekabet unsurlarından biri olmaktan çıkarak bir zorunluluk halini almasıyla birlikte sahneye *insan faktörü* çıkmış durumdadır ve sahnede başrol görevini sürdürmektedir. İnsan kaynağının doğru kullanımı sektörde hayati öneme sahip olan emniyet ve güvenlik unsurlarının doğru idare edilmesine (Eldar, 2010; Salas, Maurino ve Curtis, 2010) yardımcı olarak önemli bir rekabet avantajı sağlamakta, bunun da ötesinde örgütlere ekonomik ve yönetsel anlamda üstünlük kazandırmaktadır. Bu hakikatler ışığında, ortaya konan bu araştırma, temelini örgütsel davranış çalışmalarına dayandırmıştır. Bu sebepten dolayı araştırmanın çıktıları hem akademi hem de sektör tabanında kıymetli bilgiler içermekle birlikte sürdürebilir rekabeti sağlamaya giden yolda bir pusula görevi görebilecektir.

Çalışma Türkiye'deki havacılık çalışanlarının işe adanmışlıklarının işten ayrılma niyetlerine olan etkisinde lider üye etkileşimlerinin düzenleyici rolünü araştırmaktadır. Buradan hareketle çalışmanın evreni Türkiye'de faaliyet gösteren havacılık örgütlerindeki tüm işgörenler olarak belirlenmiştir. Kısıtlı kaynaklar ve zaman göz önünde bulundurulduğunda tüm evrene ulaşılamayacağı varsayımı ile evreni temsil edecek olan örnekleme, kolayda örnekleme yöntemi ile ulaşılmıştır. Toplamda havacılık sektöründe çalışan 605 işgören çalışma kapsamında değerlendirilmiştir. Çalışmada örneklem büyüklüğünün değerlendirilmesinde Krejcie ve Morgan, (1970) tarafından önerilen 384 rakamının baz alınması sebebiyle örneklemin evreni temsil edebilecek büyüklükte olduğu kanaatine varılmıştır.

Araştırmada örnekleme konu olan bireylerin işe adanmışlıkları, işten ayrılma niyetleri ve lider üye etkileşimleri hakkındaki verilere erişimde online anket yönteminden faydalanılmıştır. Söz konusu değişkenlerin ölçülmesinde daha önceki çalışmalarda geçerlilik ve güvenilirlikleri Türkçede test edilmiş ölçeklere yer verilmiştir. Katılımcıların işe adanmışlık düzeylerini belirlemek amacıyla, Schaufeli ve Bakker (2003) tarafından geliştirilen, Bilgin ve Meydan (2014) tarafından Türkçe'ye "işe angaje olma ölçeği" şeklinde uyarlanan, üç alt boyut ve dokuz ifadeden oluşan işe adanmışlık ölçeğinden

faýdalanılmıştır. Araştırmanın bağımsız değişkeni olan işten ayrılma niyetine ilişkin katılımcı görüşlerini belirleyebilmek amacıyla ise Scott ve arkadaşları (1999) tarafından geliştirilen, tek boyuttan ve dört ifadeden oluşan işten ayrılma niyeti ölçeği kullanılmıştır. Çalışanların ast üst ilişkilerinin kalitesini ölçmek amacıyla dört boyut ve on iki ifadeden oluşan, Liden ve Maslyn (1998) tarafından geliştirilmiş olan “Çok Boyutlu Lider-Üye Etkileşimi Ölçeği” kullanılmıştır. Söz konusu değişkenlerin değerlendirilmesi ve ölçülmesi amacıyla katılımcılara toplamda 25 ifade yöneltilmiş ve yedili likert ölçek değerlendirmesinden faydalanılmıştır.

Analizlerde hipotezlerin test edilmesi aşamasına geçilmeden önce söz konusu ölçekler ile toplanan verilerin normallik dağılımı incelenmiştir. Bu kapsamda verilerin ortalama, standart sapma, varyans, çarpıklık ve basıklık değerleri analiz edilmiştir. Sonuç olarak verinin normal dağılım sağladığı tespit edilmiştir.

Ölçeklerin güvenilirliklerinin tespiti amacıyla her bir ölçeğin alfa katsayısı incelenmiş ve kabul gören değer olan ,70 değerinin üzerinde olması nedeniyle ölçeklerin kabul edilebilir güvenilirlikte olduğu kanaatine varılmıştır.

Ölçeklerin güvenilirliklerinin test edilmesinden sonra geçerlilik testi için doğrulayıcı faktör analizi uygulanmıştır. Bunun sonucunda her üç değişkenin uyum indekslerinin de kabul edilebilir sınırlar içinde olduğu tespit edilmiştir.

Değişkenler arası korelasyonlara yönelik bulgular sonucunda işe adanmışlık ve işten ayrılma niyeti arasında negatif yönde, lider üye etkileşimi arasında pozitif yönde istatistiksel olarak anlamlı düzeyde bir ilişkili gözlemlenmiştir. Ayrıca, lider üye etkileşimi ve işten ayrılma niyeti arasında negatif yönde istatistiksel olarak anlamlı düzeyde bir ilişki tespit edilmiştir. Bu sonuçlar ile birlikte araştırmanın ilk üç hipotezinin de desteklendiği görülmektedir.

Son olarak da araştırma modeli olan işe adanmışlığın işten ayrılma niyetine olan etkisinde lider üye etkileşiminin düzenleyici rolü test edilmiştir. IBM SPSS Process macro eklentisi *Model 1* kullanılarak gerçekleştirilen analiz sonucunda lider üye etkileşiminin işe adanmışlığın işten ayrılma niyetine olan etkisinde lider üye etkileşiminin düzenleyici rolü vardır hipotezi desteklenmiştir. Bunun yanında lider üye etkileşiminin alt boyutları olan katkı, etki, bağlılık ve profesyonel saygı kavramlarının da bu ilişkideki düzenleyici etkileri test edilmiştir. Yapılan analiz sonucunda katkı, etki ve bağlılık kavramlarının düzenleyici etkisinin olduğu gözlemlenirken, profesyonel saygının

herhangi bir düzenleyici etkiye sahip olmadığı gözlemlenmiştir. Bu analiz sonucunda araştırmanın son beş hipotezleri olan H₄, H₅, H₆, H₇ ve H₈ test edilerek sonucunda H₄, H₅, H₆ ve H₇ hipotezleri desteklenirken H₈ hipotezi reddedilmiştir.

Yapılan alanyazın taramasında işe adanmışlık ve işten ayrılma niyetinin işlendiği birçok çalışmaya rastlanırken bu ilişkide lider üye etkileşiminin düzenleyicilik etkisinin incelendiği hiçbir çalışmaya rastlanmamıştır. Bu açıdan bakıldığında hem akademi hem de sektör açısından bu çıkarımların oldukça önemli olduğu göz önünde bulundurulmalıdır.

İşten ayrılma niyeti ve işe adanmışlık arasındaki ilişkide lider üye etkileşiminin düzenleyici etkisini test etmeden önce bu araştırma modelinin havacılık işletmeleri açısından neden önem taşıdığını hatırlatmakta fayda var.

Araştırma modelinin bağımsız değişkeni olan işten ayrılma niyetinin örgütsel davranış çalışmalarında ne sebeple yoğun bir şekilde çalışıldığı sorusunu sorgulayarak başlanabilir. Öncelikle, işten ayrılma niyetinin örgütler açısından birçok olumsuz çıktısının olduğu bilinmektedir. Çalışmanın önceki bölümlerinde de bahsedildiği üzere, düşük performans, düşük takım etkinliği, devamsızlık ve düşük bağ kurma gibi örgütsel açıdan zarar verecek çıktıların yanında; kovulma, alkolizm, madde kullanımı, düşük özgüven ve düşük özsaygı gibi dolaylı yoldan örgüte zarar veren bireysel sonuçları da mevcuttur. Bireysel ve örgütsel düzeydeki tüm bu olumsuz çıktıları ek olarak, işten ayrılma niyetinin dikkatleri üzerine çekmesinin en büyük sebeplerinden biri de fiili işten ayrılmalardaki başat öncül olmasıdır. Plansız işten ayrılmalar insan kaynağının sürdürülebilir rekabeti yakalayarak diğer rakiplerin bir adım önüne geçmesini sağlayan insan kaynağı açısından sayısız sorunlar doğurmaktadır. Tüm bu olumsuz çıktılar bir araya geldiğinde, havacılık işletmelerinin yüksek rekabetin yaşandığı sektörde ayakta kalmasını imkânsız bir hale getirmektedir. Bu sebepler de işten ayrılma niyetinin araştırma konusunun bir parçası olmasını açıklar niteliktedir.

Araştırma modelinde bağımlı değişkenin işe adanmışlık olarak belirlenmesinde işe adanmışlığın örgütsel rekabet açısından önem taşıyan performans ilişkili çıktılarının yanında işe adanmışlığın en başat öncüllerinden biri olmasıdır. Böylece araştırma modelinin bir parçası olarak adanmışlığın işten ayrılma niyeti üzerindeki etkisi ölçülmektedir. Bu ilişkinin negatif ve anlamlı çıkması işgörenlerin adanmışlıklarının işten ayrılma niyetleri üzerinde etkisi olduğu, işgörenlerin adanmışlıkları arttıkça işten ayrılma niyetlerinde de bir düşüş yaşanacağını göstermektedir. Bu şekilde işgörenlerin

adanmışlıkları yükseltilerek katalitik etki ile birden fazla pozitif çıktı elde edilecektir. Bu pozitif kazanımlar özetle adanmışlığı yüksek çalışanların sağlayacakları olumlu performans çıktıları ve yüksek işten ayrılma niyetinin getireceği olumsuzluklardan kaçınılabilir. Fakat örgüt yöneticileri için bu dengeyi sağlamak her zaman kolay olmayabilir. Çalışanların adanmışlıklarını yükseltmek adına yapılacak olan çalışmalar sahip olunandan daha fazla zaman ve kaynak ihtiyacı doğurabilmektedir. Havacılık endüstrisinde zaman kavramının oldukça hızlı akması ve mevcut kaynakların kıt olması, bu kaynakların maksimum seviyede verim ile kullanımını gerektirmektedir. Bu sebeple, maliyeti düşük yeni yöntemler kullanma ihtiyacı doğmaktadır. Tam da bu noktada yapılan alanyazın taraması ile lider üye etkileşiminin söz konusu yeni yöntemlerin uygulanması adına bir potansiyel oluşturduğu fikri bu çalışma ile öne sürülmüştür.

