

**T.C.
ERZİNCAN BİNALİ YILDIRIM
ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANABİLİM DALI**

**ALGILANAN ÖRGÜTSEL DESTEK İLE
İŞTEN AYRILMA NİYETİ ARASINDAKİ
İLİŞKİDE İŞE ADANMIŞLIĞIN ARACILIK
ROLÜ – ERZİNCAN’DAKİ SAĞLIK
ÇALIŞANLARI ÜZERİNE BİR UYGULAMA**

Doktora Tezi

Murat BAŞ

Danışman

Prof. Dr. Orhan ÇINAR

Erzincan 2020

TEZ BİLDİRİMİ

“Algılanan Örgütsel Destek ile İşten Ayrılma Niyeti Arasındaki İlişkide İşe Adanmışlığın Aracılık Rolü: Erzincan’daki Sağlık Çalışanları Üzerine Bir Uygulama” isimli “**Doktora**” tezim intihal programı aracılığıyla incelenmiştir. Buna göre tezimde bilimsel etik ihlali ve intihal olarak nitelendirilebilecek herhangi bir durumun bulunmadığını taahhüt ederim.

Bu çalışmadaki tüm bilgilerin, akademik ve etik kurallara uygun bir biçimde elde edildiğini; aynı zamanda bu kural ve davranışların gerektirdiği gibi bu çalışmanın özünde olmayan tüm materyal ve sonuçları tam olarak aktardığımı ve referans gösterdiğimi beyan ederim. 22.07.2020.



Murat BAŞ



**ALGILANAN ÖRGÜTSEL DESTEK İLE İŞTEN AYRILMA NİYETİ
ARASINDAKİ İLİŞKİDE İŞE ADANMIŞLIĞIN ARACILIK ROLÜ:
ERZİNCAN'DAKİ SAĞLIK ÇALIŞANLARI ÜZERİNE BİR UYGULAMA**

Murat BAŞ

**Erzincan Binali Yıldırım Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü Doktora
Tezi, Haziran 2020**

Tez Danışmanı: Prof. Dr. Orhan ÇINAR

ÖZET

Bu araştırmanın temel amacı, algılanan örgütsel destek ile işten ayrılma niyeti arasındaki ilişkide işe adanmışlığın aracılık rolünün incelenmesidir.

Bu amaç doğrultusunda oluşturulan model ve hipotezlerin test edilmesine yönelik olarak Erzincan ilinde sağlık sektöründe faaliyet göstermekte olan kamu kuruluşlarındaki 427 çalışandan anket tekniği kullanılarak elde edilen veriler SPSS ve AMOS programları kullanılarak analiz edilmiştir. Yapılan analizler sonucunda algılanan örgütsel desteğin, işe adanmışlık üzerinde olumlu, işten ayrılma niyeti üzerinde olumsuz; işe adanmışlığın ise işten ayrılma niyeti üzerinde olumsuz bir etkisinin olduğu bulgulanmıştır. Ayrıca algılanan örgütsel destek ile işten ayrılma niyeti arasındaki ilişkide işe adanmışlığın kısmî aracılık rolünün olduğu tespit edilmiştir.

Anahtar Kelimeler: Algılanan Örgütsel Destek, İşe Adanmışlık, İşten Ayrılma Niyeti, Sağlık Sektörü

**THE MEDIATING EFFECT OF WORK ENGAGEMENT ON THE
RELATIONSHIP BETWEEN PERCEIVED ORGANIZATIONAL SUPPORT
AND TURNOVER INTENTION: AN APPLICATION ON HEALTHCARE
WORKERS IN ERZINCAN**

Murat BAŞ

Erzincan Binali Yıldırım University, Institute of Social Sciences

PhD Thesis, June 2020

Thesis Advisor: Prof. Dr. Orhan ÇINAR

ABSTRACT

The main purpose of this study is to investigate the mediating role of work engagement on the relationship between perceived organizational support and turnover intention.

In order to test the model and hypotheses formed in line with this aim, research data were collected using survey method from 427 employees of public institutions operating in the healthcare sector in Erzincan. The data were analyzed using SPSS and AMOS programs. As a result of the analyzes, it was found that perceived organizational support has a positive effect on work engagement and a negative effect on turnover intention, and work engagement has a negative effect on turnover intention. In addition, it was concluded that there was a partial mediating role of work engagement on the relationship between perceived organizational support and intention to quit.

Keywords: Perceived Organizational Support, Work Engagement, Turnover Intention, Healthcare Sector

ÖN SÖZ

Karşıma çıkan veya çıkabilecek olan tüm zorluklara rağmen, çalışmanın vatanımıza, milletimize ve devletimize hayırlı olmasını temenni ederim.

Bu çalışmada gerek bilgi gerekse ilgisini hiçbir zaman esirgemeyen, hakkını ne yapsam ödeyemeyeceğim danışman hocam Sayın Prof. Dr. Orhan ÇINAR'a sonsuz şükranlarımı sunuyorum. Çalışma esnasında her komite toplantısında tavsiyeleriyle bana ışık tutan Sayın Prof. Dr. İlhami YÜCEL ve Sayın Prof. Dr. Selami GÜNEY'e, verilere ulaşmamda yardımlarını esirgemeyen Erzincan Mengücek Gazi Eğitim ve Araştırma Hastanesi Başhekim yardımcısı Sayın Dr. Öğr. Üyesi Arif Onur EDEN'e, yöntem ve uygulama konusunda her zaman bana yardımını esirgemeyen Sayın Dr. Öğr. Üyesi Daimi KOÇAK'a teşekkür ederim. Doktora savunmama gelen, değerli hocalarım Sayın Prof. Dr. Erdoğan KAYGIN ve Doç. Dr. Gökhan KERSE'ye, savunma öncesi önerileriyle destek veren Sayın Prof. Dr. Suat YILDIRIM'a ne kadar teşekkür etsem azdır.

Bu çalışmayı, beni okutup bugünlere gelmemde gerçek pay sahipleri olan canlarım rahmetli babam Hüseyin BAŞ ve annem Selvinaz BAŞ'a, tanıştığım günden beri beni sürekli destekleyen, sevgisi ile sürekli yanımda olan değerli eşim Gülşen BAŞ'a ve canımın canları prenseslerim Belinay Rana BAŞ ve Tuğçe BAŞ'a ithaf ediyorum.

Murat BAŞ

Erzincan, 2020

İÇİNDEKİLER

TEZ BİLDİRİMİ	I
ÖZET	III
ABSTRACT.....	IV
ÖN SÖZ	V
İÇİNDEKİLER	VI
KISALTMALAR	X
ŞEKİL LİSTESİ.....	XI
TABLO LİSTESİ.....	XII
I. GİRİŞ.....	1
A. Araştırmanın Amacı ve Önemi	1
B. Araştırma Soruları.....	4
C. Araştırmanın Yapısı ve Bölümleri.....	4
II. TEORİK ÇERÇEVE.....	6
A. Algılanan Örgütsel Destek.....	6
1. Algılanan Örgütsel Destek Kavramı ve Önemi	6
2. Algılanan Örgütsel Desteğin Boyutları.....	12
3. Algılanan Örgütsel Destek ile İlgili Teoriler	13
a) Sosyal Değişim Teorisi	14
b) Karşılıklılık Normu Teorisi	15
c) Lider-Üye Etkileşimi Teorisi	16
d) ERG Teorisi (Existence-Relatedness-Growth Theory)	17
4. Algılanan Örgütsel Desteğe Etki Eden Faktörler	18
a) Örgütsel Adalet	18
b) Yönetici Desteği	22
c) İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamaları	25
d) Kişisel (Demografik) Özellikler	26
5. Algılanan Örgütsel Desteğin Sonuçları	27
a) İş Tatmini.....	27
b) Örgütsel Bağlılık.....	29
c) Örgütsel Vatandaşlık Davranışı	31

d) İşten Ayrılma Niyeti	32
e) İş Performansı	33
B. İşten Ayrılma Niyeti	34
1. İşten Ayrılma Niyeti Kavramı ve Önemi.....	34
2. İşten Ayrılma Niyeti ile İlgili Teoriler.....	38
a) March ve Simon Modeli	38
b) Porter ve Steers Modeli.....	39
c) Fishbein ve Ajzen Modeli.....	39
d) Mobley Modeli	40
e) Mobley, Griffeth, Hand ve Meglino Modeli.....	41
f) Steers ve Mowday Modeli	42
g) Jackofsky Modeli	43
h) Lee ve Mitchell Modeli.....	44
i) Price Modeli.....	45
3. İşten Ayrılma Niyetinin Nedenleri	46
a) Kişisel Nedenler.....	46
b) Örgütsel Nedenler	48
c) Psikolojik Nedenler.....	49
d) İşin Kendisine İlişkin Nedenler	50
e) İş Dışı Nedenler	51
4. İşten Ayrılma Niyetinin Sonuçları	52
a) Örgütsel İşleyişin Bozulması	52
b) Örgüt Üyelerinin Yaşayacağı Motivasyon Kaybı.....	53
c) Örgütsel Maliyetlere Olan Etki.....	54
C. İşe Adanmışlık	55
1. İşe Adanmışlık Kavramının Tanımı ve Önemi.....	55
2. İşe Adanmışlık ile İlgili Yaklaşımlar.....	58
a) İhtiyaçları Karşılama Yaklaşımı	58
b) Tatmin-Adanmışlık Yaklaşımı	59
c) Çok Boyutlu Yaklaşım.....	59
d) Maslach ve Leiter'in Tükenmişliğin Karşı Savı Yaklaşımı.....	60
e) Schaufeli ve Arkadaşlarının Yaklaşımı	60

3. İşe Adanmışlık Sınıflamaları	61
a) Bilişsel Adanmışlık.....	61
b) Duygusal Adanmışlık	62
c) Fiziksel Adanmışlık	63
6. İşe Adanmışlık ile Karıştırılan Kavramlar	63
a) İşkoliklik	64
b) Örgütsel Bağlılık.....	65
c) İş Tatmini.....	66
4. İşe Adanmışlığı Etkileyen Faktörler	67
a) Örgütsel Faktörler	68
b) Bireysel Faktörler	72
5. İşe Adanmışlık Kavramının Sonuçları.....	75
a) İş Performansı	76
b) İş Tatmini.....	76
c) İşten Ayrılma Niyeti	76
d) Örgütsel Vatandaşlık Davranışı	77
e) Yenilikçi İş Davranışı	77
f) Proaktif Davranışlar	77
g) Olumlu Duygular	78
III. ARAŞTIRMA: ALGILANAN ÖRGÜTSEL DESTEK İLE İŞTEN AYRILMA NİYETİ ARASINDAKİ İLİŞKİDE İŞE ADANMIŞLIĞIN ARACILIK RÖLÜ	79
A. Araştırmanın Amacı.....	79
B. Araştırmanın Modeli ve Hipotezler	80
1. AÖD ile İAN Arasındaki İlişki	81
2. Algılanan Örgütsel Destek ile İşe Adanmışlık Arasındaki İlişki.....	84
3. İşe Adanmışlıkla İşten Ayrılma Niyeti Arasındaki İlişki	88
4. Algılanan Örgütsel Destek ile İşten Ayrılma Niyeti Arasındaki İlişkide İşe Adanmışlığın Aracılık Rolü.....	91
C. Araştırmanın Kapsamı ve Sınırlılıkları.....	93
D. Araştırmanın Yöntemi	93
1. Veri Toplama Araçları	94
2. Araştırmanın Evreni ve Örneklem Seçimi.....	95

3. Araştırmada Kullanılan İstatistikî Yöntemler.....	96
E. Bulgular ve Analiz	99
1. Demografik Özelliklere İlişkin Bulgular	99
2. Normal Dağılıma İlişkin Bulgular	100
3. Ölçekler ile İlgili Analizler	101
a) Algılanan Örgütsel Destek Ölçeği Analizleri	101
b) İşe Adanmışlık Ölçeği Analizleri	104
c) İşten Ayrılma Niyeti Ölçeği Analizleri.....	108
4. Hipotezlerin Testine İlişkin Analizler.....	111
a) Korelasyon Analizi	111
b) Yapısal Eşitlik Modellemesi Analizi	112
5. Demografik Özelliklere Göre Ölçek Puanlarının Karşılaştırılması.....	120
SONUÇ VE ÖNERİLER.....	127
KAYNAKÇA.....	135
ÖZGEÇMİŞ	182
EKLER	183
Anket Formu	183

KISALTMALAR

TDK	: Türk Dil Kurumu
KMO	: Kaiser-Meyer-Olkin
LMX	: Leader-Member Exchange
AÖD	: Algılanan Örgütsel Destek
İAN	: İşten Ayrılma Niyeti
İA	: İşe Adanmışlık
ERG	: Existence-Relatedness-Growth Theory
UWES	: Utrecht Work Engagement
JD-R	: The Job Demands resources
TÜİK	: Türkiye İstatistik Kurumu
İKY	: İnsan Kaynakları Yönetimi
CMIN/DF	: Relative Chi Square Index
RMSEA	: Root Mean Square Error of Approximation
GFI	: Goodness of Fit Index
AGFI	: Adjusted Goodness of Fit Index
CFI	: Comparative Fit Index
NFI	: Normed Fit Index
IFI	: Boolean's Incremental Fit Index
TLI	: Tucker-Lewis Index

ŞEKİL LİSTESİ

		Sayfa No
Şekil 1. 1	İş Talepleri-Kaynakları (JD-R) Modeli	67
Şekil 2. 1	Araştırmanın Modeli	78
Şekil 2. 2	AÖD Ölçeği DFA	101
Şekil 2. 3	AÖD Ölçeği Modifikasyonlu DFA	101
Şekil 2. 4	İA Ölçeği DFA (1)	104
Şekil 2. 5	İA Ölçeği DFA (2)	105
Şekil 2. 6	İA Ölçeği Modifikasyonlu DFA	106
Şekil 2. 7	İAN Ölçeği DFA	108
Şekil 2. 8	İAN Ölçeği Modifikasyonlu DFA	109
Şekil 2. 9	Araştırma Modeline İlişkin Kestirim Sonuçları	112
Şekil 2. 10	AÖD ile İAN Arasındaki İlişkide İA'nın Kısmi Aracılık Rolü	118

TABLO LİSTESİ

		Sayfa No
Tablo 2. 1	Yapısal Eşitlik Modelinin Uyumuna Ait İstatistiksel Değerler	96
Tablo 2. 2	Demografik Özellikler	97
Tablo 2. 3	Normallik Testi	98
Tablo 2. 4	AÖD Ölçeği Güvenilirlik Analizi	99
Tablo 2. 5	AÖD Ölçeği Açımlayıcı Faktör Analizi	100
Tablo 2. 6	AÖD Ölçeğine Ait Uyum İyiliği Değerleri	101
Tablo 2. 7	AÖD Ölçeği Modifikasyon Sonrası Uyum İyiliği Değerleri	102
Tablo 2. 8	İA Ölçeği Güvenilirlik Analizi	102
Tablo 2. 9	İA Ölçeği Açımlayıcı Faktör Analizi	103
Tablo 2. 10	İA Ölçeğine Ait Uyum İyiliği Değerleri	105
Tablo 2. 11	İA Ölçeği Modifikasyon Sonrası Uyum İyiliği Değerleri	106
Tablo 2. 12	İAN Güvenilirlik Analizi	107
Tablo 2. 13	İAN Ölçeği Açımlayıcı Faktör Analizi	107
Tablo 2. 14	İAN Ölçeğine Ait Uyum İyiliği Değerleri	108
Tablo 2. 15	İAN Ölçeği Modifikasyon Sonrası Uyum İyiliği Değerleri	109
Tablo 2. 16	Korelasyon Analizi (Spearman's Rho) Bulguları	110
Tablo 2. 17	Bağımsız Değişkenlere İlişkin Çoklu Doğrusallık Bağlantısı	111

Tablo 2. 18	Araştırma Modelinin Uyum İyiliği Değerleri	112
Tablo 2. 19	Faktör Yükleri ve Bootstrap Güven Aralıkları	113
Tablo 2. 20	Temel Modelde Doğrudan, Dolaylı ve Toplam Etkiler	113
Tablo 2. 21	Cinsiyete Göre Karşılaştırma (Mann-Whitney U Testi)	119
Tablo 2. 22	Medeni Duruma Göre Karşılaştırma (Mann-Whitney U Testi)	120
Tablo 2. 23	Yaşa Göre Karşılaştırma (Kruskal-Wallis H Testi)	121
Tablo 2. 24	Yaşa Göre Karşılaştırma (Post-Hoc Testi)	121
Tablo 2. 25	Eğitim Durumuna Göre Karşılaştırma (Kruskal-Wallis H Testi)	123
Tablo 2. 26	Eğitim Durumuna Göre Karşılaştırma (Post-Hoc Testi)	124

I. GİRİŞ

A. Araştırmanın Amacı ve Önemi

Artan rekabet koşullarında işletmeler için entelektüel sermaye kavramının önemi giderek artmaktadır. İnsan sermayesi bilgi çağında, entelektüel sermayenin önemli bir unsuru olarak değerlendirilmektedir. Çalışanlar tabiriyle de ifade edebileceğimiz bu insan sermayesi maddi varlıkların en önemlisi olarak kabul edilmektedir. Entelektüel sermaye yaklaşımının asıl noktasını oluşturan insan sermayesinin, işletmeler için rekabet etmede ve fark oluşturmada öne çıktığı görülmektedir. Ayrıca günümüzde işletmelerin başarısı fiziksel varlıklardan ziyade insan kaynağına bağlıdır. Yeterli sermayeye sahip bir işletme, en yüksek teknolojiyi satın alabilir ancak bu teknolojiyi kullanacak, bu teknolojiye yön verecek insan kaynağına sahip değilse, satın aldığı bu yüksek teknoloji bir anlam ifade etmez.