Daha önceki bölümlerde de anlatıldığı üzere, lider üye etkileşimi farklı endüstrilerde birçok sosyal kavram arasındaki ilişkide düzenleyici etkiye sahiptir. Bir başka deyişle farklı iki kavram arasındaki ilişkilerin şiddetleri veya yönlerinde değişime neden olmaktadır. Havacılık gibi ast üst ilişkileri ve emir komuta sistemlerinin önem taşıdığı bir sektörde lider üye etkileşimi gibi ast üst ilişkilerini daha çağdaş ve akılcı şekilde inceleyen bu olgunun düzenleyici rolünün bulunması olasıdır. Tez havacılık sektöründe lider üye etkileşiminin aracı değişken olarak incelendiği ilk akademik çalışma olması açısından da literatürde bir boşluğu doldurmaktadır.

Lider üye etkileşimi diğer liderlik çalışmalarının aksine liderlerin astları ile kurdukları ilişkileri tek yönlü ve homojen olarak kabul etmemektedir. Lider üye etkileşimine göre liderlerin kurduğu bu ikili ilişkiler zaman kaynağının da yetersizliği ile yalnızca bazı üyeler ile daha yakın bir şekilde gerçekleştirebilmektedir. Lider kalan üyelerle olan etkileşimini ise en azından yeterli performansı sağlayabilmek amacıyla bir iş ilişkisi düzeyinde sürdürebilmektedir. Bu şekilde iki farklı etkileşim grubu oluşmaktadır denebilir. Bunlardan birisi grup içi denen lider üye etkileşiminin yüksek kalitede olduğu, diğeri ise grup dışı denilen ve yalnızca yeterli performansı sağlayabilecek kalitede olduğu etkileşimdir.

Araştırmanın dördüncü hipotezi H₄ analiz sonucuna bakıldığında havacılık sektöründeki işgörenlerin işe adanmışlıkları yükseldikçe işten ayrılma niyetlerinin azaldığı gözlenmiştir. Bu ilişki düzenleyici değişken analizi kapsamında yukarıda da ifade edilen iki farklı grup özelinde karşılaştırmalı olarak incelenmiştir. Bu gruplardan birincisi grup içi denen yüksek düzeyde lider üye etkileşimi kalitesine sahip olan gruptur.

Analiz sonucunda görülmektedir ki işgörenlerin işe adanmışlıkları ile işten ayrılma niyetleri arasındaki ilişki yönünde bir değişiklik yoktur yani liderleri ile olan etkileşim kalitesine bakılmaksızın işgörenlerin işe adanmışları yükseldikçe işten ayrılma niyetlerinde bir azalma söz konusudur. Fakat, işe adanmışlığın işten ayrılma niyetine olan etkisinin grup içi olarak adlandırılan işgörenlerde daha az olduğu gözlemlenmiştir. Bu da şu anlama gelmektedir ki: bir işgören işine adanmış olmasa da üstü ile kurduğu kaliteli ilişki bu bireyin işten ayrılma niyetindeki artışı törpülemektedir. Lider üye etkileşimi düşük kalitede olan grup dışı olarak adlandırılan işgörenlerde ise bu etki diğer grubun tersine daha da güçlü gözlemlenmiştir. Bu durumda üstü ile olan ilişkisi iş ilişkisi düzeyinde olan işgören düşük adanmışlık seviyelerinde oldukça yüksek ayrılma niyeti sergileyecek, böylece bu durum işten ayrılma niyetinin sebep olduğu olumsuz çıktılara davetiye çıkaracaktır.

Söz konusu analiz sonucu havacılık endüstrisindeki örgüt yönetimlerine çok önemli mesajlar ve stratejik ipuçları vermektedir. Daha önce de bahsedildiği üzere; kendini işine adanmış işgörenler sağlamış oldukları avantajlar açısından örgüt yönetimlerinin arzuladığı bir çalışan profilidir. Havacılık sektöründe de bu durum farklı değildir. Fakat yapılan sürdürülen politikalar ve sergilenen çabalar işgörenlerin adanmışlıklarını yüksek tutmada yetersiz kalabilmektedir. Tam da bu durumda çalışmanın H₄ hipotezinin sonucu devreye girmektedir. Bu analiz sonucu ile çalışanların lider üye etkileşimlerinin işten ayrılma ve adanmışlık ilişkisinde yönlendirici bir faktör olduğu bilgisi faydalı olacaktır. Örgüt yönetimi işten ayrılma niyetlerini optimum düzeye getirebilmek adına işgörenlerin liderleri ile olan ilişkilerini bir araç olarak kullanabilecektir. Öncesinde çeşitli anket çalışmaları ile işgörenlerin adanmışlıkları ve ayrılma niyetleri belirlenerek liderlere bu yönde eğitimler verilebilir. Liderler astları ile kuracakları ilişkilerde stratejik parametrelere ayrılma niyetlerini de ekleyerek işgörenlerin ayrılma niyetlerini manipüle edebilir ve daha etkili bir insan kaynağı yönetimi sağlayabilirler.

Daha önce de bahsedildiği üzere lider üye etkileşimi çok boyutlu bir olguyu ifade etmektedir. Yalnızca lider üye etkileşimi değil aynı zamanda kavramı oluşturan alt boyutların da düzenleyici etkisinden söz etmek mümkündür. İlk olarak işgören performansına dayalı bir şekilde oluşan katkı alt boyutu değerlendirilmiş ve burada ortaya benzer bir sonucun çıktığı görülmüştür. Yani söylenebilir ki liderler kaynakları daha iyi bir şekilde kullanan üyeler ile doğal olarak daha iyi ilişkiler kuracak ve bu işgörenlerin adanmışlıkları da işten ayrılma niyetlerini daha az etkileyecektir.

Bir diğ er alt boyut olan etki boyutu ise daha çok kişisel ilişkileri ifade etmektedir. Analiz sonucu göstermektedir ki adanmışlık ve ayrılma niyeti arasındaki ilişkinin şekillenmesinde işgören ve liderlerinin bireysel ilişkileri de etkili olabilmektedir. Analiz sonuçları bu etkinin aynı paralellikte sürdüğünü göstermektedir. Liderler  alışanlarının ayrılma niyetlerini bireysel ilişkiler yoluyla da yönetebilmektedirler.

Bir sonraki alt boyut olan bağıllık ise lider ve üyenin birbirlerine olan sadakatini ifade eder. Özetle liderlerinin kendilerini dış dünyada ya da üçüncü şahıslara karşı koruduğ n  düşünen işgörenlerin işe bağıllık ve ayrılma niyetleri arasındaki ilişki zayıflamaktadır. Düşük adanmışlık hissetseler de bu onların ayrılma niyetlerini yüksek oranlarda tetiklemeyecektir.

Son alt boyut olan profesyonel saygı ise farklı bir sonuç veren tek alt o boyuttur. Profesyonel saygı ikili ilişkideki her bir tarafın örgüt içinde ya da dışında işlerini yapışları ile ilgili oluşturdukları itibarın algılanma derecesi olarak tanımlanmıştır. Bu ilişki tarafların birbirleri ile ilgili bilgi edinmeleri ile yani daha tanışma gerçekleşmeden de oluşabilmektedir. Çok hızlı bir şekilde oluşabilen bu alt boyutun ise adanmışlık ve ayrılma niyeti arasındaki ilişkide bir düzenleyici role sahip olmadığı ve etkisinin anlamsız olduğu görülmüştür. Bu durum da profesyonel saygının düzenleyicilik rolünü ifade eden hipotezin neden reddedildiğ ni göstermektedir. Henüz birbirlerini tanımayan lider ve astın henüz etkileşim sağlamamış olmaları işe adanmışlık ve işten ayrılma niyeti gibi tutumlarındaki ilişkilerde bir farklılaşmaya sebep olamamıştır. Diğ er boyutlarda gerçekleştirilmiş etkileşimler çalışanların tutumlarında değişikliklere sebep olmuştur. Buradan hareket ile tamamen profesyonel boyutta oluşan bu algının işten ayrılmaları yönetmekte herhangi bir etkisi olmayacaktır. Bu bilgi hem sektör hem de akademi camiasında not edilmesi gereken bir detay olarak d ş n lmelidir.

 zet olarak bahsetmek gerekir ise söz konusu sonuçlar havacılık endüstrisinde profesyonel olarak bulunanlar ve akademik anlamda sektör ile ilgilenenler için oldukça kıymetli ipuçları vermektedir. Bunun yanında, araştırma modelinin alanyazında daha önce çalışılmamış olması önemli bir boşluğ n doldurulmasını sağlamıştır.

Bu çalışmanın havacılık sektöründeki sonuçları bir alanyazında kıymetli bir katkı olarak kabul edilebilir. Bu  alışma, çalışmanın sonuçlarını doğrulamak veya yeniden değerlendirmek adına havacılık sektöründe örgütsel davranış çalışmalarına ilgi duyan araştırmacıları teşvik niteliğinde kabul edilmelidir. Bu şekilde araştırma sonuçlarının

bilimsel geçerliliği artırılarak, sonuçların güvenilirliği kontrol edilmiş ve araştırma sonuçlarının genelleştirilmesini sağlanmış olacaktır.



KAYNAKÇA

- Abdulla, K. (2021). Corrosive effects of corruption on human capital and aggregate productivity. *Kyklos*, 74(4), 445–462. doi:10.1111/kykl.12279
- Addae, H. M., Parboteeah, K. P. ve Davis, E. E. (2006). Organizational commitment and intentions to quit. *International journal of organizational analysis*.
- Agarwal, P. ve Sajid, S. M. (2017). A study of job satisfaction, organizational commitment and turnover intention among public and private sector employees. *Journal of Management Research*, 17(3), 123–136.
- Aggarwal, A., Chand, P. K., Jhamb, D. ve Mittal, A. (2020). Leader–member exchange, work engagement, and psychological withdrawal behavior: the mediating role of psychological empowerment. *Frontiers in psychology*, 11, 423.
- Aggarwal, A., Goyal, J. ve Nobi, K. (2018). Examining the impact of leader-member exchange on perceptions of organizational justice: the mediating role of perceptions of organizational politics. *Theoretical Economics Letters*, 8(11), 2308.
- Akbulut, Ö. (2022). Bilimsel Araştırmalarda İstatistiksel Anlamlılığın Raporlanmasında Güncel Yaklaşımlar: Hatalar ve Doğrular. *International Journal of Eastern Mediterranean Agricultural Research*, 5(1), 1–19.
- Akdemir, A. ve İnal, İ. H. (2022). Pandemi Sürecindeki Zaman Yönetimi ve Çalışan Performansı İlişkisinde İşe Adanmışlık Kavramının Aracı Rolü. *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 14(1), 931–946.
- Akgündüz, Y., Güzel, T. ve Harman, S. (2016). Yöneticiye Güven ve Dağıtımsal Adalet Çalışanların İşe Gömülmüşlüğü Nasıl Etkiler? *Ege Academic Review*, 16(2).
- Al-Zawahreh, A. ve Al-Madi, F. (2012). The utility of equity theory in enhancing organizational effectiveness. *European journal of economics, finance and administrative sciences*, 46(3), 159–169.
- Al Hakim, M. L. ve Soetjipto, B. W. (2020). The Effects of Leader-Member Exchange and Fun at Work on Work Engagement and Deviant Workplace Behavior in Indonesian Telecommunication Company. *KnE Social Sciences*, 266–279.
- Alenazy, F. S., Dettrick, Z. ve Keogh, S. (2023). The relationship between practice

- environment, job satisfaction and intention to leave in critical care nurses. *Nursing in critical care*, 28(2), 167–176.
- AlHashmi, M., Jabeen, F. ve Papastathopoulos, A. (2019). Impact of leader–member exchange and perceived organisational support on turnover intention: The mediating effects of psychological stress. *Policing: An International Journal*.
- Ali, N. (2008). Factors affecting overall job satisfaction and turnover intention. *Journal of Managerial Sciences*, 2(2), 239–252.
- Allisey, A. F., Noblet, A. J., Lamontagne, A. D. ve Houdmont, J. (2014). Testing a model of officer intentions to quit: the mediating effects of job stress and job satisfaction. *Criminal Justice and Behavior*, 41(6), 751–771.
- Altay, M. ve Turunç, Ö. (2018). İş Yükü, Çalışma Yaşam Kalitesi ve İşten Ayrılma Niyeti İlişkisi: Lider-Üye Etkileşiminin ve Örgütsel Bağlılığın Aracılık Rolü. *Kafkas Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 9(17), 191–229. doi:10.9775/kauibfd.2018.009
- Altınay, L., Dai, Y.-D., Chang, J., Lee, C.-H., Zhuang, W.-L. ve Liu, Y.-C. (2019). How to facilitate hotel employees' work engagement: The roles of leader-member exchange, role overload and job security. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 31(3), 1525–1542.
- Altuntaş, S., Harmanci Seren, A. K., Alaçam, B. ve Baykal, Ü. (2022). The relationship between nurses' personality traits and their perceptions of management by values, organizational justice, and turnover intention. *Perspectives in psychiatric care*, 58(3), 910–918.
- Anwar, A., Yasmin, R. ve Kashif, S. (2022). The impact of employee engagement on the job performance by the mediating role of creativity: The moderating role of leader-member exchange. *City University Research Journal*, 12(2).
- Anwar, G. ve Abdullah, N. N. (2021). The impact of Human resource management practice on Organizational performance. *International journal of Engineering, Business and Management (IJEEM)*, 5.
- Arılı, H. ve Yolcu, İ. U. (2022). Psikolojik Sermaye İle İş Tatmini Arasındaki İlişkide İşe

- Gönülünden Adanmanın Aracılık Rolü. *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 14(3), 1781–1794.
- Armstrong, C. E. ve Shimizu, K. (2007). A review of approaches to empirical research on the resource-based view of the firm. *Journal of management*, 33(6), 959–986.
- Arokiasamy, A. R. A., Rizaldy, H. ve Qiu, R. (2022). Exploring the impact of authentic leadership and work engagement on turnover intention: The moderating role of job satisfaction and organizational size. *Advances in Decision Sciences*, 26(2), 1–21.
- Arowolo, A. ve Akinbo, T. M. (2022). Investigating the Influence of Performance Evaluation on Employee Turnover Intention in a Federal Government Agency in Nigeria. *South Asian Journal of Social Studies and Economics*, 16(4), 19–30.
- Arslan, A. K., Tunç, Z. ve Çolak, C. (2020). Normal dağılıma uygunluğu değerlendirmek için açık kaynak web tabanlı yazılım: normal dağılımı inceleme yazılımı.
- Ashraf, T. ve Siddiqui, D. A. (2020). The Impact of Employee Engagement on Employee Retention: The Role of Psychological Capital, Control at Work, General Well-Being, and Job Satisfaction. *Control at Work, General Well-Being, and Job Satisfaction (August 29, 2020)*.
- Aslan, Ş. ve Özata, M. (2009). Lider-üye etkileşiminin (LMX) yöneticiye duyulan güven düzeyine etkisi. *Sosyal Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, 9(17), 94–116.
- Asnoni, A., Sambung, R. ve Milwan, M. (2021). The Influence of Pay Satisfaction, Job Satisfaction, Competence, and Turnover Intention on the Service Quality of Honorary Employees in the Airport Operational Unit Office of Class III North Kalimantan. *Jurnal Organisasi Dan Manajemen*, 17(1), 99–110.
- Bakker, A. B. (2017). Strategic and proactive approaches to work engagement. *Organizational Dynamics*, 46(2), 67–75.
- Bakker, A. B. ve Demerouti, E. (2008). Towards a model of work engagement. *Career Development International*, 13(3), 209–223. doi:10.1108/13620430810870476
- Bakker, A. B., Demerouti, E. ve Sanz-Vergel, A. I. (2014). Burnout and work engagement: The JD–R approach. *Annual review of organizational psychology and organizational behavior*, 1(1), 389–411.

- Bakker, A. B., Schaufeli, W. B., Leiter, M. P. ve Taris, T. W. (2008). Work engagement: An emerging concept in occupational health psychology. *Work & stress*, 22(3), 187–200.
- Baltacı, A. G. F., Güçlü, A. G. C. ve Çeliker, A. G. N. (2014). Liderlik Davranışının Örgütsel Adalet Algisi ve İşten Ayrılma Niyeti Üzerine Etkileri: Konaklama İşletmelerinde Bir Uygulama. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 19(3), 353–370.
- Banda, E. M. (2022). Factors influencing voluntary employee turnover in aviation industry: the case of Zambia airports corporation limited. The University of Zambia.
- Baquero, A. (2023). Hotel employees' burnout and intention to quit: the role of psychological distress and financial well-being in a moderation mediation model. *Behavioral Sciences*, 13(2), 84.
- Barney, J. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of management*, 17(1), 99–120.
- Baş, T., Keskin, N. ve Mert, İ. S. (2010). Lider Üye Etkileşimi (LÜE) Modeli Ve Ölçme Aracının Türkçe'de Geçerlik ve Güvenilirlik Analizi. *Ege Academic Review*, 10(3), 1013–1039.
- Baysal, R. Ö. ve Fidan, Y. (2022). İş tatmini ve iş performansının, işten ayrılma niyeti üzerindeki etkisinde eleştirel düşüncenin aracı rolü. *Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, (36), 137–156.
- Belete, A. (2018). Turnover intention influencing factors of employees: an empirical work review. *Journal of Entrepreneurship & Organization Management*, 7(253), 2.
- Bernthal, P. R. ve Wellins, R. S. (2001). Retaining talent: A benchmarking study. *HR Benchmark Group*, 2(3), 1–28.
- Berry, M. L. ve Morris, M. L. (2008). The Impact of Employee Engagement Factors and Job Satisfaction on Turnover Intent. *Online Submission*.
- Beyza, E. (2021). Örgütsel Destek ve yenilikçi İş Davranışı İlişkisinde İşe Angaje Olmanın Rolü. *Türkiye Mesleki ve Sosyal Bilimler Dergisi*, (5), 1–12.
- Blaique, L., Ismail, H. N. ve Aldabbas, H. (2022). Organizational learning, resilience and

- psychological empowerment as antecedents of work engagement during COVID-19. *International Journal of Productivity and Performance Management*.
- Blau, P. (1964). Power and exchange in social life. New York: J Wiley & Sons.
- Bolat, O. İ. (2011). Lider-üye etkileşimi ve tükenmişlik ilişkisi. *ISGUC The Journal of Industrial Relations and Human Resources*, 13(2).
- Bowen, D. E. (1982). Some unintended consequences of intention to quit. *Academy of Management Review*, 7(2), 205–211.
- Boz, D., Duran, C. ve Uğurlu, E. (2021). Örgütsel bağlılığın iş performansına etkisi. *Manas Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 10(1), 345–355.
- Burton, J. P., Sablinski, C. J. ve Sekiguchi, T. (2008). Linking justice, performance, and citizenship via leader–member exchange. *Journal of business and psychology*, 23(1), 51–61.
- Büyükbeşe, T. ve Gökaslan, M. O. (2018). İşe gömülmüşlük, işe adanmışlık ve işten ayrılma niyeti ilişkisi: Bir alan çalışması. *Mukaddime*, 9(2), 135–154.
- Canbek, M. ve İpek, M. A. (2021). Psikolojik Güçlendirmenin Yenilikçi İş Davranışı Üzerindeki Etkisinde İşle Bütünleşmenin Aracı Etkisi: Öğretmenler Üzerinde Ampirik Bir Araştırma. *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 13(4), 3417–3427.
- Carbery, R., Garavan, T. N., O'Brien, F. ve McDonnell, J. (2003). Predicting hotel managers' turnover cognitions. *Journal of managerial psychology*.
- Carmeli, A. (2005). The relationship between organizational culture and withdrawal intentions and behavior. *International Journal of manpower*.
- Chen, C.-F. (2006). Job satisfaction, organizational commitment, and flight attendants' turnover intentions: A note. *Journal of Air Transport Management*, 12(5), 274–276.
- Cheng, J.-W., Chang, S.-C., Kuo, J.-H. ve Cheung, Y.-H. (2014). Ethical leadership, work engagement, and voice behavior. *Industrial Management & Data Systems*.
- Chibucos, T. R., Leite, R. W. ve Weis, D. L. (2005). *Readings in family theory*. Sage.
- Chipidza, W. ve Tripp, J. (2020). The Effect of Turnover Intention on Tie Formation in Online Organization Networks.