İşletmelerin rakiplerine sürdürülebilir nitelikte sürekli üstünlük sağlayabilmesi, sahip oldukları insan kaynağının bilgi, beceri ve yeteneklerinin planlı müdahaleler yoluyla sürekli olarak geliştirilebilmesine bağlıdır. Yeni ekonomi düzeninin insan sermayesine dayanan temel dinamikleri, bunu zorunlu kılmaktadır. Sağlık sektörü ise son yıllarda en hızlı büyüyen, istikrarlı bir biçimde gelişen ve küresel dünyada yetişmiş iyi insan kaynağına gittikçe daha çok ihtiyaç duyan bir alan haline gelmiştir. Buna ek olarak sağlık sektörü farklılaşma ihtiyacının en çok hissedildiği bir özelliğe de sahiptir. Bu farklılaşmanın kaynağı ise nitelikli çalışanlardır.

Sağlık sektörü, dünyada en çok yatırım yapılan alanlardan birisidir. Türkiye İstatistik Kurumu (TÜİK) verilerine göre Türkiye’de bu sektörde 2020 yılı itibarıyla yaklaşık olarak 1 milyon 61 bin 635 kişi çalışmaktadır. Bunların dağılımı şöyledir: 166 bin hekim, 33 bin diş hekimi, 205 bin hemşire, 158 bin sağlık memuru, 57 bin ebe, 32 bin eczacı, 350 bin diğer personel ve hizmet alımı. Türkiye’de sağlık alanında yatırımların artması ve ülkenin sağlık turizminde ilerlemesi ile istihdam çerçevesinde Avrupa ile aynı seviyeye gelmesi hedeflenmektedir. Bunun en önemli sebeplerinden birisi Avrupa’da sağlık hizmetlerinin gelişen teknoloji ile birlikte daha pahalı bir hale gelmesi, bir diğeri ise ortalama nüfusun yaşlanmasıdır. Sağlık

sektörünün odak noktası insan hayatı olunca, bu sektörde çalışma ortamının oldukça stresli olduğunu söylemek mümkündür. Böyle bir çalışma ortamında işe adanmışlık, motivasyon, tükenmişlik gibi konularda problemler ortaya çıkmakta, çalışanlarda işten ayrılma niyetinin oluşmasına hatta ayrılmalarına yol açacak durumlar gözlenmektedir. Sağlık sektörü çalışanları, hem fizikî hem duygusal hem de bilişsel anlamda zor ve stresli bir iş ortamında çalışmaktadırlar. Bu zor ve stresli ortamda yöneticilerin çalışanlarla kuracağı iletişim ve sinerji ayrı bir önem arz etmektedir. Sağlık sektöründeki işler, bir zincirin halkaları gibi birbiriyle bağımlı ve bağlantılı olduğu için bir ekip çalışmasına bağlı olarak yürütülmektedir. Bir sağlık çalışanının, kurumun amaçlarına yönelmesi ve yeteneklerini kullanabilmesi onun işi ile bütünleşmesine, kuruma aidiyet hissetmesine, kurumun başarısını veya başarısızlığını kişisel olarak üstlenebilmesine bağlıdır. Çalışanın örgütsel destek algısı onun iş yükümlülüklerini en iyi şekilde yerine getirmesi, kendini işine adanması, işine en yüksek seviyede odaklanması ve örgütüne bağlanmasına etki eder.

Algılanan örgütsel destek, çalışanın işini yaparken göstermiş olduğu performansın, örgüt tarafından değerli kabul edilip, örgütün çalışanına fayda sağlaması ve katkıda bulunması, ayrıca bunun çalışan tarafından olumlu algılanmasını ifade eder. Her zaman örgütün desteğini yanı başında hisseden çalışan, işine daha sıkı bağlanır ve işyerinden ayrılmayı düşünmez. Örgütün çalışanına değer verdiğini ve onun refahının önemsendiğini hisseden çalışan, algıladığı bu destek karşısında örgüte karşı sorumluluk hisseder. Bu hissedilen sorumluluk onun örgüte karşı bağlılık, daha fazla performans sergileme, örgütü ve işini benimseme gibi duygularının artmasına sebep olur. Bu karşılıklı ilişki çalışanda ve örgüt yöneticilerinde olumlu duyguların ortaya çıkmasına neden olur. Hem çalıştığı örgütün hem de örgüt yöneticilerinin kendisine destek ve değer verdiğini hisseden çalışanın, çalıştığı örgüte ve iş arkadaşlarına karşı güveni artar, örgütüne daha bağlı hale gelir, yaptığı işe kendisini adar, örgüte ve yöneticilerine karşı beslediği olumsuz duyguları azalır. Sonuç olarak taraflar arasında karşılıklı olumlu duygu ve düşünce geçişi gerçekleşmiş olur.

Sağlık sektörü işletmelerinde çalışan-hasta ilişkisinin diğer sektörlerle oranla daha yakın ve önemli oluşu, işini seven, adanmış ve mutlu çalışanların işletme için

önemini daha da artırmaktadır. Sağlık sektörünün birçok alanı uzun çalışma saatleri, yoğun iş temposu gibi zorlu koşullar gerektirmesi bakımından sağlık çalışanlarının işe adanmışlık ve algılanan örgütsel destek düzeylerinin yüksek olması ve bu yöndeki çabalar hasta memnuniyeti ve nihai işletme performansı açısından son derece önemlidir. İşe adanmışlık, çalışanın kendisini yaptığı işe karşı zihinsel, fiziksel ve duygusal olarak motive etmesidir. İşe adanmış çalışanlar, işlerine güçlü bir şekilde bağlanmış ve odaklanmış oldukları için daha iyi performans göstermekte ve örgüt için daha iyi maddi sonuçların elde edilmesine katkıda bulunmaktadır. İşe adanmış çalışanların bireysel sonuçlarına ek olarak, bazı araştırmalar işe adanmış personelin meslektaşlarına daha fazla yardımcı olduklarını ortaya koymuştur. İşe adanmışlığın yüksek seviyede yaratıcılık, iş performansı, iş tatmini, örgütsel vatandaşlık davranışı, müşteri memnuniyeti ve düşük işten ayrılma niyeti gibi örgüte birçok yarar sağlayan işlevleri vardır. İşe adanmış çalışanların işe ve örgütlerine olan aidiyet duyguları yüksek, iş arkadaşlarıyla ilişkileri iyi, işe devamsızlıkları az ve örgüte katkıları yüksek oranda olur. İşe adanmışlık seviyeleri yüksek çalışanlara sahip örgütler, belirlemiş oldukları amaçlara daha kolay ulaşmaktadırlar. Sonuç olarak işe adanmışlık, hem işletmelerin başarısı için hem de çalışanın yaptığı işi severek yapması bakımından önemlidir.

Sağlık sektöründeki çalışanlar, yoğun tempo ve yani büyük oranda nöbet usulü ile çalışma zorunluluğuna sahip oldukları için çalışanların işletmedeki yöneticileriyle, hastalarla ve kimi zaman ise iş arkadaşlarıyla çatışma içerisinde olması ihtimal dâhilindedir. Bu çatışma daha çok yöneticiler ile çalışanlar arasında yaşanınca, çalışanların işten ayrılma niyeti veya başka bir sektöre geçme isteği ortaya çıkmaktadır. İşten ayrılma niyeti, çalışanın çalışma ortamındaki koşullarla ilgili tatminsizliği sebebiyle ortaya çıkan bir durumdur. İşten ayrılma niyeti, çalışanların kendi arzularıyla hali hazır durumdaki çalıştıkları işletmeden ayrılma istekleri şeklinde ifade edilebilir. İşten ayrılma gerçekleştiğinde örgüt sadece elindeki insan sermayesini değil, aynı zamanda ayrılan çalışanın işe alım ve eğitim giderleri gibi değişim maliyetlerine de katlanmış olmaktadır.

B. Araştırma Soruları

Bu araştırmanın temel sorusu “*Algılanan örgütsel destek ile işten ayrılma niyeti arasındaki ilişkide işe adanmışlığın aracılık rolü var mıdır?*” şeklindedir. Buna bağlı olarak cevap aranan diğer sorular şunlardır:

- 1) Çalışanların örgütsel destek algıları ne düzeydedir?
- 2) Çalışanların işe adanmışlıkları ne düzeydedir?
- 3) Çalışanların işten ayrılma niyetleri ne düzeydedir?
- 4) Algılanan örgütsel destek ile işten ayrılma niyeti arasında nasıl bir ilişki vardır?
- 5) Algılanan örgütsel destek ile işe adanmışlık arasında nasıl bir ilişki vardır?
- 6) İşe adanmışlık ile işten ayrılma niyeti arasında nasıl bir ilişki vardır?
- 7) Çalışanların demografik özelliklerine göre örgütsel destek algıları farklılık gösteriyor mu?
- 8) Çalışanların demografik özelliklerine göre işe adanmışlıkları farklılık gösteriyor mu?
- 9) Çalışanların demografik özelliklerine göre işten ayrılma niyetleri farklılık gösteriyor mu?

C. Araştırmanın Yapısı ve Bölümleri

Algılanan örgütsel destek ile işten ayrılma niyeti arasındaki ilişkide işe adanmışlığın aracılık rolünün belirlemesine yönelik yapılan bu tez çalışması iki bölümden oluşmaktadır.

Tez çalışmasının birinci bölümünde, algılanan örgütsel destek, işten ayrılma niyeti ve işe adanmışlık kavramları incelenmiş ve literatür taraması yapılmıştır. Ayrıca bu kavramlar açıklanarak, öncülleri ve sonuçları ele alınmıştır.

Tez çalışmasının ikinci bölümü Erzincan ilinde sağlık sektöründe faaliyet göstermekte olan kamu kuruluşlarında yapılan bir araştırmayı içermektedir. İlk olarak algılanan örgütsel destek, işten ayrılma niyeti ve işe adanmışlık kavramları

arasındaki ilişkileri ele alan daha önce yapılan çalışmalar incelenmiş ve bunların sonuçları değerlendirilmiştir. Buradan yola çıkılarak araştırmanın temel modelini oluşturan hipotezler oluşturulmuştur. Araştırma verisinin elde edileceği örneklem seçimi yapılmış, ölçüm araçları belirlenmiş ve veriler toplanmıştır. Toplanan verilerin analizleri yapılarak, elde edilen bulgular değerlendirilmiş ve yorumlanmıştır. Son olarak ulaşılan sonuçlara göre ilgililere, sektör yöneticilerine ve gelecekte benzer çalışmalar yapmayı düşünen araştırmacılara katkı sağlayacak önerilerde bulunulmuştur.



II. TEORİK ÇERÇEVE

A. Algılanan Örgütsel Destek

Bu başlık altında algılanan örgütsel destek (AÖD) ile ilgili kavram ve tanımlar, AÖD'nin önemi, AÖD'nin teorik temelleri ve bunların örgütsel destekle olan ilişkisi, AÖD'e etki eden faktörler ve AÖD'nin sonuçları açıklanmaktadır. Aşağıda organizasyonların çalışanlarına sağlamış olduğu imkân, saygı, değer, güven, sadakat, yönetici desteği, çalışan bireylerin görüşlerine yer verme, adalet, ücret politikası, eşitlik, cinsiyet, sosyal ve kültürel faktörler gibi birçok konuyu içinde barındıran AÖD destek kavramı ayrıntılı olarak ele alınmaktadır. Ayrıca çalışanların AÖD algılarının sonuçlarına, AÖD konusunda yurt içinde ve yurt dışında yapılmış çalışmalara değinilmiştir.

1. Algılanan Örgütsel Destek Kavramı ve Önemi

Algı kavramı, Türk Dil Kurumunun Türkçe Sözlüğünde “bir şeye dikkati yöneltmek o şeyin bilincine varma, idrak” şeklinde tanımlanmaktadır (<http://www.tdk.gov.tr>). Algı, bireylere dışarıdan gelen uyarıcıların duyu organları aracılığıyla bireylerde uyandırdığı izlenimlerdir. Kişilerin yaşadığı çevreye anlam kazandırmak için kendilerinin duyuşsal izlenimlerini kullanarak, kendilerince yorumladıkları bir süreçtir (Robbins ve Judge, 2013: 166).

Algılama ise bilişsel bir süreç olup, duyu organlarımıza ve diğer alıcılara gelen uyarılara anlam verilip yorumlanması şeklinde tanımlanabilir (Korkmazıyürek ve Hazır, 2015: 46). Başka bir tanımda ise algılama, insanın çevresinden kendisine doğru gelen duyulardan aldığı bilgiyi seçmesi, düzenlemesi ve kendine göre yorumlaması veya onlara bir anlam kazandırması sürecidir. Kişilerin algılamaları onların yaşam tarzlarına, yaşadıkları çevrenin kültürlerine, kendi inançlarına, inandıkları değerlerine ve kişilik özelliklerine göre farklılık gösterir (Bakan ve Kefe, 2012: 21).

Örgütsel destek, yönetim literatüründe önemli bir kavramdır. Bu kavram, bir örgütün çalışanlarının durumlarının iyileştirilmesi ve bu iyileştirmeye karşılık olarak

Çalışanların işlerine ve örgütlerine yönelik kendi iç dünyasında beslediği tutum ve davranışları açıklar. AD 1980'li yıllara kadar tanıtılmayıp ve nicel olarak işlenmesi bile, bu kavram çok öncesinden yönetim literatüründe mevcuttur (Zagenczyk, 2006: 8).

Örgütsel destek, karşılıklılık normuna (Gouldner, 1960) dayanır. alışan birey, çalıştığı örgütün kendisinin çıkar ve refahı ile ilgilendiğini hisseder. Bu his örgütün çalışanına ne kadar değer verdiği ve onun mutluluğunu ne kadar nemsemiğiyle ilgili çalışanda algı oluşturur (Kurtessis vd, 2015: 2). alışan ise algıladığı bu desteğe karşılık verme zorunluluğu hisseder ve işyerindeki çalışma performansını artırmak için çaba gösterir. Diğer bir ifade ile çalışan birey örgütün kendisine karşı sergilediği tutum ve davranışı, kendi iç dünyasında yorumlayarak, çalıştığı örgüte aynı oranda karşılık sergileyecek davranış ve tutum içerisinde bulunur.

Örgütsel destek teorisi 1986 yılında Eisenberger ve arkadaşları tarafından geliştirilmiş ve bu araştırmacılar “algılanan örgütsel destek” şeklinde ifade ettikleri yapı ile çalışan davranışları arasındaki bağı incelemişlerdir (Chen vd, 2009: 120). Örgütsel destek teorisi, işgörenlerin kendilerini çalıştıkları kurumlarında güvende hissetmelerini ve algılamalarını vurgulamaktadır. Sağlanan bu güven, işgücünün verimliliğini artırarak çalışanların sosyal ve duygusal ihtiyaçlarının karşılanması, çalışanların genel inançları ile çalıştıkları örgütün tutum ve inançlarının bağdaştırılması yönünde bir etki ortaya çıkarmaktadır (Eisenberger vd, 1986: 500). Örgütsel destek teorisinin temeli, çalışanın örgütüne olan bağlılığı ve örgütün de çalışanına olan bağlılığının karşılıklı olarak herhangi bir münasebette bulunarak, her iki taraf açısından fayda ve menfaat sağlayacağını ngren bir düşünce yapısına dayanmaktadır.

Herhangi bir örgütte çalışan bir kişi, hizmet ettiği örgütün desteğini ne kadar çok alırsa o örgüt için daha fazla çalışma performansı ortaya koyar ve o örgüt için daha fazla fedakrlık ve ahlakî zorunluluk hisseder. Çalıştıkları rgt tarafından kendilerine değer verildiğini hisseden çalışanlar, örgütten ayrılmanın ahlakî olmayan, kendilerini huzursuz edecek bir davranış olacağını düşünürleri; örgüt için daha fazla

çalışıp daha fazla katkı sağlamaya çalışırlar. Aynı kurumda uzun yıllar hizmet veren bir çalışanın, işiyle alakalı tüm bilgi ve becerisini işe aktarıp, uzun yıllar aynı örgütte çalışmaya devam etmesi, örgüt açısından yeni personel istihdamından kaynaklanacak insan kaynakları yatırım maliyetlerini de azaltır (Uçar ve Ötken, 2010: 87).

AÖD kapsamında çalışanlara yönelik ödüllendirme sistemi, sosyal ve duygusal açıdan zorluk yaşayan çalışanların ihtiyaçlarının karşılanmasında yardımcı olmaktadır (Eisenberger, 1998: 296). Bu örgütsel desteğin (ödüllendirme sistemi) çalışanın kendisini kıymetli hissettiği ve mutlu olmasının dikkate alındığı hallerde, çalışanın algıları olumlu yönde değişmektedir. Tam tersi durumlarda ise çalışanın işletme açısından negatif algılarının istenmeyen tutum ve davranışlara sebep olması beklenmektedir. Bundan dolayı AÖD düzeyi düşük çalışanların örgüte karşı tutum ve davranışları olumsuz, AÖD düzeyi yüksek olan çalışanların ise örgüte karşı tutum ve davranışları olumlu olmaktadır (Kasalak ve Aksu, 2014: 117).

AÖD'nin temelini oluşturan düşünce sistemi sosyal değişim teorisine dayanmaktadır. Bu teoriye göre örgüt ile çalışan arasındaki alışveriş, çalışanın algıladığı destek karşısında örgütüne daha fazla katkı sağlaması ve çaba göstermesi şeklinde gerçekleşir. Blau (1964) bu alışveriş teorisini sosyal alışveriş kapsamında açıklamaktadır. Diğer taraftan çalışanın bu çabası, çalıştığı örgüte karşı sergilediği sadakat ve inancı yansıtmaktadır (Eisenberger vd, 1990: 51).

AÖD konusunda yapılan teorik ve deneysel çalışmalar, örgütsel davranış alanında önemli bir yer edinmiş, bu bağlamda ilgili literatürde birçok tanım yapılmıştır. AÖD ile ilgili tanımlar aşağıda ele alınmaktadır.

Eisenberger vd (2002: 565) AÖD kavramını, “çalışanların çalıştıkları örgüt tarafından kendilerine değer verildiği, düşüncelerinin önemsendiği ve çalışanlara sağlanacak faydaların örgüt tarafından dikkate alındığına dair inanç ve algıları” olarak tanımlamışlardır.

Hellmann ve arkadaşları (2006) AÖD'yi, çalışanların işlerini yaparken göstermiş oldukları performansın, örgüt tarafından değerli kabul edilmesi sonucunda

örgütün çalışanına fayda sağlaması ve iyi oluşuna katkıda bulunması, ayrıca örgütün bu katkılarının çalışanlar tarafından olumlu algılanması şeklinde ifade etmektedirler.

Meyer vd.'ne (1990) göre AÖD, örgütün çalışanlarına sergilemiş olduğu pozitif veya negatif davranışlar karşısında, çalışanların örgütlerine karşı sergilemiş olduğu pozitif veya negatif tutum ve davranışlardır. Sergilenen bu davranışlar, örgütün çalışanını değerli kılması, onun fikir ve görüşlerine değer vermesi, çalışanların sorunlarını dinleyip çözüm bulmaya çalışması, çalışanların ihtiyaçlarının iyi bir şekilde karşılanması ve çalışanların örgüte yapmış olduğu katkıların örgüt tarafından karşılıksız kalmaması sonucunda meydana gelmektedir.

Johlke ve arkadaşları (2002) AÖD kavramını, “çalışanın örgüt tarafından kendisine olan sorumluluklarını algılama biçimi ve çalıştığı yerden edindiği maddi ve manevi kazançlara karşılık gösterdiği çaba ve sadakat” olarak tanımlamışlardır. İki husus çalışanın algısını etkileyebilir: Birincisi kurumun her bir çalışan için gösterdiği özel muamelelerdir. İkincisi ise çalışanın karşı çıkmayı dahi düşünmeyeceği fedakârlıklar çerçevesinde yapılan kurumsal eylemlerdir.

Aselage ve Eisenberger (2003) ise AÖD'yi örgüt ile çalışan bireyin psikolojik sözleşmesi olarak tanımlamaktadır. Bundan dolayı çalışanların örgüt tarafından beklentilerinin karşılanma düzeyi, çalışanların performansına yüksek veya düşük olarak etki eder. Çalışanlar bu beklentilerini genellikle yazılı olarak ifade etmezler fakat davranışsal olarak örgütten beklentide bulunurlar.

Yürür'ün (2005) tanımına göre AÖD, “çalışan bireyle örgüt arasındaki etkileşimin kalitesinin karşılıklı olarak birbirlerine yansımaları” şeklinde olmuştur. Bu etkileşimin gücü, çalışanların işletme içerisindeki tutum ve davranışlarına pozitif yönde etki edebilir.

AÖD'nin önemini kavram ile ilgili olarak yapılan uluslararası ve ulusal araştırmalardan elde edilen bulgulardan tespit etmek mümkündür. AÖD, çalışan performansı, iş tatmini, işe adanmışlık (İA), örgütsel vatandaşlık davranışı ve işletmeye bağlılıkla olumlu; işi bırakma niyeti, işten kaytarma, işe devamsızlık ve işgücü devir oranı ile negatif ilişkilidir (Aykan, 2007: 126).

Literatürde AÖD kavramı konusunda yurt içinde yapılan çalışmalara bakıldığında, 1980'li yıllarda ülkemizde bu konuyla ilgili çalışmalara başlandığı, 1990'lı yıllarda ise çalışmaların büyük bir hızla arttığı görülmektedir. AÖD kavramı ile ilgili ülkemizde yapılan çalışmaların bir kısmı aşağıda verilmiştir:

Meriç ve arkadaşlarının (2019) Ordu ilinde Millî Eğitim Bakanlığına bağlı kamu okullarında görev yapan öğretmenler üzerinde yaptıkları araştırmada öğretmenlerin örgütsel destek algısıyla İA düzeyleri arasındaki ilişkinin olumlu ve anlamlı olduğu tespit edilmiştir.

Akın (2008) tarafından AÖD kavramı ile ilgili gece nöbete kalan hemşirelerin örneklem olarak seçildiği çalışmada, AÖD'nin iş ve aile çatışması üzerine ve örgütsel yaşam desteği üzerine etkisi incelenmiştir. Çalışma sonucunda, AÖD'nin iş-aile çatışması üzerinde olumsuz etkiye, yaşam tatmini üzerinde olumlu bir etkiye sahip olduğu tespit edilmiştir.

Karayel ve arkadaşları (2018) AÖD kavramı ile ilgili yaptıkları çalışmada, örgütlerin çalışanlarına örgütsel destek, sosyal destek ve lider desteği sağladığında, bu desteğin çalışanların işteki performansını ne ölçüde etkilediğini ve bu etkileşimde lider-üye etkileşiminin aracılık rolünü incelemişlerdir. Çalışma sonucunda AÖD, lider desteği ve sosyal desteğin iş performansı üzerinde pozitif bir etkiye sahip olduğu ortaya konulmuştur. Ayrıca çalışanların algıladıkları örgütsel destek ile iş performansı düzeyi arasındaki ilişkide lider-üye etkileşiminin aracılık rolü olduğu tespit edilmiştir. Son olarak çalışanların hem çalışma hayatında hem de sosyal hayatta tatmin olmak ve destek görmek istedikleri sonucuna varılmıştır.

Aydın'ın (2017) İstanbul Atatürk Havalimanı çalışanlarına yönelik yapmış olduğu araştırmada, örgütsel destek algısının yüksek olduğu çalışanlarda İAN'nin azaldığı tespit edilmiştir. Çalıştıkları örgüt tarafından desteklendiğini hisseden çalışanların alternatif iş arama isteklerinin olmadığı, tam tersi durumda yani örgütsel destek algısının düşük olduğu durumlarda ise çalışanların işten ayrılma niyeti içerisine veya eğilimine girdikleri sonucuna varılmıştır.

Akçin'in (2018) AÖD kapsamında eğitim sektöründeki çalışanlara yönelik yaptığı çalışmada, örgütsel destek algısı ile psikolojik sahiplenmenin çalışan sessizliği davranışı ve çalışan bireylerin performansına ilişkin neticesinin etkisi araştırılmıştır. Yapılan araştırma sonucunda AÖD ile psikolojik sahiplenme arasında anlamlı ve olumlu bir ilişki saptanmış; fakat psikolojik sahiplenmeyle kabul edilen sessizlik arasında olumsuz bir ilişki olduğu tespit edilmiştir. Aynı çalışmada AÖD'nin ve psikolojik sahiplenmenin iş performansına olan etkisi incelenmiş, aralarında anlamlı ve pozitif bir ilişki olduğu belirtilmiştir. Son olarak AÖD'nin çalışanlar üzerinde pozitif etkisinin olduğu ve çalışanların bu destek sonucunda kendi performanslarını artırarak karşılık verdikleri ifade edilmiştir.

AÖD kavramı konusunda yurt dışında yapılan çalışmalarda ise Eisenberger ve arkadaşlarının çalışmalarının daha kapsamlı bir şekilde yer aldığı ve bu konuya öncülük ettikleri görülmektedir. Eisenberger ve arkadaşları yaptıkları araştırmalarda AÖD'nin örgütsel bağlılık, iş gerginliği, iş tatmini, performans ve İAN üzerinde önemli etkileri olduğu sonuçlarına varılmıştır. AÖD arttıkça çalışan bireylerde işe bağlılık, iş tatmini, performans artarken; İAN ve çalışanlarda oluşan strese bağlı endişeler ise azalmaktadır (Eisenberger vd, 1990: 51).

Jawahar ile Hemmasi (2006) yaptıkları çalışmada örgütün nitelikli kadınların ilerlemesi için vermiş olduğu desteğin İAN'lerini azaltıp azaltmadığını; örgütsel destek ve İAN arasındaki ilişkide kadınların iş tatmini ve işverenden memnuniyetlerinin aracılık rollerini ayrı ayrı incelemişlerdir. İlk bölümde 332, ikinci bölümde 186 kadın yönetici üzerinde çalışma yapılmıştır. Araştırma sonucunda, üst yönetim pozisyonlarına yükselmek isteyen kadınlar için örgütün sunduğu desteğin, pozitif olarak onları etkilediği ve örgütsel destek algısı fazla olduğunda İAN'lerinin azaldığı belirtilmiştir. Bu sebepten yönetici olma isteği duyan kadınların, örgütsel destek algısını daha fazla hissettiklerinde örgüte ve işlerine olan davranışsal niyetlerinin ve alaka düzeylerinin arttığını ortaya koymuşlardır.

Eisenberger vd. (1998) çeşitli iş kollarından seçilmiş 259 çalışan üzerinde yaptıkları çalışmada, örgütlerdeki olumlu iş koşullarının AÖD'yi artırdığını, buna bağlı olarak da iş tatmini düzeyinin de yükseldiğini ortaya koymuşlardır.

2. Algılanan Örgütsel Desteğin Boyutları

AÖD kavramı ilk ele alındığında genel düzeyde tanımlanmıştır. Fakat sonradan bazı araştırmacılar AÖD kavramını alt boyutlara ayırarak incelemişlerdir. Bunlardan bazıları aşağıda açıklanmaktadır.

Thomas ve Ganster'a (1995: 7) göre çalışanlara yönelik iki çeşit AÖD vardır:

a)Aile ve Özel Hayata Yönelik Örgütsel Destek: Bu destek çalışma yaşamıyla özel yaşamının birbiriyle olan ilişkisini koordine etmeyi kapsar. Bu şekilde çalışma saatlerinin düzenlenmesi, çocuklara yönelik bakım evlerinin yapılması, fiziksel ve zihinsel sağlık yardımlarının yapılması, evden çalışma gibi birçok destek verilebilir.

b)Yönetici/ Üst Desteği: Çalışılan pozisyonun durumuna göre yöneticiler, çalışanlarla iletişim içinde bulunarak, onların gelişimine katkıda bulunacak koçluk ve mentorluk gibi bireysel destekler sağlayabilir; onlara yönelik çeşitli kurs veya eğitimler aldırabilir veya kariyer planlaması yapabilir.

Köse ve Gönüllüoğlu (2010) da AÖD'yi iki boyutta ele almış ve incelemiştir:

a)Kişisel Gelişime Yönelik Destek: Çalışanlara mensubu olduğu örgüt tarafından onların kariyer ve ihtiyacına yönelik eğitim desteği verilmesi, çalışan bireye kendisini geliştirmeye yönelik gelişim olanaklarının sunulması, örgütün çalışanlarını değerli kılıp onları ödüllendirmesi, örgütün çalışanlarına yönelik sosyal yardımlarda bulunması ve onlarla ilgilenmesi faaliyetleridir.

b)İşin Yapısına Yönelik Destek: Örgüt tarafından çalışanın yapacağı işin açık bir şekilde ona ifade edilmesi, örgütün çalışanından yapmasını istediği iş ile ilgili gerekli araç ve gereçleri temin etmesi ve örgüt tarafından çalışanın iş güvenliğinin sağlanmasıdır.

Ötken (2015) de AÖD boyutlarını iki şekilde ele alıp incelemiştir:

a)İşle İlgili Destek: Örgütün, çalışanların ortaya koyduğu çaba ve emeğe değer vermesi, çalışanın ekstra çabalarını takdir etmesi, onların çıkarlarını dikkate almasıdır.

b)Duygusal Destek: Çalışanın mutluluğunun ve iyiliğinin örgüt tarafından düşünüldüğünü örgütün çalışanlara hissettirmesidir.

Kraimer ve Wayne'ın (2004) yapmış olduğu AÖD ile ilgili çalışmada ise AÖD üç boyutta değerlendirilmiştir: Düzenleyici AÖD, kariyerle ilgili AÖD ve finansal AÖD.

a)Düzenleyici Algılanan Örgütsel Destek Algısı (Adjustment Perceived Organizational Support): Birinci boyut olan düzenleyici örgütsel destek algısı, işe başlarken çalışan bireyin yeni işine alışması sürecinde, örgütün çalışanlarına sağladığı uyum desteğini ifade etmektedir. Bu uyum desteği, örgütün hem çalışanıyla ilgilenmesi hem de onun ailesiyle ilgilenmesi ve destek olmasıdır.

b)Kariyerle İlgili Algılanan Örgütsel Destek Algısı (Career Perceived Organizational Support): İkinci boyut olan kariyer destek algısında ise örgüt çalışanın iş ve meslekî ihtiyaçlarıyla ilgilenir. Örgüt, çalışanın kariyer gelişimine katkıda bulunacağı uygulamalar sunar. Kariyerle ilgili örgütsel desteğe örnek olarak çalışan bireylerin kariyer ve gelişimine yönelik hizmet içi eğitimler, kurslar, seminerler, yurt içi ve yurt dışı kongreler düşünülebilir.

c)Finansal Algılanan Örgütsel Destek Algısı (Financial Perceived Organizational Support): Üçüncü boyut olan finansal AÖD, örgütün çalışanlara sağladığı maddi olanakları önemsemesi ve yardımcı olmasıdır. Ayrıca örgütün, çalışanın göstermiş olduğu performansın ve katkısının ödüllendirilmesi konularında da destek sağlamasıdır.

3. Algılanan Örgütsel Destek ile İlgili Teoriler

AÖD ile ilgili genellikle dört teori ön plana çıkmaktadır. Bunlar; sosyal değişim teorisi (Social Exchange Theory), karşılıklılık normu teorisi (The Norm of Reciprocal Theory), lider-üye etkileşimi teorisi (Leader-Member Exchange Theory) ile Varoluş, İlişki Kurma ve Gelişme (Existence-Relatedness-Growth Theory, ERG) teorisi şeklindedir. Bu teoriler aşağıda ayrıntılı olarak açıklanmaktadır.

a) Sosyal Değişim Teorisi

Sosyal değişim teorisi, bazı kaynaklarda sosyal mübadele teorisi olarak da adlandırılmaktadır. Sosyal değişim teorisi, 1960'lı yıllarda Blau (1964) tarafından geliştirilen, sosyal değişimlerdeki ilişki normlarını açıklamak için ortaya atılmıştır. Sosyal değişim teorisi, karşılıklılık esasını ön plana çıkararak, bir insana karşı olumlu bir davranış gösterildiğinde, buna cevaben karşı tarafın olumlu bir davranış gösterme zorunluluğu hissi duyduğunu ileri sürmektedir (Çetin ve Şentürk, 2016: 244).