- Chiu, W., Hui, R. T., Won, D. ve Bae, J. (2020). Leader-member exchange and turnover intention among collegiate student-athletes: the mediating role of psychological empowerment and the moderating role of psychological contract breach in competitive team sport environments. *European Sport Management Quarterly*, 1–27.
- Choi, D., Kraimer, M. L. ve Seibert, S. E. (2020). Conflict, justice, and inequality: Why perceptions of leader–member exchange differentiation hurt performance in teams. *Journal of Organizational Behavior*, 41(6), 567–586.
- Choi, S. (2011). Organizational justice and employee work attitudes: The federal case. *The American Review of Public Administration*, 41(2), 185–204.
- Choong, Y.-O., Keh, C. G., Tan, Y. T. ve Tan, C. E. (2013). Impacts of demographic antecedents toward turnover intention amongst academic staff in Malaysian private universities. *Australian Journal of Basic and Applied Sciences*, 7(6), 46–54.
- Choudhry, R. M. ve Fang, D. (2008). Why operatives engage in unsafe work behavior: Investigating factors on construction sites. *Safety Science*, 46(4), 566–584. doi:<https://doi.org/10.1016/j.ssci.2007.06.027>
- Chung, E. K., Jung, Y. ve Sohn, Y. W. (2017). A moderated mediation model of job stress, job satisfaction, and turnover intention for airport security screeners. *Safety science*, 98, 89–97.
- Chung, M. ve Jeon, A. (2020). Social exchange approach, job satisfaction, and turnover intention in the airline industry. *Service Business*, 14(2), 241–261.
- Cropanzano, R. ve Mitchell, M. S. (2005). Social exchange theory: An interdisciplinary review. *Journal of management*, 31(6), 874–900.
- Daly, C. J. ve Dee, J. R. (2006). Greener pastures: Faculty turnover intent in urban public universities. *The Journal of Higher Education*, 77(5), 776–803.
- Dansereau Jr, F., Graen, G. ve Haga, W. J. (1975). A vertical dyad linkage approach to leadership within formal organizations: A longitudinal investigation of the role making process. *Organizational behavior and human performance*, 13(1), 46–78.
- De Leon, M. V. (2021). Impact of managerial communication, managerial support, and

- organizational culture difference on turnover intention: A tale of two merged banks. *Problems and Perspectives in Management*, 18(4), 376.
- Demirbaş, B. ve Haşit, G. (2016). İş yerinde yalnızlık ve işten ayrılma niyetine etkisi: Akademisyenler üzerine bir uygulama. *Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 16(1), 137–158.
- Demirci, U. (2022). İşbirliği sürecinde iş doyumu ve işe tutkunluk. *Gazi İktisat ve İşletme Dergisi*, 8(2), 229–249.
- Demirtas, O., Hannah, S. T., Gok, K., Arslan, A. ve Capar, N. (2017). The moderated influence of ethical leadership, via meaningful work, on followers' engagement, organizational identification, and envy. *Journal of Business Ethics*, 145(1), 183–199.
- Dienesch, R. M. ve Liden, R. C. (1986). Leader-member exchange model of leadership: A critique and further development. *Academy of management review*, 11(3), 618–634.
- Dodanwala, T. C. ve San Santoso, D. (2021). The mediating role of job stress on the relationship between job satisfaction facets and turnover intention of the construction professionals. *Engineering, Construction and Architectural Management*, 29(4), 1777–1796.
- Doğan, Ü., Aktemur, Ş., Uzgör, M. ve Yeloğlu, H. O. (2020). Türkiye’de Havacılık Sektörü Çalışanlarında Örgütsel Adaletin İşten Ayrılma Niyetine Etkisinde İş Tatmininin Aracılık Rolü: Kesitsel Bir Araştırma. *Journal of Aviation Research*, 2(1), 45–57.
- Dominguez, L. C., Stassen, L., de Grave, W., Sanabria, A., Alfonso, E. ve Dolmans, D. (2018). Taking control: Is job crafting related to the intention to leave surgical training? *PloS one*, 13(6), e0197276.
- Domurath, A., Taggar, S. ve Patzelt, H. (2023). A contingency model of employees' turnover intent in young ventures. *Small Business Economics*, 60(3), 901–927.
- du Plessis, M. ve Boshoff, A. B. (2018). Authentic leadership, followership, and psychological capital as antecedents of work engagement. *Journal of Psychology in*

Africa, 28(1), 26–32.

- Dube, K., Nhamo, G. ve Chikodzi, D. (2021). COVID-19 pandemic and prospects for recovery of the global aviation industry. *Journal of Air Transport Management*, 92, 102022. doi:<https://doi.org/10.1016/j.jairtraman.2021.102022>
- Dulebohn, J. H., Bommer, W. H., Liden, R. C., Brouer, R. L. ve Ferris, G. R. (2012). A meta-analysis of antecedents and consequences of leader-member exchange: Integrating the past with an eye toward the future. *Journal of management*, 38(6), 1715–1759.
- Eldar, Z. (2010). The human factor in aviation security. *Journal of Airport Management*, 5(1), 34–39.
- Emiroğlu, B. D., Akova, O. ve Tanrıverdi, H. (2015). The relationship between turnover intention and demographic factors in hotel businesses: A study at five star hotels in Istanbul. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 207, 385–397.
- Erdogan, B. ve Liden, R. C. (2006). Collectivism as a moderator of responses to organizational justice: implications for leader-member exchange and ingratiation. *Journal of Organizational Behavior: The International Journal of Industrial, Occupational and Organizational Psychology and Behavior*, 27(1), 1–17.
- Eroğlu, K. ve Kahraman, Ç. A. (2019). Çalışanların kişilik özelliklerinin işe cezbolma algıları üzerine etkisi: bir firma uygulaması. *Gazi İktisat ve İşletme Dergisi*, 5(1), 21–33.
- Estiri, M., Amiri, N. S., Khajeheian, D. ve Rayej, H. (2018). Leader-member exchange and organizational citizenship behavior in hospitality industry: A study on effect of gender. *Eurasian Business Review*, 8(3), 267–284.
- Ferla, M. ve Graham, A. (2019). Women slowly taking off: An investigation into female underrepresentation in commercial aviation. *Research in Transportation Business & Management*, 31, 100378.
- Fletcher, L. (2019). How can personal development lead to increased engagement? The roles of meaningfulness and perceived line manager relations. *The International Journal of Human Resource Management*, 30(7), 1203–1226.

- Gan, Y., Jiang, H., Li, L., Yang, Y., Wang, C., Liu, J., ... Sampson, O. (2020). A national survey of turnover intention among general practitioners in China. *The International Journal of Health Planning and Management*, 35(2), 482–493.
- Garg, N., Murphy, W. ve Singh, P. (2021). Reverse mentoring, job crafting and work-outcomes: the mediating role of work engagement. *Career Development International*, 26(2), 290–308.
- Gerhart, B. ve Milkovich, G. T. (1990). Organizational differences in managerial compensation and financial performance. *Academy of Management journal*, 33(4), 663–691.
- 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.
- Gill, D. S. (2007). *Employee Selection And Work Engagement: Do Recruitment And Selection Practices Influence Work Engagement?* Kansas State University.
- Graça, M., Pais, L., Mónico, L., Santos, N. R. Dos, Ferraro, T. ve Berger, R. (2021). Decent work and work engagement: A profile study with academic personnel. *Applied Research in Quality of Life*, 16(3), 917–939.
- Graen, G. (1976). Graen, G. (1976) Role-making Processes Within Complex Organizations. In M. D. Dunnette (Ed.). *Handbook of Industrial and Organizational Psychology*, 1201–1245.
- Graen, G. B. ve Scandura, T. A. (1987). Toward a psychology of dyadic organizing. *Research in organizational behavior*.
- 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. *The leadership quarterly*, 6(2), 219–247.
- Griffin, M. L. ve Hepburn, J. R. (2005). Side-bets and reciprocity as determinants of organizational commitment among correctional officers. *Journal of Criminal Justice*, 33(6), 611–625.
- Griffin, R. W. ve Moorhead, G. (2011). *Organizational Behaviour*. New York, NY:

Cengage Learning.

Gündüz Çekmecelioğlu, H. (2007). Örgüt ikliminin iş tatmini ve işten ayrılma niyeti üzerindeki etkisi: Bir araştırma.

Gupta, M. ve Shaheen, M. (2017). Impact of work engagement on turnover intention: Moderation by psychological capital in India. *Business: Theory and Practice*, 18, 136–143.

Gürbüz, S. (2019). AMOS ile yapısal eşitlik modellemesi. *Ankara: Seçkin Yayıncılık*.

Hair, J. F., Black, W. C., Babin, B. J., Anderson, R. E. ve Tatham, R. L. (2006). Multivariate data analysis 6th Edition. Pearson Prentice Hall. New Jersey. humans: Critique and reformulation

Hakanen, J. J., Rouvinen, P. ve Ylhäinen, I. (2021). The impact of work engagement on future occupational rankings, wages, unemployment, and disability pensions—A register-based study of a representative sample of finnish employees. *Sustainability*, 13(4), 1626.

Haque, A. (2023). The impact of the COVID-19 pandemic on employee motivation and organisational resilience and the role of strategic HRM: renewal of a resource-based conceptual model. *Management Matters*.

Harzer, C. ve Ruch, W. (2014). The role of character strengths for task performance, job dedication, interpersonal facilitation, and organizational support. *Human Performance*, 27(3), 183–205.

Håvold, J. I. ve Nasset, E. (2009). From safety culture to safety orientation: Validation and simplification of a safety orientation scale using a sample of seafarers working for Norwegian ship owners. *Safety Science*, 47(3), 305–326. doi:<https://doi.org/10.1016/j.ssci.2008.05.002>

Haydaroğlu, S. ve Besler, S. (2021). Beş faktör kişilik özelliklerinin örgütsel muhalefete etkisi ve lider-üye etkileşiminin düzenleyici rolü: Beyaz yakalı çalışanlar üzerinde bir araştırma. *Bilecik Şeyh Edebali Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 6(1), 123–140.