Sosyal değişim teorisi, karşılıklılık normunu vurgular ve sosyal yaşamda bir tarafın diğer tarafın lehine muamele görmesi durumunda, diğer tarafın karşı taraf lehine karşılık vermesidir. Bu karşılık, bireylerin ödül alabilecekleri beklentisi varsa mümkün olacaktır. Karşılık bulma inancının güçlü olması halinde, kişinin değişim konusunda daha istekli ve gayretli olacağı düşünülmektedir (Lambe, Wittmann ve Spekman: 2001: 4). Sosyal değişim teorisinin temel varsayımı, tarafların bunun ödüllendirici olacağı beklentisi ile ilişkiye girmeleri ve bu ilişkileri sürdürmeleridir (Homans, 1958: 597). Böylelikle çalışanlar karşılaştıkları bu olumlu etkiyi diğer iş arkadaşları arasında da genişletecekler ve örgüte fayda sağlayan davranışlarda bulunmak suretiyle karşılık vereceklerdir (Swift ve Virick, 2013: 718).

Sosyal değişim teorisi, örgütlerdeki işveren-çalışan arasındaki sosyal değiş-tokuş ya da takas ilişkisinin anlaşılmasında en etkili olan anahtar teorilerden biridir (Anafarta, 2015: 114). Bu teoriye göre çalışanın örgüte pozitif tutum ve davranışlar göstermesi halinde, örgüt de çalışana çeşitli faydalar sağlar. Bu olay bir nevi karşılıklı fayda değişimidir (Eisenberger vd, 1998: 288).

Sosyal değişim teorisini inceleyen araştırmacılar, sosyal değişim sonucunda elde edilen marjinal faydaya, kâra, zarara ve bunların dışında oluşan çalışana veya işverene sağladığı olanaklara odaklanmışlardır. Araştırmalarda sosyal değişim ile en çok kıyaslanan kavram ekonomik değişim olmuştur. Sosyal değişim ekonomik değişimden farklıdır (Lambe vd, 2001: 4). En önemli farklılıklardan biri ekonomik değişimin bir bedelinin olması fakat sosyal değişimin kesin bir bedelinin olmayışındır. Ekonomik değişimde her şey açık ve nettir, taraflar ne istediklerini ve ne vereceklerini bilirler. Fakat sosyal değişim iki tarafın birbiriyle yaptığı psikolojik

sözleşmeye benzer, karşılıklı güven, sadakat ve empati vardır. Çalışan ve işveren arasında yazılı bir anlaşma yoktur. Bu sebepten dolayı kişilerin mecbur olduğu sorumluluk veya yükümlülükler önceden belli değildir. Ekonomik değişim, somut kaynaklara dayalı kısa dönemli ilişkiyi; sosyal değişim ise daha çok soyut kavramları içinde barındıran uzun dönemli ilişkileri kapsar (Loi vd, 2006: 102). Çalışanlar ve işverenler gerçekleştirmiş oldukları değişimin karşılığını bilinmeyen bir zamanda alırlar. Ekonomik değişim ile sosyal değişim arasındaki diğer bir fark ise şudur: Sosyal değişim kişiler arasında minnet ve güven hissi uyandırırken, ekonomik değişimde her şey açık ve net olduğu için bu tür hisler ortaya çıkmaz (Blau, 1964: 197). Ekonomik değişimde her şey açık ve net olduğundan taraflar aynı zamanda ortak karar alırlar, ortak hareket edip, aynı hedefe odaklanırlar. Ekonomik değişimde bulunan taraflar, sosyal ödüllerden ziyade maddi faydalara yönelirler. Ekonomik değişim, katkıların ayrı bölümlerde tek taraflı olarak yapıldığı ikili değişim ilişkileridir. Her iki tarafın da işlem müzakeresinde öncelikli hedefi, bu çıkarları tamamen diğer tarafın yararına feda etmek yerine kişisel çıkarlarının karşılanması sağlamaktır (Flynn, 2005: 739).

Sosyal değişim gerçekleşirken diğer önemli bir etken de kültürdür. Kültür, insanların kendi aralarındaki sosyal ihtiyaçlarını gidermede önemli bir köprüdür. İnsanların sosyal değişimde önemseydiği kâr-zarar beklentisi, sadakat, doğruluk, adalet ve güven gibi toplumsal ahlakî değerlerin algılanmasında kültürel farklılıklar görülmektedir. Kişiler arasındaki sosyal değişimin kültürden kültüre farklılık göstermesi mümkündür (Aydın, 2017: 549).

b) Karşılıklılık Normu Teorisi

AÖD kavramının ortaya çıkmasında ve gelişmesinde önemli bir yeri olan diğer bir teori ise Gouldner'ın karşılıklılık normu teorisidir (the norm of reciprocity). Bu normun bakış açısı; bir kişinin kendisine yardım eden kişiye, görmüş olduğu bu davranış karşılığında ona yardım etmesi gerektiğini ortaya koyar (Salahieh, 2015: 14). Bundan dolayı karşılıklılık normuna göre insanlar pozitif ve olumlu davranışlarla karşılaştığında karşı tarafa olumlu ve pozitif yönde tepki gösterirler (Gouldner, 1960: 171). Gouldner'ın karşılıklılık normu, evrensel olarak

kabul edilebilir; fakat koşulsuz olduğu iddia edilemez ve mutlak bir bakış açısı değildir. Bu nedenle bireylerin bir kişiden yardım talep etme sonra da ona minnettar olma ve bu durum karşısında minnettarlığını devam ettirme beklentisi olarak ifade edilen “Pollyanna Yanılgısı” durumundan kaçınması gerekir (Lambert, 2000: 802).

Gouldner karşılıklılık normunun, tarafların kendi aralarında birbirini memnun eden bir değişim olayı olduğunu iddia eder (Gouldner, 1960: 164). Karşılıklılık teorisi, kişilerin gördükleri ve hissettikleri iyiliklere karşılık, karşı tarafa olumlu davranış sergilemesine dayanan bir teoridir. Bu teori çalışma yaşamında çalışanların örgütsel algı düzeyinin yüksek olması halinde, çalışanların örgüte karşı fayda sağlama zorunluluğu hissi oluşturmaktadır. Çalışanlarda oluşan bu zorunluluk hissi örgütün yararına olan işlerle ilgilenmelerini sağlamakta ve örgütün amaçlarına ulaşmasında önemli bir rol oynamaktadır.

Karşılıklılık normuna göre her ortaklıkta bir taraf diğer taraftakini karşılıklı olarak şekillendirmektedir. Bu yönüyle bakıldığında, çalışanın bireysel performans artışı ve örgütün amaçlarına ulaşmada etkin bir işleyişi olduğu ortaya çıkmaktadır. Doğal olarak örgüt amaçlarına ulaşmada başarı sağlayacak ve çalışanlar ise örgütten psikolojik destek ve teşvik alacaklardır. Bundan dolayı çalışanlar örgüte karşı kendilerini sorumlu hissedecekler ve kişisel gelişimleri için çaba göstereceklerdir. Bu sayede her iki taraf da kendine yönelik kazanç sağlayacaktır (Levinson, 1965: 389).

c) Lider-Üye Etkileşimi Teorisi

Bu teori ilk kez 1975 yılında Dansereau, Graen ve Haga tarafından öne sürülmüş olup, teoriye dikey ikili bağlantı modeli (vertical dyad linkage model) adı verilmiştir. Bu model lider ve üyeleri arasındaki iletişimi ve ilişkiyi dikey olarak incelemiştir. Daha sonra bu model literatürde lider-üye etkileşimi teorisi (leader-member exchange theory-LMX) şeklinde isimlendirilmiştir. Lider-üye etkileşimi teorisi, rol teorisi ile sosyal etkileşim teorisinden etkilenecek, geleneksel liderlik yaklaşımlarından farklı ve alternatif bir yaklaşım olarak ortaya çıkmıştır. Lider-üye etkileşimi teorisi ve araştırması örgütsel liderliği incelemek için üretilmiş bir yaklaşımdır. Tek bir en etkili liderlik stilini belirlemeye çalışan, ortalama liderlik

stiline bir alternatif olarak geliştirilmiştir. Bu teori ikili ilişkilerin heterojenliğine odaklanır (Burns ve Otte, 1999: 225).

Lider-üye etkileşimi teorisi, örgütte liderle çalışan arasındaki ilişkiye yoğunlaşır. Bu teori lider ve ast (üye) arasındaki ikili ilişki üzerine odaklandığından dolayı, diğer liderlik teorilerinden farklıdır. Bu teoriye göre lider, bütün çalışan bireylere karşı aynı liderlik tarzını sergilemeyip, tüm çalışanlara farklı yaklaşım tarzları sergilemektedir (Göksel ve Aydın, 2012: 248).

Lider-üye etkileşimi teorisinde lider, bazı astlarıyla karşılıklı güven, sadakat, saygı ve sinerji bazında etkileşimde bulunup ilişki kurmaktadır. Liderlerin böyle ilişkilerde bulunduğu astlarına (üyelerine) grup içi (in-group) üye denilmektedir. Bazen de liderler astlarıyla olan ilişkilerinde geleneksel yönetim yaklaşımını kullanarak resmi prosedüre, ast-üst ilişkisine, örgüt içi politikaya ve yazılı sözleşmeye dayanarak ilişki kurmaktadır. Bu şekil ilişkide bulunduğu astlarına (üyelerine) grup dışı (out-group) üye denilmektedir (Robbins ve Judge, 2013: 377). Grup içi üyeler ile lider arasında güven, sadakat, ilgi, yeni şeyler öğrenme, daha fazla iletişim ve etkileşim söz konusu olup onlar daha fazla ödüllendirilirler. Grup dışı üyeler ile lider arasında ise daha az destek, güven, etkileşim ve iletişim söz konusu olup, onlar daha az ödüllendirilirler. Lider-üye etkileşim teorisinde lider ve üyeleri arasında meydana gelen bu ilişkilerin kalitesinin, diğer liderlik yaklaşımlarında meydana gelen ilişkilerin kalitesinden daha üstün bireysel ve örgütsel sonuçlar ortaya koyacağı öne sürülmektedir (Şahin, 2011: 278).

d) ERG Teorisi (Existence-Relatedness-Growth Theory)

Alderfer'in 1972 yılında ortaya koyduğu bu teori, 1943 yılında Amerikalı psikolog Maslow'un geliştirdiği ihtiyaçlar hiyerarşisinin basitleştirilmiş bir şeklidir. Maslow modelinde iş hayatına yönelik bir uygulamaya yer vermezken, Alderfer'in ERG teorisi işletmelerdeki çalışan gereksinimine ve çalışma hayatına yönelik bir uygulamaya dayandırılmıştır. Teoride bu gereksinimler üç gruba ayrılmıştır (Porter vd, 2003: 128).

1)Varolma (Existence) İhtiyaçları: İnsan, neslini devam ettirmek ve fiziksel olarak yaşam mücadelesi vermek için her türlü tehlikeden uzak durmalı ve kendini güvence altına almalıdır.

2)İlişkisel (Relatedness) İhtiyaçlar: İnsanların iş hayatında ve sosyal hayatta çevresindeki insanlarla iyi ve düzeyli ilişkiler kurma ve bu ilişkileri devam ettirme gereksinimidir.

3)Büyüme (Growth) İhtiyaçları: İnsanların sahip olduğu beşerî potansiyeli geliştirme ve kişisel gelişimine katkıda bulunacak ihtiyaçlarına yardımcı olmasıyla ilgilidir.

ERG teorisinde geriye çekilme ve düş kırıklığına uğrama ilkesi vardır. Birey üst kademedeki ihtiyacında başarısızlığa uğrarsa, alt kademedeki tatmin olduğu bir ihtiyacı da bundan etkilenip tatminsizliğe uğrayabilir. Geri çekilme ve düş kırıklığına uğrama ilkesi, insanların ihtiyaçlarını tatmin etmede hem alt gruba hem de üst gruba iki yönlü hareket edebileceklerini iddia etmektedir (Eren, 2013: 543).

Alderfer'in geliştirmiş olduğu bu motivasyon yaklaşımı ile Maslow'un geliştirdiği yaklaşımın ilkesi aynıdır. Fakat ERG teorisinde ihtiyaçların sınıflandırılması daha basittir. Alderfer'in yaptığı sınıflandırmada, alt tarafta bulunan ihtiyaç karşılandıktan sonra bir üstte bulunan ihtiyaç karşılanmalıdır. ERG teorisinde bireyler basamak basamak ihtiyaçlarını tatmin etmek için çalışırlar (Koçel, 2011: 628).

4. Algılanan Örgütsel Desteğe Etki Eden Faktörler

Çalışanların örgütsel destek algılarını etkileyen çeşitli faktörler vardır. Aşağıda bu faktörler dört başlık altında *örgütsel adalet, yönetici desteği, insan kaynakları yönetimi uygulamaları ve kişisel özellikler (demografik özellikler)* şeklinde ele alınmaktadır.

a) Örgütsel Adalet

Adaletin kelime anlamı TDK'ya ait Türkçe Sözlükte “Yasalarla sahip olunan hakların herkes tarafından kullanılmasının sağlanması” şeklinde ifade edilmektedir

(<http://www.tdk.gov.tr>). Bu kavram, örgütte çalışanlara ücret ve promosyon gibi kaynakların dağıtımında karar verilirken, adil ve şeffaf olma ile ilişkili işlemsel adaletin performans değerlemede kullanılması ve endişeleri dile getirme fırsatı sunması gibi uygulamaları içerir (Krishnan ve Mary, 2012: 3). Adalet yaklaşımı kişi veya kişiler arasında yapılan işlerden ortaya çıkan fayda ve maliyetlerin taraf veya taraflara ne ölçüde eşit ve adil dağıtıldığı ahlakî davranışın temel dayanağıdır.

Adalet yaklaşımı kişi veya kişiler arasında yapılan işlerden ortaya çıkan fayda ve maliyetlerin taraflara ne ölçüde eşit ve adil dağıtıldığına temel dayanağıdır. Örgütsel adaletin AÖD'ye etkisi üzerine çeşitli araştırmalar yapılmıştır. Çakar ve Yıldız (2009: 72) örgütün çalışanlarına adil, eşit ve şeffaf davrandığında, çalışanların örgüte olan güven duygusunun artacağını ve çalışanların örgütsel destek algılarının olumlu yönde etkileneceğini belirtmektedirler. Zira kendilerine adil davranıldığını hisseden çalışanların örgütsel destek algıları olumlu yönde olacaktır.

Folger vd (1992), yapmış oldukları araştırmada adalet algısı ile performans arasındaki ilişkiyi incelemişlerdir. Çalışma sonucunda örgütte yapılan performans değerlendirme sürecini adil olarak algılayan çalışanların, süreci etkilemek için herhangi bir çaba ve davranış sergilemediklerini, adalet algısının performansı anlamlı olarak etkilediğini tespit etmişlerdir.

Rhoades ve Eisenberger (2002) terfi, ödüllendirme, ücret ve adalet gibi unsurların bireylerin örgütsel destek algısını etkilediğini ortaya koymuşlardır.

Örgütsel adalet, kuralların tarafsız şekilde uygulanması, ödül ve maliyetlerin bireylere karşı adil ve eşit olarak dağıtılmasıdır. Maliyet ve faydaların adil olarak dağıtıldığı, kuralların tarafsız bir şekilde uygulandığı, ayrımcılığın olmadığı veya yapılmış ise bu zararın giderildiği bir örgütte, çalışanların adalet algısı çalıştığı örgüte karşı yüksek seviyede olacaktır. Fakat bir örgütte çalışanlar arasında eşitsizlik varsa, çalışanlara uygulanan kurallar tarafsız olarak uygulanmıyorsa, ücret ve ödüller adil bir şekilde dağıtılmıyorsa ve çalışanlar bunun farkındaysa, çalışanların örgüte karşı adalet algıları zedelenerek ve örgütlerine karşı tutumları olumsuz yönde değişecektir (Altaş ve Çekmecelioğlu, 2015: 423).

Örgütsel adalet, çalışanların çalıştığı örgütün kendilerine ne kadar adaletli olduğu algılarını ve bu algı karşısında çalışanların örgüte karşı göstermiş olduğu tepkiyi ifade eder (Öztuğ ve Baştaş, 2012: 125). Örgütsel adalet algısı örgütteki tüm çalışanlar için önemli bir konudur. Çalışanların örgütteki adalet konusu ile ilgili endişeleri iş hayatının farklı safhalarında mevcuttur. Çalışanlar örgütlerdeki terfi, tutum, ödül ve ücret gibi kaynakların dağıtımındaki adaletten endişe duyarlar (Lather ve Kaur, 2015: 8). Örgütsel adalet teorisinin temel dayanağı Adams'ın geliştirdiği eşitlik teorisi (equity theory) olmuştur. Adams 1960'lı yıllarda çalışanlar tarafından algılanan eşitsizliklere neden olan ücretler, terfiler ve diğer faktörler üzerinde araştırmalarda bulunmuştur. Araştırmaların sonucunda çalışanların algıladıkları adaletsizlikler üzerinden motive edilmeleri bu teorisinin temel varsayımı olmuştur. Çalışanların örgüte sağladığı girdilerle, elde ettiği çıktılar arasında eşitlik yoksa adaletsizlik algıları oluşmaktadır. Bunun sonucunda çalışan kendi aleyhine algıladığı adaletsizliğe, çalıştığı örgüte karşı performansını düşürerek karşılık verecektir.

Örgütsel adalet, çalışanların örgüt içerisindeki adalet algılarını tarif etmek için öne sürülen bir ifade olup, örgüt içindeki uygulamaların bütün safhalarda adil ve eşit davranılıp uygulanmasını ve örgütteki bütün bireylerin bu adil ve ahlaki uygulamalarla teşvik edilmesini kapsar. Bu tip örgütlerde çalışanlar kendilerini yöneten insanların davranışlarını adil ve eşit olarak değerlendirirler. Yapılan araştırmalar, çalışanlarının karar verme sürecinde örgütün adil ve eşit davrandığına inanması veya bu yönde algılaması durumunda, örgütün çalışanlara uyguladığı düşük ücret ve örgüt politikalarına ilişkin olumsuz tutumları daha az dile getirdiklerini ortaya koymuştur (İşcan ve Sayın, 2010: 196).

Örgütsel adalet kavramını ilk olarak ortaya atan Greenberg (1990), örgütsel adalet araştırmalarının birçok örgütsel davranışın sonucunu potansiyel olarak açıklayabileceğini ileri sürmüştür. Örgütsel adalet, doğrudan örgütle ilgili adaleti tanımlamak için kullanılan bir terimdir. Spesifik olarak, örgütsel adalet, çalışan bireylerin örgütlerde yaptığı işlerde, eşit ve tarafsız bir şekilde tutum ve davranışlarla karşılaşp karşılaşmadığını belirlemesi ve bu belirlemelerin işle ilgili diğer faktörlere ne şekilde etki edeceğini tespit etme yöntemleri ile ilgilidir. Temelde, örgütsel

adaletin değerini destekleyen araştırmacıların inancı, çalışanların adil davranıldığına inanmaları durumunda, işleri, iş sonuçları ve denetçileri hakkında olumlu tutum sergileme ihtimalinin daha yüksek olacağı yönündedir (Moorman, 1991: 845).

Örgütsel adaletin üç boyutu bulunmaktadır. Bunlar: Dağıtımsal adalet, işlemsel adalet ve etkileşimsel adalet olarak isimlendirilmiştir (Aryee vd, 2002: 268).

a)Dağıtımsal Adalet: Dağıtımsal adalet, örgütün verdiği maddi kaynak veya ödüllerin dağıtılmasıyla ortaya çıkan adalet algısıdır. Dağıtımsal adalet, örgütün çalışanlarına sunduğu ücret, promosyon, terfi, ödül vb. kaynakların dağılımının belirlenmesinde kullanılan yolların adil olmasıyla ilgili örgütsel adalet kaynağıdır. Örgüt kaynaklarını çalışanlara paylaştırırken, bu paylaşımın çalışanların zihninde oluşturduğu adaleti ifade eder (Blakely vd, 2005: 261). Dağıtımsal adaletin temel kaynağı Adams'ın (1965) eşitlik teorisine dayanmaktadır. Eşitlik teorisinde eşit emek ve eşit çabanın adil sonuçlar getirdiği belirtilmektedir. Ayrıca dağıtımsal adalette yöneticiler, çalışanların performanslarına göre eşit şekilde ödül ve ceza dağıtırlar (İşcan ve Naktiyok, 2004: 187). Örneğin örgütte dağıtımsal adaletin olup olmadığı, çalışanlara örgüt tarafından dağıtılan ücretlerin veya terfilerin adil olup olmadığına bakılarak anlaşılabilir (Schminke vd, 2000: 294).

b)İşlemsel Adalet: İşlemsel adalet, çalışanların örgüt içinde bir süreci düzenleyen kuralların ve prosedürlerin adil olup olmadığı konusundaki algılarını ifade eder (Karavardar, 2015: 141). İşlemsel adalet, örgütsel adaletin oluşumundaki en önemli adalet boyutudur (Emerson, 2013: 13). İşlemsel adaletin geleneksel ilkeleri arasında tarafsızlık, objektif olma, önyargılı olmama, doğruluk ve kararların gerekçesi vardır. İşlemsel adaletin en önemli özelliği, karar alma sürecinde ve uygulamasında çalışanlara söz hakkı verilmesidir (zınar vd., 2016: 155). Sürecin tarafsızlığı, çalışanların şartlarının iyileştirilmesi ve çalışanların karar alma süreçlerine dahil edilmesi gibi işlemsel konular çalışanların adalet algılarının artırılmasında önemlidir. Araştırmaların birçoğu, örgütsel süreçler ve prosedürler adil olarak algılanırsa, çalışanların daha memnun olacağını ve örgütteki organizasyon hakkında olumlu tutum ve davranışlar sergileme ihtimallerinin yüksek olacağını ileri sürmektedir (Al-Zu'bi, 2010: 103). Dağıtımsal adalet çalışanların aldığı ücret ve

ödüllere yoğunlaşırken, işlemsel adalet bu kararların alınış biçimine verilen tepkiler üzerine yoğunlaşmaktadır (Folger, 1987: 144).

c) Etkileşimsel Adalet: Etkileşimsel adalet, işletmedeki çalışan bireylerin birbirleriyle olan tutum ve davranışlarını, iletişimini ve etkileşimini ifade eder (Özdevecioğlu, 2003: 79). Etkileşimsel adalet, çalışanların örgüt içerisinde tutumlarında ve iletişimlerinde algıladıkları doğruluk seviyesini ifade eder. Bu adalet şekli çalışan bireylerin davranışlarının bir sonucu olarak meydana geldiğinden dolayı, çalışanların yöneticileriyle olan iletişimine ve birbirleriyle olan sosyal etkileşimlerine etki edebilir. Etkileşimsel adalet, işverenin çalışanlara dönük tutumunda veya iletişimi sırasında sergilediği samimi davranışın şeffaf olması ve çalışanlarına saygı göstermesi ile ilişkilidir (Beugr, 2002: 1095). İşlemsel adalet ile etkileşimsel adalet arasındaki en büyük fark, adalet veya adaletsizlik algısının kaynaklandığı noktadır. İşlemsel adalet algısı işletmeye yöneliktir, etkileşimsel adalet algısı ise çalışan bireyin yöneticisine yani kişilere yöneliktir (Tokgöz, 2011: 367). Kısacası örgütte yönetici ve çalışanlar arasında adil davranış ve tutumlar söz konusu olduğunda, işveren çalışan ilişkisinin kalitesi artar, daha çok birbirlerine yardımcı olurlar ve bu da yüksek düzeyde performans sergilemelerine yol açar (Schminke vd, 2000: 294).

b) Yönetici Desteği

Destek, bir kişinin diğer bir kişiye herhangi bir şeye ihtiyaç duyduğunda elindeki imkân ve olanakları kullanarak beklentisine cevap vermesi şeklinde tanımlanmaktadır (Cohen vd, 2000: 7). İş hayatında çalışana verilen destek ise çalışanların işlerini yürütme ve gerçekleştirmelerine yardımcı olmak üzere, örgüt tarafından sergilenen imkân, olanak ve kolaylık sağlayan faaliyetlerin tümü olarak ifade edilebilir (Matthews vd, 2010: 78). Çalışanın elde edeceği desteğin kaynağı ne olursa olsun örgütün amaçlarına ulaşmasında katkı sağlayacaktır. Örgüt, çalışanların ihtiyaç ve beklentilerine yönelik destek materyalleri geliştirmek ve hazırlamak zorundadır. Bunu gerçekleştirmek için örgütler çalışanların neye ihtiyaç duyduklarını önceden belirlemelidirler.

Çalışanların iş kollarıyla ilgili bilgi ve tecrübelerden faydalanmak için, meslektaşlarından çok yöneticilere başvurdukları veya danıştıkları öne sürülmektedir (Kottke ve Sharafinski, 1988: 1076). Ayrıca hem araçsal hem de duygusal destek sağlama genellikle yöneticilerin işlerinin önemli bir parçası olarak görüldüğünden yöneticiler, istenmediğinde bile destek sunmaya daha yatkındırlar. Bu nedenle yöneticilerin değer ve yardım sağlama konusundaki beceri ve deneyimleri ortalama olarak daha yüksektir (Ng ve Sorensen, 2008: 245).

Yönetici desteği, yöneticiler tarafından çalışanlara sunulan destek ve teşviğin çalışanlar tarafından algılanma derecesidir (Babin ve Boles, 1996: 60). Başka bir tanımda ise yönetici desteği; çalışanın örgüt yöneticisinden yaptığı iş ile alakalı gördüğü destek ve bu desteğe olan inancı şeklinde tanımlanmıştır (Ng ve Sorensen, 2008: 246). Yönetici desteği, genellikle yönetici ve çalışan arasındaki pozitif iş etkileşimi olarak tanımlanabilir. Destekleyici bir yönetici, çalışanları daha iyi çalışmaya teşvik etmek için onların ihtiyaç duyduğu her desteği sağlayabilir. Bu desteklerin ise yöneticinin çalışana sağlayacağı güven, saygı ve çalışana yardım etme isteği ile gerçekleşebileceği belirtilmiştir (Bhanthumnavin, 2003: 79).

Yönetici ve çalışan arasındaki ilişkinin temel dayanağı adalet olarak ifade edilmektedir. Ayrıca yöneticinin, kendisine adaletli bir davranışta bulunduğunu algılayan veya hisseden çalışan, yöneticisine ve örgütüne aynı davranış ve tutumu sergilemektedir (Brandes vd, 2004: 280). Bu davranışın tam tersi yani yöneticinin adil davranmaması durumunda çalışanın hem örgüte karşı hem de yöneticisine karşı tutum ve davranışı olumsuz yönde etkilenir. Çalışanların yöneticilerinin sağladığı desteği ne derecede algıladıkları, beklentilerine ne derece karşılık bulduğu dikkat edilmesi gereken önemli bir unsurdur. Eğer yönetici örgütteki çalışanlar tarafından destekleyici bir kişi olarak algılanıyorsa, örgüt de çalışanlar tarafından destekleyici olarak algılanacak ve kabul edilecektir. Aksine örgütü yöneten kişi çalışan bireylere soğuk, olumsuz veya çalışanlarına yardımcı faaliyetlerde bulunmayan bir kişi gibi algılanıyorsa, örgüt de çalışanlar tarafından benzer tarzda algılanacaktır (Beheshtifar vd, 2012: 437).

Yönetici desteğini, sadece yönetici ve çalışan arasındaki ilişki değil aynı zamanda çalışan bireyin kişiliği de etkilemektedir. Yöneticilerin çalışanlara sergilediği destek ve yardım kişiden kişiye değişik şekilde algılanmaktadır. Ayrıca çalışanın kişiliğinin yanı sıra, yöneticinin de çalışanlara karşı bakış açısı, çalışanları değerlendirmesi ve çalışanlara göstereceği ilgilenme derecesi de çalışanların yöneticilere karşı algılarını değiştireceğinden, yöneticinin kişiliği de çalışanın kişiliği kadar önemli ve etkilidir (Shanock ve Eisenberger, 2006: 693).

House'a (1981) göre yönetici desteğinin dört boyutu vardır: Bunlar duygusal (emotional), değerlendirme (appraisal), bilgisel (informational) ve fiziksel (physical) destek şeklinde ifade edilmiştir. Duygusal destek, örgütte çalışanlara kıymet verilmesi, çalışanlara devamlı ilgi gösterilmesi, çalışanlara itimat edilmesi ve çalışanlarla etkileşimin belirgin tutulması şeklinde gösterilen destektir (Uchida vd., 2008: 743) Değerleme desteği, çalışanların işyerindeki performansına yönelik onlara geribildirimde bulunulması ve yapılan işlerin onaylanmasıdır. Bilgisel destek, çalışanların yaptığı işle ilgili bilgilendirme, işle ilgili talimatlarda bulunma ve işiyle alakalı danışmanlık hizmeti sunulmasıdır. Son olarak fiziksel destek ise çalışana para, iş gücü, çevresel değişiklik ve zaman konularında yöneticilerin çalışanlara sağladığı destektir. Bu yardım süreçleri uygun şekilde uygulanırsa, yöneticiler işyerindeki rahatsız edici ve tehdit edici durumlarla karşılaştığında, çalışanların öngörülebilirliğini, amacını ve umudunu yükseltmeye hizmet edebilirler (House, 1981:15)

Örgütteki yöneticiler çalışanlara formal ya da informal yaklaşımlarla destekte bulunabilirler. Çalışanların başarısından dolayı plaket, belge veya ayın elemanı gibi resmi olarak ödüllendirilmeleri formal desteğe örnek teşkil eder. Yöneticilerin örgütteki çalışanları "aferin, güzel olmuş, ellerine sağlık muhteşem olmuş" gibi sözlü olarak motive etmesi ve takdir etmesi ise informal desteğe örnek gösterilmektedir (Silbert, 2005: 8). Ayrıca formal yollarla sağlanacak destek resmiyet ve prosedüre bağlı olduğu için daha çok zaman almaktadır. Fakat örgütlerde informal yollarla sağlanacak yönetici desteği daha hızlı ve kullanımı kolay olduğundan ve çalışanların

nezdinde samimi bir algı oluşturduğundan yöneticiler tarafından daha çok tercih edilebilir.

c) İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamaları

İnsan kaynakları yönetimi (İKY) uygulamaları, işletmedeki insan kaynağının örgütün amaçlarına ulaşmada planlama, işe alma, eğitim ve geliştirme, performansını değerlendirme,  cretlendirme ve diğer yasal işlemlerin uygulanması olarak tanımlanmaktadır (Köksal, 2010: 3). Örgütlerin  alışanlara yönelik sistematik bir biçimde uyguladığı geniş kapsamlı örgüt politikaları ve süreçleri, çalışanların algıladıkları örgütsel desteği pozitif veya negatif yönde etkileyebilir. Doğru ve başarılı bir insan kaynağı uygulaması, işletmedeki çalışanların örgütsel destek algısını pozitif yönde etkilemektedir (Allen vd, 2003: 100).

A D ile doğrusal ve olumlu bir ilişkisi bulunan iki tip İKY uygulamasından bahsedilmektedir. Birincisi isteğe bağlı İKY uygulamalarıdır. Buna eğitim ve kariyer için zaman ayırmak örnek gösterilebilir. İkincisi ise resmi prosedüre bağlı İKY uygulamalarıdır. Buna da devletin belirlemiş olduğu çalışanlara maaş zammı örnek gösterilebilir (Kaplan, 2010: 52).

İşletmelerde,  alışanlara sunulan İKY uygulamaları A D'yi etkilemektedir (Ceylan ve şenyüz, 2003: 58). İnsan kaynakları yönetimi uygulamalarında, çalışanlara kaynakların eşit ve adil dağıtılması, örgütte çalışanlar açısından güven ve sinerjiye dayalı bir örgüt kültürü geliştirilmesi, çalışanların örgütsel destek algılarını geliştirmektedir. Ayrıca  alışanlara adil şekilde dağıtılan ücret ve ödüller, çalışanlar tarafından ortaya konan fikirlerin dikkate alınması, eğitim ve iş güvenliği gibi çeşitli insan kaynakları uygulamaları da çalışanların örgütsel destek algılarını geliştirmektedir. Örgütlerde  alışanlara katkıda bulunan insan kaynakları uygulamaları A D ile yakından ilgilidir. Bu uygulamalarda ücret ve promosyonlar, iş güvencesi, eğitim ve kariyer geliştirme, iş ve rol stresi ve örgütün büyüklüğü gibi faktörler çalışanlarda örgütsel destek algısını etkilemektedir (Rhoades ve Eisenberger, 2002: 700).

İnsan kaynakları uygulamaları arasında bulunan iş güvenliği de çalışanların örgütsel destek algısını etkiler. Örgütte çalışanların başına gelebilecek çeşitli kaza ve yaralanmalara karşı önlem alınması, kaza ya da meslek hastalığı yüzünden işgücünün bir kısmını ya da tamamını kaybetmesi gibi durumlarda örgütün güvenlik önlemlerini alarak onlara sağlıklı iş ortamı sunması, çalışanların moral ve motivasyonunu artıracaktır. Bu durum hem çalışanları hem de örgütü olumlu etkileyecektir (Sabuncuoğlu, 1997: 263). Çalışanlar işyerinde huzur ve güven içinde çalışmak isterler. İşten atılma korkusu ve endişesi yaşayan çalışanların örgütsel bağlılığı düşük olur ve performansları da düşük seviyede gerçekleşir (Aykan, 2007: 127).