He, C., McCabe, B. ve Jia, G. (2021a). Effect of leader-member exchange on construction

- worker safety behavior: safety climate and psychological capital as the mediators. *Safety science*, 142, 105401.
- He, C., McCabe, B. ve Jia, G. (2021b). Effect of leader-member exchange on construction worker safety behavior: Safety climate and psychological capital as the mediators. *Safety science*, 142, 105401.
- He, R., Liu, J., Zhang, W.-H., Zhu, B., Zhang, N. ve Mao, Y. (2020). Turnover intention among primary health workers in China: A systematic review and meta-analysis. *BMJ open*, 10(10), e037117.
- He, W., Fehr, R., Yam, K. C., Long, L. ve Hao, P. (2017). Interactional justice, leader-member exchange, and employee performance: Examining the moderating role of justice differentiation. *Journal of Organizational Behavior*, 38(4), 537–557.
- Herzberg, F., Mausner, B. ve Snyderman, B. B. (1959). The Motivation to Work, 2nd Edn New York. NY: John Wiley & Sons.
- Heyns, M. M., McCallaghan, S. ve Elizabeth, H. (2022). The role of supervisor support and basic psychological needs in predicting work engagement, burnout and turnover intentions in a medical contract research service setting. *Research in Social and Administrative Pharmacy*, 18(6), 2981–2988.
- Hooper, D., Coughlan, J. ve Mullen, M. (2008). Structural equation modelling: guidelines for determining model fit. *Electron J Bus Res Methods* 6 (1): 53–60.
- Horoub, I. ve Zargar, P. (2022). Empowering leadership and job satisfaction of academic staff in Palestinian universities: Implications of leader-member exchange and trust in leader. *Frontiers in Psychology*, 13, 8060.
- House, R. J. ve Aditya, R. N. (1997). The social scientific study of leadership: Quo vadis? *Journal of management*, 23(3), 409–473.
- Hu, H., Gong, H., Ma, D. ve Wu, X. (2022). Association between workplace psychological violence and work engagement among emergency nurses: The mediating effect of organizational climate. *PLoS one*, 17(6), e0268939.
- Huang, C., Du, P.-L., Wu, L.-F., Achyldurdyeva, J., Wu, L.-C. ve Lin, C. S. (2021). Leader-member exchange, employee turnover intention and presenteeism: the

- mediating role of perceived organizational support. *Leadership & Organization Development Journal*.
- Huang, S., Chen, Z., Liu, H. ve Zhou, L. (2017). Job satisfaction and turnover intention in China: The moderating effects of job alternatives and policy support. *Chinese Management Studies*, 11(4), 689–706.
- Hwang, I.-S. (2006). Dr. dan Jyh-Huei Kuo. 2006.“Effects of Job Satisfaction and Perceived Alternative Employment Opportunities on Turnover Intention–An Examination of Public Sector Organizations”. *The Journal of American Academy of Business, Cambridge*, 8.
- Idriss, A. A., Galoji, S. I. ve Adamu, M. (2021). The impact of organizational justice on employee turnover intention. *International Journal of Intellectual Discourse*, 4(4), 1–8.
- Igbaria, M. ve Greenhaus, J. H. (1992). Determinants of MIS employees’ turnover intentions: A structural equation model. *Communications of the ACM*, 35(2), 34–49.
- Ilies, R., Nahrgang, J. D. ve Morgeson, F. P. (2007). Leader-member exchange and citizenship behaviors: a meta-analysis: American Psychological Association.
- Insan, A. ve Masmarulan, R. (2021). Effects of leader-member exchange and organizational culture on work engagement and employee performance. *Management Science Letters*, 11(3), 879–886.
- Jacobs, T. O. (1970). *Leadership and exchange in formal organizations*. Human Resources Research Organization Alexandria VA.
- Jha, S. (2009). Determinants of employee turnover intentions: A review. *Management Today*, 9(2).
- Jiang, J. J. ve Klein, G. (2009). Expectation-confirmation theory: Capitalizing on descriptive power. *Handbook of research on contemporary theoretical models in information systems* içinde (ss. 384–401). IGI Global.
- Jung, J. H., Yoo, J. ve Jung, Y. (2021). The synergistic effects of LMX and procedural justice climate on employee motivation and customer loyalty in a retail service context. *Journal of Service Theory and Practice*.

- Kahn, R. L., Wolfe, D. M., Quinn, R. P., Snoek, J. D. ve Rosenthal, R. A. (1964). Organizational stress: Studies in role conflict and ambiguity.
- Kahn, W. A. (1990). Psychological conditions of personal engagement and disengagement at work. *Academy of management journal*, 33(4), 692–724.
- Kanake, M. K. ve Kemboi, A. (2020). Employee empowerment and innovative work behavior: The moderating role of leader-member exchange. *SEISENSE Journal of Management*, 3(5), 13–23.
- Kara, K. ve Edinsel, S. (2022). The mediating role of green product innovation (GPI) between green human resources management (GHRM) and green supply chain management (GSCM): evidence from automotive industry companies in Turkey. *Supply Chain Forum: An International Journal* içinde (ss. 1–22). Taylor & Francis.
- Karaca, M., Biçkes, D. M., Çakı, C. ve Karaduman, G. (2017). Medya Yöneticilerinin İş Tatmin Düzeylerinin İşten Ayrılma Niyetleri Üzerindeki Etkisi : Malatya Örneği. *Gümüşhane Üniversitesi İletişim Fakültesi Elektronik Dergisi*, 5(2), 969–990.
- Karaca, M. ve İnce, F. (2016). İşyerinde Saldırganlık ve Şiddet İşten Ayrılma Niyetini Etkiler (mi?): Kamu Sektörü Örneği. *ISGUC The Journal of Industrial Relations and Human Resources*, 18(2), 41–62. doi:10.4026/2148-9874.2016.0315.x
- Karavardar, G. (2015). Örgütsel Adaletin İş Tatmini, Örgütsel Bağlılık Ve İşten Ayrılma Niyeti Üzerindeki Etkisi. *Uluslararası Yönetim İktisat ve İşletme Dergisi*. Zonguldak Bülent Ecevit Üniversitesi Uluslararası Yönetim İktisat ve İşletme Dergisi Editörlüğü İİBF Binası Zemin Kat, İncivez/67100 ZONGULDAK: Bulent Ecevit University. doi:10.17130/ijmeb.2015.11.26.688
- Kaya, H. ve Abdioğlu, H. (2010). An empirical study on employee turnover tendency. *TODADE's Review of Public Administration*, 4(4), 141–183.
- Khusanova, R., Kang, S.-W. ve Choi, S. B. (2021). Work engagement among public employees: antecedents and consequences. *Frontiers in psychology*, 12, 684495.
- Kim, C. Y. (2021). Psychological well-being, knowledge management behavior and performance: the moderating role of leader-member exchange. *Frontiers in Psychology*, 12, 566516.

- Kim, M. ve Yi, Y. (2019). Impact of leader-member-exchange and team-member-exchange on nurses' job satisfaction and turnover intention. *International nursing review*, 66(2), 242–249.
- Kılıçarslan, S., Derin, N. ve İklim, N. (2022). Algılanan Örgütsel Destek İle İşe Adanmışlık Arasındaki İlişkide Kişiliğin Aracılık Etkisi. *Journal*, 37(3), 607–629.
- Kılıçarslan, S., Derin, N. ve İlkim, N. (2022). Algılanan Örgütsel Destek ile İşe Adanmışlık Arasındaki İlişkide Kişiliğin Aracılık Etkisi. *İzmir İktisat Dergisi*, 37(3), 607–629.
- Koçel, T. (2010). *İşletme yöneticiliği* (12. Basım.). İstanbul: Beta Basımyayın.
- Korkmaz, F., Gökdeniz, İ. ve Zorlu, K. (2018). Paternalist liderlik davranışının örgütsel özdeşleşme üzerindeki etkisinde çalışanların işe tutkunluk düzeylerinin aracılık rolü. *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 10(3), 950–973.
- Korkmazer, F. ve Aksoy, A. (2017). Herzberg'in hijyen faktörlerinin çalışanların işten ayrılma davranışlarına etkisine yönelik bir araştırma. *Abant İzzet Baysal Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 17(2), 821–833.
- Koyuncu, M., Burke, R. J. ve Fiksenbaum, L. (2006). Work engagement among women managers and professionals in a Turkish bank: Potential antecedents and consequences. *Equal Opportunities International*.
- Krejcie, R. V ve Morgan, D. W. (1970). Determining sample size for research activities. *Educational and psychological measurement*, 30(3), 607–610.
- Kumar, R. R. (2011). Turn over issues in the textile industry in Ethiopia: A case of ArbaMinch Textile Company. *African Journal of marketing management*, 3(2), 32–44.
- Kuok, A. C. H. ve Taormina, R. J. (2017). Work engagement: Evolution of the concept and a new inventory. *Psychological Thought*, 10(2), 262–287. doi:10.5964/psyct.v10i2.236
- Larkin, I. M. (2015). Job satisfaction, organizational commitment, and turnover intention of online teachers in the K-12 setting.
- Lee, C.-C., Huang, S.-H. ve Zhao, C.-Y. (2012). A study on factors affecting turnover

- intention of hotel employees. *Asian Economic and Financial Review*, 2(7), 866.
- Leiter, M. P. ve Bakker, A. B. (2010). Work Engagement: Introduction. A. B. Bakker ve M. B. Leiter (Ed.), *Work Engagement: A Handbook of Essential theory and Research* içinde (ss. 1–9). West Sussex, UK: Wiley: Psychology Press.
- Li, L., Zheng, X. ve Zhang, Q. (2021). Does leaders' adoption of employee voice influence employee work engagement? *Personnel Review*.
- Liden, R. C. ve Graen, G. (1980). Generalizability of the vertical dyad linkage model of leadership. *Academy of Management journal*, 23(3), 451–465.
- Liden, R. C. ve Maslyn, J. M. (1998). Multidimensionality of leader-member exchange: An empirical assessment through scale development. *Journal of management*, 24(1), 43–72.
- Llorens, S., Bakker, A. B., Schaufeli, W. ve Salanova, M. (2007). Erratum: Testing the robustness of the job demands-resources model. *International Journal of Stress Management*, 14(2), 224–225. doi:10.1037/1072-5245.14.2.224
- Macey, W. H. ve Schneider, B. (2008). The meaning of employee engagement. *Industrial and organizational Psychology*, 1(1), 3–30.
- Machnik-Słomka, J. (2018). Technology creativity of aviation industry companies in the context of sustainable development. *International Multidisciplinary Scientific GeoConference: SGEM*, 18(5.3), 807–814.
- Mäkelä, L., Tanskanen, J., Kangas, H. ve Heikkilä, M. (2021). International business travelers' job exhaustion: effects of travel days spent in short-haul and long-haul destinations and the moderating role of leader-member exchange. *Journal of Global Mobility*, 9(3), 434–455.
- Malik, S. Z. ve Khalid, N. (2016). Psychological contract breach, work engagement and turnover intention. *Pakistan Economic and Social Review*, 54(1), 37–54. <https://www.jstor.org/stable/26616697> adresinden erişildi.
- Manchester, C. F. (2010). Investment in general human capital and turnover intention. *American Economic Review*, 100(2), 209–213.
- Mao, J. ve Tian, K. (2022). Psychological safety mediates the relationship between