Diğer bir insan kaynakları uygulaması olan performans değerlendirme ise örgütte çalışanların işteki başarı düzeyini nesnel olarak saptayan, çalışan ve örgütü geliştiren bir yönetim ve denetim aracıdır. Örgüt, amaçlarını geliştirmede çalışanın katkısının ne oranda olduğunu görür (Örücü ve Köseoğlu, 2003: 22). Çalışan ise örgütün kendinden neler beklediğini, kendinin güçlü ve zayıf olan yönlerini öğrenir.

d) Kişisel (Demografik) Özellikler

AÖD'nin belirlenmesinde kişisel (demografik) özellikler olan yaş, cinsiyet, medeni durum, meslek, eğitim durumu ve deneyim gibi faktörler de etkili olmaktadır. Örgütlerde çalışanlarda bulunan çeşitli kişisel özellikler, onların algılama sürecinde farklı değerlendirmeler yapmasına yol açabilmekte ve örgütsel destek algılarını etkileyebilmektedir (Rhoades ve Eisenberger, 2002: 701).

Yapılan bir çalışmada kabul edilebilirliği yüksek olan, arkadaş canlısı, iyi huylu ve dürüst işgörenlerde örgütsel destek algılarının yüksek olduğu tespit edilmiştir (Singh ve Singh, 2013:122). Çalışanların kişilikleri ile ilgili özellikler çalışanların iş performanslarını ve motivasyonlarını etkilediği için örgütsel destek algılarını da etkilemektedir.

Hastanede çalışan 262 üst ve orta düzey çalışanın AÖD, işgören gelişimi ve örgüte bağlılık düzeyleri araştırılmıştır. Bu araştırmanın sonunda araştırmaya katılan çalışanların yaş ile örgütsel destek algısı arasında olumlu ve doğrusal bir bağ bulunmuştur (Tansky ve Cohen, 2001: 293).

Yoshimura (2003) işgücündeki farklı demografik grupların algıladıkları örgütsel destek, yönetsel iletişim, örgütsel bağlılık ve İAN'lerinin farklılık gösterip göstermediğine ilişkin yaptığı bir araştırmada, kadınlar ve erkekler; farklı etnik gruplar ve farklı meslekî gruplar arasında AÖD açısından önemli bir fark olmadığını tespit etmiştir. Aynı çalışmada çalışanın yaşı ve algıladığı örgütsel destek arasında negatif bir ilişki olduğu ortaya konulmuştur. Başka bir deyişle yaşlıların gençlere oranla daha düşük örgütsel destek algısına sahip oldukları, fakat çalışanın görev süresi ile algıladığı örgütsel destek arasında negatif bir ilişki bulunduğu öne sürülmüştür. Bu çalışmada ayrıca örgütsel desteğin İAN'yi etkilediği sonucuna ulaşılmıştır.

Rhoades ve Eisenberger'in (2002) yaptığı bir araştırmada ise eğitim düzeyi ile AÖD arasında olumlu bir ilişki olduğu gözlemlenmiştir. Hizmet süresi ile ilgili yapılan başka bir çalışmada ise Eisenberger ve arkadaşları hizmet süresiyle AÖD arasında doğrusal ve olumlu bir bağ olduğunu ifade etmişlerdir (Eisenberger vd, 1999: 1034).

5. Algılanan Örgütsel Desteğin Sonuçları

Çeşitli araştırmalarda çalışanların örgütsel destek algılarının olumlu ve olumsuz sonuçları arasında iş tatmini, örgütsel bağlılık, örgütsel vatandaşlık, İAN ve iş performansının bulunduğu görülmektedir. Aşağıda bu kavramlar ele alınmış ve AÖD ile ilişkilerinin araştırıldığı çalışmalara değinilmiştir.

a) İş Tatmini

İş tatmini ile ilgili çeşitli tanımlar bulunmaktadır. Vroom'a (1964) göre iş tatmini, çalışanların işyerinde büründüğü iş rolüne yönelik duygusal yönelimlerdir. Locke (1976: 1304) iş tatminini çalışanların yaptığı işten aldığı haz ve keyifli durumun duygusal olarak yansımaları olarak tanımlarken; başka bir tanımda iş tatmini, herhangi bir işi yaptıktan sonra elde edilen sonuçların (ücret, işin faydası, işverenin tutumu) kişisel olarak değerlendirilmesi olarak tanımlanmaktadır (Çekmecelioğlu, 2005: 28). Bu değerlendirme, işgörenin yaptığı işe ve işin sonucundan elde ettiklerine ilişkin algısı ve bu algıya vermiş olduğu cevaptır (Çekmecelioğlu, 2005:

28). AÖD ile ilgili yapılan araştırmalarda, AÖD'nin olumlu sonuçları arasında iş tatmininin de olduğu belirtilmiştir (Krishnan ve Mary, 2012: 3).

AÖD, çalışanların sosyal-duygusal ihtiyaçlarına ve performans-ödül beklentilerine karşılık vererek çalışanların iş tatminine katkıda bulunur. İş tatmini, çalışanların duygusal tepkisiyle ilgilidir (Farrell ve Rusbult, 1981: 92). Çalışanın yaptığı işin sonucunda elde ettiği tatmin ile o işi yaparken ortaya çıkan veya hissedilen tatmin farklıdır. İlk olan yani yaptığı işin sonucundaki tatmin dışsal tatmindir. İkincisi, işi yaparken duyduğu haz ve zevk ise içsel tatmindir. Dışsal tatminler ücret, ödüller ve iş güvencesi gibi unsurlardır. İçsel tatminler yeni teknik ve yöntemlere çabuk alışma yeteneği, kalite ve miktar bazında amaçlara ulaşma gibi unsurlardır (Eroğlu, 2013: 445).

AÖD ile iş tatmini arasındaki bağı en iyi açıklayan teori karşılıklılık teorisidir. Mütakabiliyet teorisi, bir kişiye herhangi bir iyilik yapıldığında, bireyin bu iyiliğe karşılık verme sorumluluğu hissetmesidir. Bundan dolayı örgütleri tarafından desteklendiğini algılayan çalışanlar, örgütlerine karşı kendilerini minnettar hissederek sadık davranışlarda bulunurlar. Böylece algıladıkları örgütsel destek ile yaptıkları işin sonucundan tatmin olurlar (Aube vd, 2007: 480).

Örgütlerde çalışanlar örgüte sağladığı faydalar doğrultusunda diğer çalışanlarla eşit muamele hissederlerse tatminleri kolaylaşır. Sebebi ne olursa olsun işletmeler eğer çalışanlarına gördükleri iş karşılığında tatmin sağlayamazlarsa, birçok sorunla karşı karşıya kalabilirler. Bunları şu şekilde sıralamak mümkündür (Şimşek vd, 2014: 165):

- Yüksek işgören devir hızı,
- Yüksek oranda işe devamsızlık,
- Örgüte daha az sadakat,
- İşyeri yabancılaşması,
- Stresin artışıyla işyerinde çatışma ve kavgaların artması,
- Hırsızlık vakalarında artış ve işyerindeki makine veya teçhizata zarar verme.

b) Örgütsel Bağlılık

Bağlılık kavramı, kişinin bir bireyle, bir grupta ya da bir örgütle olan ilişkisinde duygusal ya da zihinsel olarak bağ kurabilmesidir (Eisenberger vd, 1986: 500). Bağlılık, herhangi bir yere veya kuruma bağlanma ya da manevi anlamda örgüte tutunmak olarak tanımlanabilir. Kendi kurumuna karşı güçlü bağları olan çalışan, örgütün üyesi olmaktan mutluluk duyar, kendisini örgütle özdeşleştirir ve örgütteki görevini eksiksiz tamamlar. Örgütsel bağlılık, çalışanın kimliğini kuruma bağlayan, çalıştığı kuruma karşı gösterdiği davranış ve özdeşleşme gücüdür (Sheldon, 1971: 143).

Örgütsel bağlılık, çalışanın örgüte karşı göstermiş olduğu sadakat ve bağlılığını gösterir. Örgütsel bağlılık, çalışanın işine sahip çıkarak, İAN'yi ortadan kaldırması ve çalıştığı kurumun yaşamını idame ettirmeye çalışarak, örgütün hedeflerine ve amaçlarına ulaşmada daha fazla çaba veya üst düzey performans göstermesidir. Örgütsel bağlılık çalışan ile örgüt arasındaki bağın gücüdür (Güney, 2015: 278). Örgütsel bağlılık, örgütün belirlemiş olduğu amaç ve hedefleri benimsemek, örgütün değerlerini kendi değeri gibi görmek, her platformda örgütün lehine çalışmak ve psikolojik olarak örgüte bağlanmaktır (Wong vd, 2001: 329).

AÖD kavramı, bağlılık, tatmin ve doyum gibi bazı kavramlarla benzer özellikler taşımaktadır. Bu kavramlar birbirlerine yakın anlamlı gibi görünmelerine rağmen bunları ayırt etmek için çeşitli çalışmalar yapılmıştır. Bu bağlamda Shore ve Tetrick (1991: 641) yapmış oldukları araştırmalarında AÖD kavramının anlam yönünden onaylanabilir olması için diğer kavramlar olan örgütsel bağlılık, sürekli bağlılık, etkisel bağlılık ve iş tatmini kavramlarını birbirinden ayırt etmek için tek boyutlu testler uygulamışlardır. Yapılan bu testler sonucunda kavramların anlamları belirgin olarak birbirlerinden ayrıştırılmıştır.

Örgüt çalışanlarında örgütsel bağlılık düzeyi artarsa, çalışanın örgütte kalma düzeyi de artacaktır. Böylece kurumdan ayrılma isteği azalacaktır (Kim vd, 2005: 175). İşletmeye katıldıkları ilk günden itibaren işletmede karşılaştıkları durumlar ve koşullar karşısında, çalışanların örgütte kalma ve bağlanma dereceleri zamanla değişecektir. Bu durum olumlu ya da olumsuz olabilir. Dolayısıyla çalışanın örgüte

bağlılık derecesi, bu karşılaştıklarıyla doğru orantılıdır. Bağlılığın derecesi örgütün üyesi olmaya devam edip etmemeye göre değişecektir. Örgütsel bağlılık, çalışan işten tatmin olmasa bile işe zevkle veya tutkuyla bağlanmasıdır. Bu bağlamda çalışanlardaki işe karşı tatmin düşük olsa bile, örgütsel bağlılık nedeniyle çalışanlar işe devam edebilmektedir.

AÖD sonucunda örgütteki çalışanlarda yüksek düzeyde örgüte duygusal bağlılık görülmektedir (Shore ve Wayne, 1993: 776). Örgütün çalışana olan bağlılığının bir göstergesi olan örgütsel destek, çalışan için organizasyonu dikkate alma, bağlılık ve sadakatle karşılık verme yükümlülüğü yaratır. Ayrıca çalışanlara değer vermeyi ve endişelenmeyi gösteren örgütsel eylemler de örgütsel bağlılığı artırabilir. AÖD, üyelik ve duygusal destek gibi sosyo-duygusal ihtiyaçları karşılayarak duygusal bağlılığı artırmaktadır. Bu tür bir gereksinimin yerine getirilmesi, çalışanların üyeliğini ve rol statüsünü sosyal kimlikleriyle birleştirmeyi içeren organizasyona ait olma duygusunu doğurur (Krishnan ve Mary, 2012: 9)

Örgütsel bağlılık ile karıştırılan diğer bir kavram, mesleğe bağlılıktır. Mesleğe bağlılık ve örgüte bağlılık birbirinden farklı konulardır. Mesleğe bağlılık, çalışanın belirli bir iş dalında bilirkişi olmak ve yeteneklerini sergilemek üzere göstermiş olduğu faaliyetler sonucunda çalışanda ortaya çıkan işine olan bağlılıktır. Örgüte bağlılık, çalıştığı örgütle özdeşleşen ve kendisini örgütün bir parçası olarak gören duygusal bir bağlıdır. Mesleğe bağlılıkta birey, yaptığı işi çok sevdiğinden işini bırakmaz ama çalıştığı kurumu bırakabilir. Örgüte bağlılıkta ise örgütte yaptığı bir işi bırakıp başka bir işe geçebilir fakat örgütte kalma ve devam etme isteği ve arzusu ve o örgütün bir parçası olarak çalışmayı devam ettirir (Varoğlu, 1993: 30).

Örgütsel bağlılık, çalışanların işlerini sahiplenmesi, örgütün değer ve inançlarına sadık olmasını ifade eder. Örgütsel bağlılıkla ilgili araştırmalarda, örgütsel bağlılığın üç boyutundan bahsedilmektedir. Bu boyutlar uyum, özdeşleşme ve içselleştirme boyutlarıdır. Uyum boyutu, çalışanların ödüllere bağlı araçsal bağlanması olarak ifade edilir. Özdeşleşme boyutu veya örgütün değerlerine uygunluk boyutunda çalışanlar örgütte diğer çalışanlarla isteyerek ve bilerek ilişki

kurallar. İçselleştirme boyutu ise çalışanların değerleri ile örgütün değerleri arasındaki uyum ve uygunluğun varlığında ortaya çıkar (Güney, 2015: 279).

AÖD ile örgütsel bağlılığın birarada olduğu birçok araştırma ve inceleme yapılmıştır. Loi vd, (2006) tarafından hukuk bürosunda çalışanlara yönelik yapılan çalışma sonucunda, AÖD ile örgütsel bağlılık arasında olumlu ve anlamlı bir bağ olduğu ortaya konulmuştur. Arshadi'nin (2011) sanayi işletmesi çalışanları üzerine yaptığı incelemede de, AÖD ile örgütsel bağlılık arasında olumlu ve anlamlı bir bağ olduğu ifade edilmiştir. Aube ve arkadaşlarının (2007) cezaevinde çalışan hapishane yöneticilerine yapmış olduğu bir araştırmada, örgütsel desteğin duygusal ve normatif bağlılık ile olumlu ilişkisi, devamlılık bağlılığıyla ise ilişkisiz olduğu ortaya konulmuştur. AÖD ve örgütsel bağlılık arasında yapılan başka bir çalışmada ise konaklama sektöründe çalışanların bağlılık düzeylerine ilişkin olarak psikolojik güçlendirme, AÖD ve lider-üye etkileşimi ile bunların hizmet kalitesi üzerindeki etkileri incelenmiştir. Bu araştırmada örgütsel bağlılığın AÖD ile hizmet kalitesi arasındaki ilişkide tam aracı olduğu, diğer taraftan örgütsel bağlılığın psikolojik güçlendirme ile hizmet kalitesi arasında da kısmi aracı olduğu tespit edilmiştir (Jaiswal ve Dhar, 2016: 70).

c) Örgütsel Vatandaşlık Davranışı

Örgüt için hayati önem taşıyan, çalışanların örgütün tanımladığı rol ve davranışlardan daha fazlasını sergilemesi örgütsel vatandaşlık davranışı olarak ifade edilmektedir. Ekstra rol davranışı örgütsel vatandaşlık duygularından meydana gelir ve çalışanların gönüllü olarak örgütün faaliyetlerine katılımlarını gösterir (Brief ve Motowidlo, 1986: 711). Ekstra rol davranışı, çalışanın kendine belirtilenin dışında örgütün yararına olacak fayda ve davranış sergilemesidir (Yılmaz, 2010; Acar, 2006). Örgütsel vatandaşlık davranışı, çalışanların işlerini yaparken sergiledikleri sosyal çevredeki performansını artıran davranışlardır (Buluç, 2008: 572).

Örgütsel vatandaşlık davranışı, örgütün bütün işlevlerinin etkinliğine katkıda bulunarak, örgüt çalışanın isteğine bağlı sergilemiş olduğu ekstra rol davranışı olarak ifade edilmektedir (Organ, 1988: 5). Örgütsel vatandaşlık davranışı, örgütsel hedeflerin gerçekleştirilmesini kolaylaştırır, grup ve örgütsel etkinliği artırır.

Fedakârlık, nezaket, özgecilik, centilmenlik, sivil erdem ve vicdanlılık örgütsel vatandaşlık davranışının çeşitli boyutlarıdır (Kotlyar ve Karakowsky, 2012: 1010).