- leader–member exchange and employees’ work engagement. *Social Behavior and Personality: an international journal*, 50(3), 31–39.
- March, J. G. ve Simon, H. A. (1958). *Organizations*. New York: Blackwell.
- Markos, S. ve Dibekulu, T. (2021). Relationship between employee engagement and turnover intention: an emprirical evidence. *Journal of Organisation & Human Behaviour*, 10.
- Maslach, C., Jackson, S. E. ve Leiter, M. P. (1996). *MBI: Maslach burnout inventory*. CPP, Incorporated Sunnyvale, CA.
- Maslach, C. ve Leiter, M. P. (1997). The thruth about burnout. San Francisco: Jossey-Bass.
- Mauno, S., Kinnunen, U. ve Ruokolainen, M. (2007). Job Demands and Resources as Antecedents of Work Engagement: A Longitudinal Study. *Journal of Vocational Behavior*, 70, 149–171. doi:10.1016/j.jvb.2006.09.002
- McCulloch, M. C. ve Turban, D. B. (2007). Using person–organization fit to select employees for high-turnover jobs. *International Journal of Selection and Assessment*, 15(1), 63–71.
- Memon, M. A., Salleh, R. ve Baharom, M. N. R. (2016). The link between training satisfaction, work engagement and turnover intention. *European Journal of Training and Development*, 40(6), 407–429.
- Memon, M. A., Salleh, R., Baharom, M. N. R. ve Harun, H. (2014). Person-organization fit and turnover intention: The mediating role of employee engagement. *Global Business and Management Research*, 6(3), 205.
- Mete, E. S., Sökmen, A. ve Sökmen, A. (2021). The relationship between supervisor support and turnover intention: The moderator effect of leader-member exchange. *Gazi İktisat ve İşletme Dergisi*, 7(3), 257–274.
- Miles, S. J. ve Mangold, W. G. (2017). Positioning Southwest Airlines through employee branding. *Strategic Management in Aviation*, 231–241.
- Mitchell, T. R., Holtom, B. C., Lee, T. W., Sablinski, C. J. ve Erez, M. (2001). Why people stay: Using job embeddedness to predict voluntary turnover. *Academy of*

- management journal*, 44(6), 1102–1121.
- Mostafa, A. M. S. ve Abed El-Motalib, E. A. (2020). Ethical leadership, work meaningfulness, and work engagement in the public sector. *Review of Public Personnel Administration*, 40(1), 112–131.
- Muldoon, J., Keough, S. M. ve Lovett, S. (2018). The mediating role of workplace attitudes on the leader–member exchange—Turnover intention relationship. *The Psychologist-Manager Journal*, 21(4), 229.
- Mumcu, A. (2022). Mesleki bağlılığın ekstra rol davranışı üzerindeki etkisinde işe adanmanın aracılık rolü: Acil yardım ve afet yönetimi çalışanları üzerine bir araştırma. *Journal of Management and Economics Research*, 20(2), 144–166.
- Nafukho, F. M., Hairston, N. ve Brooks, K. (2004). Human capital theory: Implications for human resource development. *Human Resource Development International*, 7(4), 545–551.
- Naibaho, H. ve Meloche, J. A. (2016). Does Leader-Member Exchange (LMX) Quality Always Yield Positive Outcomes for Organizations? LMX as the Moderating Variable of the Formation of Counter-productive Work Behavior’s Ripple Effect. *Organizational Cultures: An International Journal*, 16(4).
- Namin, B. H., Øgaard, T. ve Røislien, J. (2021). Workplace incivility and turnover intention in organizations: A meta-analytic review. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 19(1), 25.
- Newman, D. A. ve Harrison, D. A. (2008). Been there, bottled that: Are state and behavioral work engagement new and useful construct “wines”? *Industrial and organizational Psychology*, 1(1), 31–35.
- Ngo-Henha, P. (2017). A review of existing turnover intention theories. *International Journal of Economics and Management Engineering*, 11(3), 2760–2767.
- Nguyen, T. D., Pham, L. N. T. ve Vo, A. H. K. (2023). Faculty’Turnover Intention in Vietnamese Public Universities: The Impact of Leader-Member Exchange, Psychological Safety, and Job Embeddedness. *Public Organization Review*, 1–21.
- Nwachukwu, C. ve Hieu, V. M. (2021). Entrepreneurial leadership, turnover intention

- and profitability Nexus. *J. Legal Ethical & Regul. Isses*, 24, 1.
- Obulor, G. A. (2021). Compensation Practices and Work Behavior Amongst Airline Employees in Nigeria. *International Journal of Innovative Social Sciences & Humanities Research*, 9(2), 75–85.
- Oh, S. ve Kim, H. (2019). Turnover intention and its related factors of employed doctors in Korea. *International journal of environmental research and public health*, 16(14), 2509.
- Ongori, H. (2007). A brief review of the literature on the ankle joint. *African Journal of Business Management*, 50–54. <http://www.academicjournals.org/ajbm> adresinden erişildi.
- Orhan, H. ve Kaşıkçı, D. (2002). Path, korelasyon ve kısmi regresyon katsayılarının karşılaştırılması olarak incelenmesi. *Hayvansal Üretim*, 43(2), 68–78.
- Örücü, E. ve Özafşarlıoğlu, S. (2013). Örgütsel Adaletin Çalışanların İşten Ayrılma Niyetine Etkisi: Güney Afrika Cumhuriyetinde Bir Uygulama/The Influence of Organizational Justice on the Turnover Intention: A Study in the Republic of South Africa. *Mustafa Kemal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*. Mustafa Kemal University.
- Özcan, E. D., Vardarlıer, P., Karabay, M. E., Konakay, G. ve Çetin, C. (2012). Liderliğin Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ve İşten Ayrılma Niyeti Üzerindeki Etkisinde Güvenin Rolü -The Role Of Trust On Leadership's Effect On Organizational Citizenship Behavior vnd Intent to Quit. *Öneri Dergisi*, 10(37), 1–13.
- Özdevecioğlu, M. (2013). Algılanan Örgütsel Destek ile Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkilerin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma. *Dokuz Eylül Üniversitesi İktisadi İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 18(2), 113–130.
- Ozdevecioglu, M., Demirtas, O. ve Kurt, T. (2015). The effect of leader-member exchange on turnover intention and organizational citizenship behavior: the mediating role of meaningful work. *Proceedings of the international management conference* içinde (C. 9, ss. 710–719).
- Özgür, Ç. (2021). Özgüven ve Kariyer Uyum Yeteneklerinin Bireysel Gelişim İnisiyatifi

- Üzerindeki Etkisi1. *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 13(4), 3222–3235.
- Özkalp, E. ve Meydan, B. (2015). Schaufeli ve Bakker tarafından geliştirilmiş olan İşe Angaje Olma ölçeğinin Türkçe’de güvenilirlik ve geçerliliğinin analizi. *ISGUC The Journal of Industrial Relations and Human Resources*, 17(3), 1–19.
- Parris, L. (2021). *Work Engagment, Work Performance, and Trait Emotional Intelligence Among Teachers*. Keiser University.
- Peterson, U., Demerouti, E., Bergström, G., Samuelsson, M., Åsberg, M. ve Nygren, Å. (2008). Burnout and physical and mental health among Swedish healthcare workers. *Journal of advanced nursing*, 62(1), 84–95.
- Rai, A. ve Maheshwari, S. (2020). Exploring the mediating role of work engagement between the linkages of job characteristics with organizational engagement and job satisfaction. *Management Research Review*.
- Rai, G. S. (2013). Impact of organizational justice on satisfaction, commitment and turnover intention: Can fair treatment by organizations make a difference in their workers’ attitudes and behaviors? *Journal of Human Sciences*, 10(2), 260–284.
- Rathakrishnan, T., Imm, N. S. ve Kok, T. K. (2016). Turnover intentions of lecturers in private universities in Malaysia. *Social Sciences & Humanities*, 24, 129–146.
- Rathnasiri, R. A. ve Mohottige, S. (2021). Impact of Turnover Intention on Team Effectiveness of Floor Level Employees of the Five Star Hotels in the Western Province of Sri Lanka. *Wayamba Journal of Management*, 12(2).
- Şahin, F. (2011). Lider-üye etkileşimi ile işten ayrılma niyeti arasındaki ilişki üzerinde cinsiyetin etkisi. *Ege Akademik Bakış*, 11(2), 277–288.
- Salas, E., Maurino, D. ve Curtis, M. (2010). Human factors in aviation: an overview. *Human factors in aviation*, 3–19.
- Schaufeli, W. B. ve Bakker, A. B. (2004). *Utrecht work engagement scale Preliminary Manual Version 1.1. Occupational Health Psychology Unit Utrecht University*. doi:10.1037/t01350-000
- Schaufeli, Wilmar B. ve Bakker, A. B. (2010). Defining and measuring work engagement: Bringing clarity to the concept. A. B. Bakker ve M. P. Leiter (Ed.),

Work engagement: A Handbook of Essential Theory and Research içinde . West Sussex, UK: Wiley: Psychology Press.

Schaufeli, Wilmar B ve Bakker, A. B. (2004). Job demands, job resources, and their relationship with burnout and engagement: A multi-sample study. *Journal of Organizational Behavior: The International Journal of Industrial, Occupational and Organizational Psychology and Behavior*, 25(3), 293–315.

Schaufeli, Wilmar B, Salanova, M., González-Romá, V. ve Bakker, A. B. (2002). The measurement of engagement and burnout: A two sample confirmatory factor analytic approach. *Journal of Happiness studies*, 3(1), 71–92.

Seçkin, Ş. N. (2018). Yapılan işin anlamlılığı ve işe tutkunluk ilişkisi: Akademisyenler üzerine bir araştırma. *Çankırı Karatekin Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 9(1), 143–160.