AÖD ile örgütsel vatandaşlık davranışı arasında yapılan çalışmalar incelendiğinde aralarında pozitif ve anlamlı bir ilişki olduğu tespit edilmiştir (Noruzy vd, 2011; Singh ve Singh, 2013; İplik vd, 2014). Bu bağlamda Moorman vd, (1998) yaptıkları çalışmada prosedürel adalet ile örgütsel vatandaşlık davranışı arasındaki ilişkide AÖD'nin aracılık rolünü incelemiştir. Çalışma sonucunda ise prosedürel adalet ile örgütsel vatandaşlık davranışı arasındaki ilişkide AÖD'nin aracılık rolüne sahip olduğu ortaya konmuştur. Benzer bir çalışmada Wayne vd, (1997) yapmış oldukları araştırmanın bir bölümünde AÖD ile örgütsel sonuçlar arasındaki ilişkiyi ele almış, AÖD ile örgütsel vatandaşlık davranışı arasında olumlu ve anlamlı bir ilişki tespit etmişlerdir. Aynı çalışmada çalışanların örgüt tarafından talep edilmeyen davranışlarda bulunarak örgüt imajına pozitif katkı sağlayacak davranışlarda bulundukları gözlenmiş, yine zorunlu olmadığı halde çalışma saatleri dışında bile örgütteki çalışanlara yardımcı oldukları ve gönüllü davranışlarda bulunarak örgütsel vatandaşlık davranışları sergiledikleri ortaya konulmuştur. İplik vd, (2014) tarafından sağlık sektöründe özel hastane çalışanları üzerinde yapılan incelemede AÖD'nin örgütsel vatandaşlık davranışı ve boyutları ile olumlu yönde ilişkisi olduğu ifade edilmiştir. İstanbul'da fast food endüstrisinde görev yapan yaklaşık 700 çalışan üzerinde yapılan bir araştırmada çalışanların psikolojik güçlenme, algıladıkları örgütsel destek ve örgütsel vatandaşlık davranışı incelenmiştir. Bu araştırma sonucunda, Türkiye'de fast food endüstrisindeki çalışanların psikolojik güçlenme, AÖD, örgütsel vatandaşlık davranışı, işin yerleşikliği (moderatör olarak) ile iş performansı arasında kuvvetli bir ilişki olduğu ortaya konulmuştur (Karavardar, 2015).

d) İşten Ayrılma Niyeti

İAN, bu tezin ana konularından biri olduğundan sonraki sayfalarda detaylı bir biçimde açıklanmaktadır. AÖD ile İAN arasındaki ilişkiyi ortaya koyan araştırma sonuçları hem teorik kısımda hem de hipotezlerin geliştirilmesi kısmında yer almaktadır.

e) İş Performansı

Performans, çalışanların ve örgütlerin bir işi gerçekleştirmek için gösterdikleri çaba veya hedeflerine ulaşma derecesidir (Yıldız vd., 2014: 236). Örgüt veya işletme açısından performans, işletmede üretilen mal veya hizmetin belirlenen hedefteki kalite veya miktarı olarak tanımlanır. Çalışanlar için performans ise hedeflenen ürün veya hizmetin üretimini esnasında çalışanların gösterdikleri yüksek rantabilite ve yüksek aktivite seviyesidir (Tutar ve Altınöz, 2010: 201).

Çalışanların örgütsel destek algısı arttıkça performansları da artmaktadır. Bu durum sosyal değişim teorisine uygundur (Loi vd, 2006: 102). Sosyal değişim teorisine göre çalışanla örgüt arasında var olan fakat resmi olarak konuşulup yazılmayan beklentilerle ilişkili karşılıklı zorunluluk hissi mevcuttur (Coyle-Shapiro ve Conway, 2005: 778). Dolayısıyla çalışanın AÖD düzeyi arttığında daha fazla çaba göstermesi beklenen bir davranış olup bu da daha yüksek düzeyde performans olarak ortaya çıkmaktadır.

AÖD'nin, çalışanların iş memnuniyetini, örgüt bağlılığını ve performansını yükselttiğine dair başka çalışmalar mevcuttur. Bu bağlamda Rhoades ve Eisenberger (2002) tarafından yapılan çalışmada, karşılıklılık normuna göre örgütün belirlediği amaçlara ulaşmada örgütün çalışanlarına sağladığı destek, örgütteki çalışanlarda örgüte karşı duygusal zorunluluk hissi oluşturmaktadır. Bu zorunluluk hissinden dolayı çalışanlarda örgüte karşı daha fazla performans sergileme, daha yüksek bağlılık gibi örgüte fayda sağlayacak tutum ve davranışlar görülmektedir. Ayrıca örgütsel destek algısı, çalışanların performans artışlarına sebep olduğundan örgütün bunu dikkate alarak, çalışanlarını mükâfatlandıracağına yönelik tutum ve davranışları, çalışanların algı ve inançlarını artırır. Bu süreçler sonucunda örgütler için yüksek bağlılık ve yüksek performans gibi sonuçlar ortaya çıkarken, çalışanlar açısından yüksek moral ve yüksek iş memnuniyeti söz konusu olur. Kısaca AÖD standart iş performansını artırmakta ve çalışanların performansını işletme tarafından belirlenen değerlerin üstüne çıkarmaktadır.

Byrne ve Hochwarter'ın (2008) çeşitli sektörlerden 256 çalışana yönelik yaptıkları bir çalışmada, çalışanların örgütsel destek algısının iş performansı ve

örgütsel sinizm üzerindeki etkisi incelenmiştir. Çalışmada AÖD örgütte strese neden olacak unsurları azaltarak veya ortadan kaldırarak, çalışanların ve örgütün performansını olumlu yönde etkilediği sonucuna varılmıştır.

Akkoç ve arkadaşlarının (2012) Ankara'daki bir yazılım firmasında çalışan 400 kişi üzerinde uyguladığı çalışmada, AÖD'nin ve gelişim kültürünün, çalışanların iş tatminlerinin ve iş performanslarının artırmasında önemli bir etken olduğu ifade edilmiştir. Ayrıca yapılan araştırma neticesinde AÖD'nin, iş performansını anlamlı ve olumlu olarak etkilediği ortaya konulmuştur.

Scott ve Bruce (1994) yaptıkları çalışmada, çalışanları destekleyen bir yöneticinin, çalışanların örgütsel destek algılarının artmasına neden olacağını ve örgütün gelişmesine fayda sağlayacağını belirtmişlerdir. Fakat çalışanlarına baskıcı ve kısıtlayıcı bir tutum sergileyen örgüt yönetiminin, çalışanların örgütsel destek algılarını ve performanslarını olumsuz yönde etkilediğini ortaya koymuşlardır.

B. İşten Ayrılma Niyeti

Bu başlık altında işten ayrılma niyeti (İAN) kavramının tanımı ve öneminden bahsedilmekte ve kavram ile ilgili teoriler açıklanmaktadır. İAN'nin nedenleri (kişisel, örgütsel, psikolojik, işin kendisine ilişkin ve iş dışı nedenler) ve sonuçları ayrıntılı olarak ele alınmaktadır.

1. İşten Ayrılma Niyeti Kavramı ve Önemi

İAN, eskiden olduğu gibi günümüzde işletmelerin çok sık karşılaştığı bir yönetim sorunudur. İşletmelerin becerikli, yetenekli ve donanımlı çalışan bireyleri işletmede tutma ve çalışan bireylerle uzun süreli bir birliktelikte bulunma, işletmelerin öncelikli hedefleri arasında yer almaktadır. Bu çerçeveden bakıldığında işletmeler, çalışanları işten ayrılmaya niyetlendirecek etkenleri ortadan kaldırmak için gerekli tedbirleri almalıdır (Polat ve Meydan, 2010: 146). Çalışanın örgütte çalıştığı süre zarfında, iş performansı, tecrübesi ve yeteneğiyle örgüte kattığı değer ve sinerji ne kadar çoksa, işten ayrılması durumunda örgüte olan maliyeti o ölçüde fazla olacaktır (Uyguç ve Çımrın, 2004: 92).

İşten ayrılma, örgüt ile birey arasında iş bağlarının sona ermesidir. Gönüllü ve zorunlu işten ayrılma olmak üzere iki çeşit bireysel işten ayrılmadan bahsedilebilir. Gönüllü işten ayrılmada, birey örgütle iş ilişkisini sonlandırma işlemini kendisi başlatırken, zorunlu işten ayrılmada çalışanı işten çıkarma ya da işten ayrılma eylemini örgüt başlatmaktadır. Literatürde, çoğunlukla gönüllü işten ayrılma üzerine çalışmaların yoğunlaştığı tespit edilmiştir (Price ve Mueller, 1981: 544).

Konuyla ilgili yapılan birçok çalışma gönüllü işten ayrılmanın en önemli bilişsel öncüsü veya belirleyicisi olarak İAN'yi göstermiştir (Lee ve Mowday, 1987: 724; Tett ve Meyer, 1993: 259). İAN, bireyin bilinçli ve kasıtlı olarak çalıştığı işletmeden ayrılmak istemesi süreci olarak tanımlanmaktadır (Tett ve Meyer 1993: 262). Takase'ye (2010) göre İAN, çalışanların mevcut görevinden gönüllü olarak ayrılmalarını içeren çok aşamalı bir süreçtir. Bu süreç iç/dış iş ortamına verilen olumsuz psikolojik tepkilerle tetiklenmektedir. Bu psikolojik tepkiler geri çekilme düşünce ve davranışlarına dönüşerek işten ayrılmaya yol açmaktadır. Söz konusu tanımdan hareketle, İAN'nin yalnızca bir düşünce ve istek değil, işten ayrılmaya yönelik bir hareket olduğu söylenebilir.

İAN'nin öncülleri üzerine yapılan araştırmalar, sonuç değişkeni olarak fiili işten ayrılma yerine İAN'nin önemini vurgulamışlardır. Buna göre çalışanlar işten ayrılma kararını daha önceden vermektedir. İAN ile fiili işten ayrılmanın incelendiği araştırmalar (Bluedorn, 1982: 149; Lambert, 2001: 61) bu değişkenler arasında anlamlı ilişki bulunduğu konusunda destek ve kanıt sağlamıştır.

Literatür incelemesinde görülen önemli bir husus ise İAN'nin örgütsel ve mesleki İAN olarak bir ayrıma tabi tutulmasıdır (Blau, 2007: 136). Gönüllü örgütten ayrılmada birey, çalıştığı örgütü değiştirirken; gönüllü meslekten ayrılmada ise mesleğini değiştirmektedir. Meslekten ayrılma niyeti ve örgütten ayrılma niyeti ise fiili meslekten ayrılmanın asıl belirleyicisidir (Fouad vd, 2016: 82).

Çalışanların İAN, işletmelerin ve örgütlerin çalışan işgücü devir hızı bakımından önem vermesi gereken bir kavramdır. Bu kavram, çalışanların işten plânlı veya plânsız olarak aldığı bir karar, bir niyet, davranış veya tutum olarak ifade edilebilir. İAN, fiili ayrılmaya yol açan ve bir iş aramaya başlamak için gelecekteki

davranışların en iyisi olarak kabul edilir (Bartlett, 1999: 70). Tett ve Meyer'e (1993) göre İAN veya bir kuruluştan ayrılma isteği çalışanların bilinçli ve kasıtlı olarak ayrılmayı tasarlamalarıdır. Genellikle bu niyet belirli bir zaman dilimi referans alınarak belirlenir. Mesela önümüzdeki ay, gelecek yıl içinde gibi zaman aralıkları ile ifade edilebilir. İşten ayrılma, bir bireyin belirli bir şirketle çalışmasının sona ermesi olarak anlaşılır (Tett ve Meyer, 1993: 262). Burada ortaya çıkan süreç ele alındığında, ilk olarak çalışan işinden ayrılmak istediğini kararlaştırır. Ardından çalışan yaptığı işi değerlendirir ve yaptığı işten tatmin olmadığı düşüncesine kapılır. Bu düşünce hâkim olduktan sonra çalışan işten ayrılmasının ona sağlayacağı faydalar ve ona yükleyeceği maliyetleri düşünür, alternatif iş olanakları arayışına girer. Kişi bulduğu bu alternatifleri kendi dünyasında değerlendirir, kendi işi ile bunları mukayese eder ve son süreçte ya işine devam eder ya da işten ayrılır (Topçu, 2015: 93).

Araştırmacılar işten ayrılan personelin yerini sonradan tespit etmenin zor olması ve işten ayrılmaların nedenlerine ilişkin yapılan anketlere düşük cevap alınmasından dolayı fiili işten ayrılmalar üzerinde çalışmakta zorlanmaktadırlar. Bu durum, araştırmacıları İAN konusuna daha çok yönlendirmektedir (Johnsrud ve Rosser, 2002: 520). Örgütler içinse İAN'nin incelenmesi, çalışanların işten ayrılmasını önlemek için personel politikalarında değişiklik yapma gibi avantajları bulunduğundan, işten ayrılma davranışının sonuçlarına göre daha düşük maliyetlidir (Hayes vd, 2012: 891). İAN'nin araştırılmasının şu faydaları da vardır: Mevcut insan kaynakları politikalarının etkinliğini ölçmek, işten ayrılmak isteyen çalışanları belirlemek (Moynihan ve Landuyt, 2008: 129) ve işten ayrılma davranışının örgütsel maliyetlerini azaltmak. Herşeye rağmen, çalışanın işten ayrılmasının önlenemediği durumlarda, örgüt birtakım maddi ve manevi zararlarla karşı karşıya kalabilmektedir. Çoğu çalışma gönüllü işten ayrılmanın örgüte zararlı ve hatta yıkıcı etkilerinin olduğunu ortaya koymuştur (Eren ve Saraçoğlu, 2011; Çelik ve Çıra, 2013). İşten ayrılmalar örgütsel maliyetlere etki etmenin yanı sıra, örgütsel işleyişin bozulmasına ve geride kalan örgüt üyelerinin motivasyon kaybı yaşamasına da neden olabilmektedir.

Personelin iş için yetiştirilmesi, işle ilgili gerekli eğitimi almasının sağlanması ve bu şekilde yeteneklerini geliştirerek tecrübe kazanması işletmeler açısından uzun ve zorlu bir süreçtir. Ayrıca işletmelerin bunları yaparken çalışanlarına para ve zaman harcaması da işletmeler açısından ciddi bir maliyete sebep olmaktadır (Kitapçı vd, 2013: 53). Aynı zamanda çalışan bireyin İAN'nin bir kuruluştan ayrılma davranışına ve tutumuna dönüştürülmesi, belirli bir zaman kronolojisine dönüşür ve bu zaman kronolojisinde çalışan birçok faktörden etkilenir (Örücü ve Özafşarlıoğlu, 2013: 339). Bu faktörlere genel anlamda bakıldığında bunlar; dış çevre faktörleri, örgütten kaynaklanan faktörler, kişisel faktörler ve psikolojik faktörler olarak sınıflandırılır (Cotton ve Tuttle, 1986: 65). Dış çevre faktörleri içinde kişinin yaşadığı ülkedeki işsizlik rakamları, çevredeki alternatif iş kaynakları gibi birçok unsur sayılabilir. Örgütten kaynaklanan faktörlere; yöneticilerin tutumu, ücret, promosyon, iş yaşam koşulları örnek verilebilir. Kişisel faktörlere kişinin yaşı, cinsiyeti, kişiliği ve ailesi gibi unsurlar örnek verilebilir. Bu faktörler ayrıntılı olarak maddeler halinde aşağıda açıklanacaktır. Sonuç itibarıyla çalışan birey bütün bu faktörleri göz önünde bulundurarak işinden memnun olup olmadığına karar verir ve o şekilde hareket eder.

İAN kararı bir süreci teşkil eder ve bu süreç kademeli olarak gerçekleşmektedir. Bu süreci ayrıntılı olarak ele alan çalışmaların başında Mobley'in (1977) sunduğu model karşımıza çıkmaktadır. Modelde İAN psikolojik olarak ortaya çıkar ve daha sonra fiili bir eylemle son bulur. Bu son eylem çalışanın sahip olduğu işinden istifa etmesi veya işinden ayrılmasıdır. Süreç genel olarak şu aşamalardan oluşmaktadır (Mobley, 1977: 237):

1. Çalışanın işletmede yaptığı işi, iyi ve kötü yönleriyle analiz etmesi,
2. Analiz ettikten sonra işinden memnun olmadığının ortaya çıkması,
3. Çalışanın işinden ayrılmayı düşünmesi,
4. İşten ayrılmanın ona sağlayacağı fayda ve yükleyeceği zararları ele alarak değerlendirmesi ve çalışanın yeni iş alternatiflerini araştırması,

5. Bulunan alternatifleri birbiriyle ve ayrılmayı düşündüğü mevcut işi ile değerlendirip karşılaştırması,
6. Çalışanın işinden ayrılıp ayrılmayacağını kararını vermesi,
7. Çalışanın mevcut işinden ayrılması veya istifa etmesi. Veya hâlihazırda işine devam etmesi, işletmede kalması.

Bu süreçte İAN, iş tatminsizliği ile başlar. İAN, çalışanın uygun olup olmadığına karar verdiği iş arama hazırlıklarına yol açabilir. Daha iyi alternatifler bulunduktan sonra, İAN olan çalışanlar belirli bir iş teklifini kabul etmeye ve belirli bir tarihte istifa etmeye karar verirler. Literatürde yapılmış birçok araştırmada, İAN sürecinin son aşamasında işe son verme davranışının gerçekleştiği ortaya konulmuştur (Griffeth vd, 2000: 483).