Şeşen, H., Sürücü, L. ve Maşlakçı, A. (2019). On the relation between leadership and positive psychological capital in the hospitality industry. *International Journal of Business*, 24(2), 182–197.

Seyrek, İ. H. ve Oğuz, İ. (2017). İşten ayrılma niyeti ile ilişkili faktörler: bilgi teknolojisi çalışanları üzerine bir araştırma. *Doğu Anadolu Sosyal Bilimlerde Eğilimler Dergisi*, 1(1), 43–62.

Shah, I. A., Fakhr, Z., Ahmad, M. S. ve Zaman, K. (2010). Measuring push, pull and personal factors affecting turnover intention: a case of university teachers in Pakistan. *Review of Economic and Business studies*, 3(1), 167–192.

SHGM. (2022). *Sivil Havacılık Genel Müdürlüğü Faaliyet Raporu 2022*. Ankara. <https://web.shgm.gov.tr/documents/sivilhavacilik/files/kurumsal/faaliyet/2022-v2.pdf> adresinden erişildi.

Shin, D.-J., Kim, Y.-S. ve Kim, B.-K. (2021). Understanding Job Stress and Organizational Effectiveness of Airline Employees Due to Changes in the Employment Environment under COVID-19—Focusing on the Difference in the GAD-7 of Employees. *Sustainability*, 13(24), 13722.

Şimşek, S. ve Kobal, H. Y. (2022). Öğretmenlerin İş Değerlerinin Mesleğe Bağlılık

Üzerindeki Etkisi.

- Slåtten, T., Lien, G. ve Mutonyi, B. R. (2022). Precursors and outcomes of work engagement among nursing professionals—a cross-sectional study. *BMC health services research*, 22(1), 1–15.
- Sökmen, A. ve Ceyhun Sezgin, A. (2017). İş tatmini ve işten ayrılma niyetinin değerlendirilmesi: otel işletmeleri sınır birim. *Journal of Tourism and Gastronomy Studies*, 237, 250.
- Steers, R. M. ve Mowday, R. T. (1979). *Employee Turnover and Post Decision Accommodation Processes*. Oregon University Eugene Graduate School of Management and Business.
- Stovel, M. ve Bontis, N. (2002). Voluntary turnover: knowledge management—friend or foe? *Journal of intellectual Capital*.
- Sürücü, L. (2021). Lider Üye Etkileşimi: Literatür Taraması. *Uluslararası Yönetim İktisat ve İşletme Dergisi*, 17(1), 257–277.
- Suteza, P., Absah, Y. ve Silalahi, A. S. (2023). The Influence Of Job Placement, Compensation, And Turnover Intention On Employee Performance At J&T Express Medan Warehouse Branch. *Prosiding Semnas Fisip Undhar*, 3, 323–330.
- Tabachnick, B. G., Fidell, L. S. ve Ullman, J. B. (2013). *Using multivariate statistics* (C. 6). pearson Boston, MA.
- Tahir, N. A. ve Ali, T. (2020). Challenge-Hindrane Stressors and Job Attitudes: Moderating Role of Leader-Member Exchange. *International Journal of Business and Economic Affairs*, 5(4), 199–209.
- Takatsu, S. (1984). Organizational equilibrium under uncertainty. *Kybernetes*, 13(2), 87–92.
- Tanskanen, J., Mäkelä, L. ve Viitala, R. (2019). Linking managerial coaching and leader–member exchange on work engagement and performance. *Journal of Happiness Studies*, 20, 1217–1240.
- Tarris, T. W., Schaufeli, W. B. ve Shimazu, A. (2010). The push and pull of work: The differences between workaholism and work engagement. A. B. Bakker ve M. P.

- Leiter (Ed.), *Work Engagement: A Handbook of Essential theory and Research* içinde (ss. 39–53). West Sussex, UK: Wiley: Psychology Press.
- Taşova, M., Pehlivanoğlu, M. Ç. ve Civelek, M. E. (2023). The Role of Perceived Organizational Support and Work Engagement on the Relationship Between Leader-member Exchange and Job Satisfaction. *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 24(2), 153–169.
- Teo, E. A. L., Ling, F. Y. Y. ve Chong, A. F. W. (2005). Framework for project managers to manage construction safety. *International Journal of Project Management*, 23(4), 329–341. doi:<https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2004.09.001>
- Tett, R. P. ve Meyer, J. P. (1993). Job satisfaction, organizational commitment, turnover intention, and turnover: path analyses based on meta-analytic findings. *Personnel psychology*, 46(2), 259–293.
- Tse, H. H. M., Lam, C. K., Gu, J. ve Lin, X. S. (2018). Examining the interpersonal process and consequence of leader–member exchange comparison: The role of procedural justice climate. *Journal of Organizational Behavior*, 39(8), 922–940.
- Tuğrul, E. ve Koçoğlu Sazkaya, M. (2021). Örgütsel Muhalefetin İşten Ayrılma Niyeti Üzerindeki Etkisinin İncelenmesi: Otomotiv Sektöründe Bir Araştırma. *Journal of Social Policy Conferences*, (81), 101–124.
- Tuna, M. (2007). Personel Devir Oranı Analizi: Ankara’da Yer Alan Yıldızlı Otel İşletmelerinde Bir Uygulama. *Anatolia: Turizm Araştırmaları Dergisi*. Detay Yayıncılık.
- Tutar, H. (2012). Özveri-Çıkar İkileminde Örgütsel Bağlılık Retoriği Üzerine Kuramsal Bir Analiz. *Sakarya İktisat Dergisi*, 1(4), 1–13.
- Uslu, A. ve Baydaş, A. (2021). Algılanan örgütsel adaletin örgütsel bağlılık, örgütsel sinizm ve iş tatmini üzerine etkisi: TRB1 bölgesi örneği. *Electronic Journal of Social Sciences*, 20(79).
- Van Scotter, J. R. ve Motowidlo, S. J. (1996). Interpersonal facilitation and job dedication as separate facets of contextual performance. *Journal of applied psychology*, 81(5), 525.

- Vatansever Durmaz, İ. B. (2019). Havayolu Yolcu Taşımacılığı Sektöründe Algılanan Stres Ve İşle Bütünleşme Arasındaki İlişkinin İşten Ayrılma Kararına Etkisi. *Al Farabi Uluslararası Sosyal Bilimler Dergisi*, 3(1), 59–69.
- Wagner, B. ve Koob, C. (2022). The relationship between leader-member exchange and work engagement in social work: A mediation analysis of job resources. *Heliyon*, 8(1).
- Wallace, J. C. ve Chen, G. (2005). Development and validation of a work-specific measure of cognitive failure: Implications for occupational safety. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 78(4), 615–632.
- Wan, Q., Li, Z., Zhou, W. ve Shang, S. (2018). Effects of work environment and job characteristics on the turnover intention of experienced nurses: The mediating role of work engagement. *Journal of advanced nursing*, 74(6), 1332–1341.
- Wang, L., Jiang, W., Liu, Z. ve Ma, X. (2017). Shared leadership and team effectiveness: The examination of LMX differentiation and servant leadership on the emergence and consequences of shared leadership. *Human Performance*, 30(4), 155–168.
- Wang, Y., Wu, H., Xia, C. ve Lu, N. (2020). Impact of the price of gifts from patients on physicians' service quality in online consultations: Empirical study based on social exchange theory. *Journal of Medical Internet Research*, 22(5), e15685.
- Wei, Y.-C. (2015). Do employees high in general human capital tend to have higher turnover intention? The moderating role of high-performance HR practices and PO fit. *Personnel Review*, 44(5), 739–756.
- Werbel, J. D. ve Bedeian, A. G. (1989). Intended turnover as a function of age and job performance. *Journal of Organizational Behavior*, 275–281.
- Wernerfelt, B. (1984). A resource-based view of the firm. *Strategic management journal*, 5(2), 171–180.
- Wu, T.-J., Yuan, K.-S. ve Yen, D. C. (2023). Leader-member exchange, turnover intention and presenteeism—the moderated mediating effect of perceived organizational support. *Current Psychology*, 42(6), 4873–4884.
- Xu, G., Zeng, X. ve Wu, X. (2023). Global prevalence of turnover intention among

- intensive care nurses: A Meta-Analysis. *Nursing in critical care*, 28(2), 159–166.
- Yağız, F. N. S. (2021). Yerel Yazındaki “İşe Angaje Olma Makaleleri” nin Sosyal Ağ Analizi İle İncelenmesi. *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 13(1), 359–374.
- Yang, J.-T. (2008). Effect of newcomer socialisation on organisational commitment, job satisfaction, and turnover intention in the hotel industry. *The Service Industries Journal*, 28(4), 429–443.
- Yeşil, S. ve Dereli, S. F. (2012). Örgütsel adalet ve iş tatmini üzerine bir alan çalışması. *Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 2(1), 105–122.
- Yin-Fah, B. C., Foon, Y. S., Chee-Leong, L. ve Osman, S. (2010). An exploratory study on turnover intention among private sector employees. *International Journal of Business and Management*, 5(8), 57.
- Yılmaz, H. (2020). *Örgütsel Sosyalleşmenin İşten Ayrılma Niyetine Etkisinde Örgütsel Bağlılık ve Örgütsel Vatandaşlığın Aracılık Rolü: Havacılık Sektöründe Bir Araştırma*. Hatay Mustafa Kemal Üniversitesi.
- Yolcu Uncuoğlu, İ. ve Çakmak, A. F. (2017). Proaktif Kişilik İle Proaktif Çalışma Davranışı Arasındaki İlişkide İşe Gönülden Adanmanın Aracı Etkisi. *Business & Management Studies: An International Journal*, 5(4), 76–96.
- Yukl, G. A. (1981). *Leadership in Organizations*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.
- Zimmerman, R. D. (2008). Understanding The Impact Of Personality Traits On Individuals’turnover Decisions: A Meta-Analytic Path Model. *Personnel psychology*, 61(2), 309–348.
- Zincirkıran, M., Çelik, G. M., Ceylan, A. K. ve Emhan, A. (2015). İşgörenlerin örgütsel bağlılık, işten ayrılma niyeti, iş stresi ve iş tatmininin örgütsel performans üzerindeki etkisi: enerji sektöründe bir araştırma. *Finans Politik ve Ekonomik Yorumlar*, (600), 59–71.

EKLER

EK 1 - ANKET

Sayın Katılımcı;

Bu araştırma, Anadolu Üniversitesi Sivil Havacılık Yönetimi Doktora Programı öğrencisi Şafak AKTEMUR tarafından yürütülen doktora tezinin saha araştırmasına ilişkindir. Çalışmanın amacı havacılık işletmelerindeki çalışanların işe adanmışlığı, işten ayrılma niyeti ve lider-üye etkileşimi unsurlarının incelenmesine yöneliktir. Araştırma gönüllülük esasına dayanırken gizlilik esası gereğince katılımcıların kimliğini belli edecek herhangi bir bilgi istenmemektedir. Bu ankette, 31 adet soru bulunmaktadır. Anket verilerinin değerlendirmeye alınabilmesi için tüm soruların eksiksiz, gerçekçi ve içtenlikle doldurulması bu araştırmanın amacına ulaşmasına katkıda bulunacaktır. Ankette size rahatsızlık verebilecek herhangi bir soru olmayacaktır. Yine de katılımınız sırasında herhangi bir sebepten dolayı rahatsızlık hissederseniz çalışmadan istediğiniz zaman ayrılabilirsiniz. Çalışmadan ayrılmanız durumunda sizden toplanan veriler çalışmadan çıkarılacak ve imha edilecektir.

Değerli zamanınızı ayırarak sorulara vereceğiniz cevaplarla çalışmaya sağlayacağınız değerli yardım ve katkılarınız için teşekkür ederim.

Şafak AKTEMUR

+90*** ** *9

s*****r@anadolu.edu.tr

Bölüm I: Genel Bilgiler	
Cinsiyetiniz (Belirtiniz):	
Yaşınız (Belirtiniz):	
Medeni durumunuz (Belirtiniz):	
Eğitim durumunuz (Lise, Ön lisans, Yüksek Lisans, Doktora vb. gibi belirtiniz):	
Meslekte çalışma süreniz (Örneğin 3 yıl 8 ay vb. gibi belirtiniz):	
İş unvanınız (pilot, uçuş harekât uzmanı vb. gibi belirtiniz):	

Tüm ölçeklerde yer alan maddeler 7 dereceli Likert formatına uygun şekilde gerçekleştirilmiştir. (1 = kesinlikle katılmıyorum, 2 = katılmıyorum, 3 = kısmen katılmıyorum, 4 = kararsızım, 5 = kısmen katılıyorum, 6 = katılıyorum, 7 = kesinlikle katılıyorum)

Bölüm II: İşe adanmışlık, lider üye etkileşimi ve işten ayrılma niyeti							
İşimi yaparken kendimi çok enerjik hissedirim.	1	2	3	4	5	6	7
İşimi yaparken kendimi güçlü ve dinç hissedirim.	1	2	3	4	5	6	7
Sabah uyandığımda işe gitme isteği duyuyorum.	1	2	3	4	5	6	7
İşim bana coşku veriyor.	1	2	3	4	5	6	7
İşim bana ilham veriyor.	1	2	3	4	5	6	7
Yaptığım işten gurur duyuyorum.	1	2	3	4	5	6	7
Yoğun bir şekilde çalışırken kendimi mutlu hissediyorum.	1	2	3	4	5	6	7
İşime gömülmüş durumdayım.	1	2	3	4	5	6	7
Çalışırken kendimden geçiyorum.	1	2	3	4	5	6	7
Şu an çalıştığım işten daha ideal başka bir işte çalışmayı tercih ederim.	1	2	3	4	5	6	7
Buraya başladığımdan beri iş değiştirme hakkında ciddi düşüncelerim oldu.	1	2	3	4	5	6	7
Emekli oluncaya kadar bu işte çalışmayı düşünüyorum.	1	2	3	4	5	6	7
Gelecek yıl içerisinde başka iş aramayı ciddi bir şekilde düşünüyorum	1	2	3	4	5	6	7
Kişi olarak üstüm beni beğenir.	1	2	3	4	5	6	7
Üstüm, insanların arkadaş olmak isteyeceği bir kişi olduğumu düşünür.	1	2	3	4	5	6	7
Üstüm, benimle çalışmaktan memnundur.	1	2	3	4	5	6	7
Konu hakkında tam bilgim olmasa bile, üstümün verdiği kararları savunurum.	1	2	3	4	5	6	7
Başkaları tarafından eleştirildiğinde, üstümü savunurum.	1	2	3	4	5	6	7

İstemediğim bir hata yaparsa, üstümü diğerlerine karşı savunurum.	1	2	3	4	5	6	7
Üstümün sağladığı destek ve kaynaklar, olması gerekenden fazladır.	1	2	3	4	5	6	7
Üstüm, işle ilgili hedeflerime ulaşmam için normalde olması gerekenden daha fazla çaba göstermektedir.	1	2	3	4	5	6	7
Üstüm, gerektiğinde bana yardım etmek için çok çalışmayı sorun etmez.	1	2	3	4	5	6	7
Üstüm, iş hakkındaki bilgi düzeyimi beğenir.	1	2	3	4	5	6	7
Üstüm, iş hakkındaki bilgi ve yeteneklerime saygı duyar.	1	2	3	4	5	6	7
Üstüm, mesleki becerimi takdir eder.	1	2	3	4	5	6	7

EK 2 - ETİK KURUL KARARI

Sos. B.İ. Enst.

Evrak Kayıt Tarihi: 04.06.2021	Protokol No: 76872
Tarih: 29.06.2021	



ANADOLU ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL VE BEŞERİ BİLİMLER BİLİMSEL ARAŞTIRMA VE YAYIN ETİĞİ KURULU
KARAR BELGESİ

ÇALIŞMANIN TÜRÜ:	Doktora Tez Çalışması
KONU:	Sosyal Bilimler
BAŞLIK:	İşe Adanmışlığın İşten Ayrılma Niyetine Etkisinde Lider-Üye Etkileşiminin Düzenleyici Rolü
PROJE/TEZ YÜRÜTÜCÜSÜ:	Doç. Dr. Mustafa KARACA
TEZ YAZARI:	Şafak AKTEMUR
ALT KOMİSYON GÖRÜŞÜ:	-
KARAR:	Olumlu

Prof. Dr. Saim ÖNCE
(Başkan-İkt. ve İdari Bil. Fak.)

Prof. Dr. Gökün KURBANCI (Açıköğretim Fak.)	Prof. Dr. Fatime GÜNEŞ (Edebiyat Fak.)
Prof. Hayri ESMER (Güzel Sanatlar Fak.)	Prof. Dr. M. Erkan ÜYÜMEZ (İkt. ve İdari Bil. Fak.)
Prof. Dr. Handan DEVECİ (Eğitim Fak.)	Prof. Dr. Oktay Cem ADIGÜZEL (Eğitim Fak.)

ÖZGEÇMİŞ

Adı Soyadı: Şafak AKTEMUR

Yabancı Dil: İngilizce

Eğitim Geçmişi:

- **Doktora:** Anadolu Üniversitesi Lisansüstü Eğitim Enstitüsü, Sivil Havacılık Yönetimi Anabilim Dalı, Sivil Havacılık Yönetimi Programı (Doktora)
- **Yüksek Lisans:** Florida Institute of Technology, Havalimanı Gelişimi ve Yönetimi Programı, 2015
- **Lisans:** Anadolu Üniversitesi, Sivil Havacılık Yüksekokulu, Sivil Hava Ulaştırma İşletmeciliği, 2011

Mesleki Geçmişi:

- Araştırma Görevlisi: K***** Ü**** Si**** H**** Y**** H**** Y****
- Memur: A**** E**** İ**** M**** E**** M****, M**** ve T**** E****, 2017
- Havacılık Yönetimi Stajyer: F**** L**** E**** A****, H**** Y****, 2015
- Profiler: G****H**** G****, H**** ve H**** G****, 2012
- Havacılık Yönetimi Stajyer: T**** H**** Y****, H**** O****, 2010

Projelerde Aldığı Görevler:

- Skill-Up, Avrupa Birliği, Araştırmacı: Şafak Aktemur, 15.03.2013 (Uluslararası)

Yayınları:

- Aktemur Şafak (2024). Towards Turbulence-Free Education: A Comprehensive Analysis Of Vision And Mission Statements In Turkish Aviation Education Institutions. Research In Aviation Management (Ram Journal), 3(2), 21-28. (Yayın No: 8918044)
- Oruç Rıdvan, Aktemur Şafak, Yaşar Mehmet, Kanat Öztürk Özdemir (2022). Birds Vs. Metalic Birds: A Review Of Bird Strikes In Aviation. Journal Of Aviation, 6(3), Doi: 10.30518/Jav.1152384 (Kontrol No: 7940552)
- Havacılık Ekonomisi: Terori, Politika Ve Güncel Araştırmalar, Bölüm Adı: (Havacılık Sektörünün Güncel Ekonomik Görünümü) (2021)., Aktemur Şafak, Nobel, Editör: Macit, Deniz, Basım Sayısı:1, Sayfa Sayısı 508, Isbn:978-625-417-371-4, Türkçe (Bilimsel Kitap), (Yayın No: 7608101)

- Doğan Ümit, Aktemur Şafak, Uzgör Mustafa, Yeloğlu Hakkı Okan (2020). Türkiye’de Havacılık Sektörü Çalışanlarında Örgütsel Adaletin İşten Ayrılma Niyetine Etkisinde İş Tatmininin Aracılık Rolü: Kesitsel Bir Araştırma. Havacılık Araştırmaları Dergisi, 2(1), 26-44. (Yayın No: 6264757)
- Havaalanı Donanım ve Faaliyetleri, Bölüm Adı: (Havaalanında Emniyet Yönetim Sistemi) (2019)., Aktemur Şafak, Atatürk Üniversitesi Açıköğretim Fakültesi, Editör: Dürüst, Seyfullah, Basım Sayısı:3, Isbn:978-605-7638-10-6, Türkçe(Ders Kitabı), (Yayın No: 6948293)
- Doğan Ümit, Aktemur Şafak, Uzgör Mustafa, Yeloğlu Hakkı Okan (2019). Örgütsel Adaletin İşten Ayrılmaya Etkisinde İş Tatmini Aracılık Rolü Üstlenebilir mi? Türk Havacılık Sektöründe Kesitsel Bir Alan Çalışması. 7. Örgütsel Davranış Kongresi (Tam Metin Bildiri/Sözlü Sunum) (Yayın No:6990168)