2. İşten Ayrılma Niyeti ile İlgili Teoriler

İAN, 50 yılı aşkın süredir çeşitli araştırma yöntemleriyle ve farklı endüstrilerde bireylerin işten ayrılma eğilimleriyle ilgili faktörleri ve özellikleri genel bir çerçeveye oturtma umuduyla araştırılmaktadır (Steel ve Lounsbury, 2009: 271). Bu alanda birçok teori geliştirilmiş olup, aşağıda yalnızca temel olduğu düşünülenlere değinilmiştir.

a) March ve Simon Modeli

İşten ayrılma üzerine March ve Simon (1958) tarafından geliştirilen gönüllü işten ayrılma teorisi (theory of voluntary employee turnover) bu alandaki ilk model olarak kabul edilmektedir. Model, Barnard-Simon'ın (1958), örgütsel denge teorisine dayanmaktadır. Bu teoriye göre, işten ayrılmada çalışanın iş değiştirme kolaylığı ve iş değiştirme isteği hususlarındaki algısı önemli bir etkidir. March ve Simon (1958) örgüt içi hareketi bireyin iş değiştirme isteğinin öncüsü olarak kabul etmiştir (Jackovsky ve Peters, 1983: 491). Söz konusu teoride bahsedilen iş değiştirme kolaylığı terimi daha sonra yapılan çalışmalarda alternatif iş fırsatlarının varlığı olarak; iş değiştirme isteği ise iş tatmini olarak kullanılmıştır (Lee ve Mitchell, 1994: 52). Bundan dolayı, işten ayrılma üzerine oluşturulan çoğu çalışmanın March ve Simon'un 1958 yılında geliştirdiği modelin üzerine inşa edildiği söylenebilir. Bu

modelin eksik olan yanı, işten ayrılma sürecinden çok çalışanların işten ayrılmasına ilişkin var olan durumu yansıtmamasıdır.

b) Porter ve Steers Modeli

Porter ve Steers'in (1973) karşılanan beklentiler (met expectations) modeli, Vroom (1964) tarafından geliştirilen beklenti teorisine (expectancy theory) dayanmaktadır. Bu teoriye göre, kişinin motivasyonu, onun hedefe ulaşmasına yönelik beklentisi (bekleyiş=ödüllendirilme olasılığı) ile onun ulaşmak istediği hedefe verdiği değer (valens=kişinin ödülü arzulama derecesi) birleşiminden meydana gelmektedir (Koçel, 2011: 632).

Porter ve Steers (1973), kişinin işten çekilme davranışında beklentilerinin karşılanıp karşılanmadığının etkili olduğunu savunmuşlardır. Beklentilerin karşılanıp karşılanmadığı bir kişinin işyerinde yaşadığı olumlu ve olumsuz deneyimler ile işten beklentisi arasındaki farktan anlaşılmaktadır. Porter ve Steers'e (1973) göre bir kişinin beklentileri büyük ölçüde karşılanmadığında, bu kişinin işten geri çekilme eğilimi artmaktadır. Beklentiler kişiden kişiye değişiklik gösterebilmektedir. Kimi çalışan için aldığı ödüller/terfi beklentisini karşılarken, kimi çalışanın parayla ilgisi yoksa maaşını iki katına çıkarmak işe devam etmesini sağlamada çok az etkili olabilir. Çünkü sözkonusu beklentiler, süreç içinde geçmişte alınan ödüller veya alternatif işlerin varlığı gibi sebeplerden ötürü değişiklik gösterebilmektedir. Bu nedenle işten ayrılma kararını anlayabilmek için kişinin kendisine özgü o an ya da beklediği memnuniyetin karşılanmasına odaklanmak gerekmektedir. (Porter ve Steers, 1973: 170)

c) Fishbein ve Ajzen Modeli

Fishbein ve Ajzen (1975) tarafından geliştirilen gerekçeli eylem modeli (reasoned action model) işten ayrılma üzerine bir araştırma olmamasına rağmen, bu konudaki araştırmalar için kavramsal bir temel oluşturmuştur. Sözkonusu model bireyin karmaşık karar verme süreçlerine ışık tutmayı amaçlamıştır. Model, bireylerin işten geri çekilme gibi eylemsel bir karara varmak için ellerindeki mevcut

bilgileri makul ve rasyonel bir şekilde kullandıklarını varsayar (Prestholt vd, 1987: 221).

Fishbein ve Ajzen modelinde süreç, tutumlar ve sosyal normlar yoluyla inançlardan niyete ve nihayet davranışa giden hiyerarşik sıralama olarak görülür. Buna göre bireyin belli bir davranışa yönelik niyeti o davranışın hemen öncesinde gerçekleşen öncüdür. Bireyin kendi isteğiyle bir davranışta bulunma niyeti ise iki kavramsal faktörün sonucudur. Bunlar, bireyin eyleme karşı tutumu ve bireyin eyleme dair algıladığı sosyal etki veya normatif baskı (özel norm) olarak adlandırılır. Eyleme karşı tutum bireyin eylemi gerçekleştirmesinin sonuçlarıyla ilgili değerlendirmesini yansıtır (örneğin, mevcut pozisyonundan istifa etmenin iyi ya da kötü olması). Özel norm ise birey için önemli olan kişilerin bireyden yapmasını istediği şeyler hakkındaki bireyin değerlendirmesini yansıtır (Prestholt vd, 1987: 221). Sonuç olarak bu model işten ayrılma gibi belli davranışların iş ve örgüte yönelik genel tutumlardan ziyade, bu davranışa yönelik niyet ve tutumlarla daha iyi tahmin edilebildiğini savunur. Böylelikle, İAN Fishbein ve Ajzen ile diğer bazı araştırmacıların çalışmaları sonucunda kavramsallaşmıştır (King-Lawrance, 2003: 32).

d) Mobley Modeli

Mobley'in (1977) geliştirdiği ara bağlantı modeli (intermediate linkages model) işten ayrılma süreci üzerine geliştirilen ilk modellerden birisi olup, sonraki süreç teorilerine ışık tutmuştur. Mobley, teorisinde işinden memnun olmayan bireyin örgütten ayrılma kararına varma sürecini açıklar (Hom vd, 1984: 141). Bu teoriye göre birey aşağıdaki aşamalardan sonra işten ayrılma davranışı göstermektedir:

1. İş tatminsizliğiyle birlikte işten ayrılmayı düşünme,
2. Başka iş bakmanın beklenen faydası ile mevcut işi bırakmanın maliyetini değerlendirme,
3. Alternatif iş olanakları araştırma düşüncesi,
4. Fiilen alternatif iş bakma,

5. Belirlenen alternatifleri değerlendirme,
6. Bu alternatifleri mevcut işle kıyaslama,
7. İAN ve daha sonra fiili işten ayrılma.

Modelin en önemli özellikleri, çalışanın işle ilgili tutumlarının işten çekilme düşünceleriyle (withdrawal cognitions) doğrudan, işten ayrılma davranışı ile dolaylı bağlantısının bulunduğunu ortaya koymasındır. Bu modelin diğer bir özelliği ise işten ayrılmanın en önemli belirleyicisinin İAN olduğunu dile getirmesidir (Mowday vd, 1984: 80). Model, iş tatminsizliği ve işten ayrılma arasındaki psikolojik süreci ayrıntılı ve test edilebilir bir şekilde tanımlamıştır (Lee ve Mitchell, 1994: 53). Bununla birlikte, model çalışanın işten ayrılmayla ilgili tutumlarına etki eden faktörlerden ziyade bu tutumların işten ayrılma sürecindeki sonuçlarına odaklanmıştır.

e) Mobley, Griffeth, Hand ve Meglino Modeli

Mobley, Griffeth, Hand ve Meglino (1979) tarafından geliştirilen genişletilmiş model (expanded model) işten ayrılma sürecindeki ara bağlantılardan çok işten ayrılma sürecini etkileyen, işle ilgili ve iş dışı faktörlerin karmaşık ilişkisine odaklanmıştır (Mowday vd, 1984: 80). Başka bir ifadeyle bu model örgütsel, ekonomik veya işgücü piyasasıyla ilgili, mesleki ve kişisel faktörlerin, bireyin algı, beklenti ve değerlerini de gözönünde tutarak, İAN ve davranışı üzerindeki etkisini incelemiştir. Bu modele göre İAN ve davranışının üç temel belirleyicisi bulunmaktadır:

1. İş tatmini,
2. Örgüt içindeki alternatif rollerin beklenen faydası,
3. Örgüt dışındaki alternatif rollerin beklenen faydası.

Genişletilmiş model, bireyin iş dışı değer ile ilgileri ve işle ilgili olmayan bazı önemli sonuçları işten ayrılma ile ilişkilendirmekte, bireyin çalıştığı örgütle arasında bir sözleşme bulunmasının iş tatmini, alternatif işlerin çekiciliği, İAN ve işten ayrılma arasındaki ilişkiyi azalttığını savunmaktadır. (Mobley vd, 1979: 518). Bu

model, düzenleyici etkiler (moderating effects) olarak adlandırılan bu faktörleri ilk kez ortaya koyması açısından önemlidir.

f) Steers ve Mowday Modeli

İAN üzerine yapılan önemli çalışmalardan birisi olan Steers ve Mowday (1981) modeli, Mobley (1977, 1979) tarafından tanımlanan benzer faktörlere odaklanmıştır. Ayrıca bu model, işle ilgili olmayan başka faktörlerin de (örneğin aile, din, hobiler ve siyasi etki gibi) İAN üzerine etkisini incelemiştir. Steers ve Mowday modeli (1981), işten ayrılma sürecinde şu 3 önemli bağlantıdan söz etmiştir (Zentner, 2014: 17):

1. İşle ilgili beklentiler işle ilgili tutumları etkiler,
2. İşle ilgili tutumlar İAN'yi etkiler,
3. İAN, işten ayrılma davranışıyla sonuçlanır.

Steers ve Mowday modeli (1981) araştırmacıları, sözkonusu sıralamanın bireyden bireye değişebileceğini savunmuştur. Buna göre bazıları için İAN doğrudan işten ayrılma davranışıyla ilgili olabilir. Bazıları içinse İAN iş arama davranışına iterek daha çekici iş fırsatları bulunmasını sağlayabilir. Bu bireyler ancak başka bir iş bulduklarında mevcut işlerinden ayrılırlar. Öte yandan, model çalışanın İAN ve alternatif iş olanakları arasındaki etkileşimin işten ayrılma davranışının hemen öncesinde gerçekleştiğini savunur (Lee ve Mowday, 1987: 722).

Steers ve Mowday modeli, Mobley modelleriyle (1977, 1979) benzerliklerinin yanısıra birtakım farklılıklar da göstermektedir. Örneğin, Mobley iş aramanın işten arama niyetine yol açtığını savunur. Steers ve Mowday, İAN'nin alternatif iş aramadan önce gerçekleştiğini savunmuştur (Besich, 2005: 16). Böylece Steers ve Mowday'ın modeline kıyasla Mobley modeli, işle ilgili tutumlar ve işten ayrılma davranışı arasındaki ilişki hakkında daha detaylı bilgi sunarken, iş tatmininin muhtemel öncülleri üzerine daha az ayrıntı vermiştir (Lee ve Mowday, 1987: 724).

Steers ve Mowday modeli, iş ve örgüt hakkında sahip olunan bilgilerin önemini kabul eder ve iş performansının duygusal tepkiler üzerinde etkisinin bulunduğunu

ortaya koyar. Bu model, iş tatmini yerine işle ilgili tutumların İAN'nin öncülü olduğunu savunur. Steers ve Mowday modeli, İAN'yi etkileyen unsurlar içinde önceki araştırmalardan farklı olarak iş dışı faktörlere büyük önem verir. Ayrıca Steers ve Mowday modeli, işinden memnun olmayan çalışanların işten ayrılmadan önce durumu değiştirmeye çalışabileceği ihtimalini kabul etmesi gibi benzersiz yönleriyle, bu alanda daha önce yapılan çalışmalardan farklıdır (Lee ve Mowday, 1987: 723).

g) Jackofsky Modeli

Jackofsky'nin bütünleşik süreç modeli (integrated process model) temel olarak iş performansının değişik işten ayrılma şekilleriyle ve işten ayrılmanın öncülleriyle olan bağlantısını incelemiştir (Jackofsky, 1984: 74). Model, gönüllü işten ayrılmanın üç temel belirleyicisi olduğunu savunur:

1. İş değiştirme isteği,
2. İş değiştirme kolaylığı,
3. İAN.

Jackofsky (1984) ilk iki faktörü March ve Simon'ın (1958) çalışması üzerinden incelenmiş, iş değiştirme isteğini ise iş tatmini yönünden incelenmiştir. İş değiştirme kolaylığını potansiyel örgüt içi ve dışındaki iş alternatifleri üzerinden incelenmiştir. Jackofsky (1984) modeli çalışanın iş veya örgütü bırakma motivasyonu ile ilgilidir. March ve Simon modelinde çalışanın işten çekilme motivasyonu doğrudan iş tatmini ile ilişkilendirilmiştir. Jackofsky (1984) ise çalışanın işten ayrılma kararının, işten ayrılma isteği veya işten ayrılma kolaylığı hususlarından kaynaklandığını savunur. Örneğin, birey iş tatminsizliği sonucunda işten ayrılmayı düşündüğü takdirde, alternatif iş olanaklarını değerlendirir (iş değiştirme kolaylığı). İş teklifi sonucunda işten ayrılmaya karar verdiğinde, mevcut işini değerlendirdikten sonra (iş değiştirme isteği) işten ayrılmaya ya da işte kalmaya karar verir.

Jackofsky modeline göre iş değiştirme kolaylığını ve isteğini etkileyen kısmi faktörler de bulunmaktadır. Buna göre iş değiştirme kolaylığını etkileyen kısmi faktörler; bireysel özellikler, işgücü piyasası şartları ve bireyin alternatif iş bulma

yeteneğini doğrudan etkileyen diğer değişkenlerdir. İş değiştirme isteğini etkileyen faktörler ise bireysel (örneğin yaş) ve işle ilgili (örneğin işin zorluğu) değişkenlerdir.

Bu model, iş değiştirme isteği ve kolaylığının İAN'yi etkilediğini savunur. İAN, işten ayrılma davranışından hemen önce gelen zorunlu bir durumdur. İAN, işten ayrılma kararı ve işten ayrılma davranışı arasında aracı konumundadır (Jackofsky, 1984: 75).

h) Lee ve Mitchell Modeli

Lee ve Mitchell (1994) tarafından geliştirilen açılım modeli (unfolding model), temelde Mobley'in (1977) modelinde yer alan hususlara değinmekle birlikte, işten ayrılma sürecine yeni bir perspektif sunmuştur. Mobley, modelinde işten ayrılmaya karar veren bir bireyin ilk önce işini değerlendirmeye başladığını savunur. Lee ve Mitchell ise tam tersine çalışanların mevcut konumlarını değerlendirmelerine yönelik bir durum olmadıkça, işlerini rastgele değerlendirmediklerini savunur. Model bu durumları şok olarak tanımlar. Şoklar yalnızca iş tatminsizliği gibi olumsuz olaylardan ibaret değildir, terfi ve ödüller gibi olumlu olaylar da olabilir (Lee ve Mitchell, 1994: 60).

Bu model çalışanların mevcut işinden ayrılırken dört psikolojik ve davranışsal yoldan birini takip ettiğini savunur. Bu yolları açıklamak için de bazı ana bileşenler (şoklar, senaryolar, görüntü ihlalleri, iş tatmini ve iş arama) kullanılmıştır. Bu yollar aşağıda açıklanmaktadır (Lee ve Mitchell, 1994; 61).

1. Yol: Daha önce mevcut durumla karşılaşan çalışan bu durumla tekrar karşılaşması halinde, arama veya değerlendirmeye gerek duymadan doğrudan işten ayrılır. Mobley'in modelinden farklı olarak bu durumda birey iş tatminine ilişkin bir değerlendirme yapmaz.

2. Yol: Genellikle olumsuz ve kuvvetli bir şokla karşılaşan birey, kendisi, işi ve geleceği hakkında bir değerlendirme yapar ve yaşadığı iş memnuniyetsizliği sonucunda işten ayrılır. Bu yol, bireyi işini bırakma davranışına ittiği için itici faktörlerden oluşmaktadır.

3. Yol: Çalışanı işini bırakmaya çeken çekici faktörleri içerir. Bazı şoklarla karşılaşan birey, mevcut işini alternatif işlerle karşılaştırmaya başlar. Bu aşamadaki faktörler beklenmeyen iş teklifleri gibi şoklardır. Burada önemli olan bir husus, işinden memnun olan çalışanların cazip yeni bir iş teklifi karşısında mevcut işinden ayrılabilmesidir. Bu durum, çalışanların işinden memnun olup olmamasına bakmaksızın işinden ayrılabilceğini göstermektedir.

4. Yol: İki bölümden oluşmakta olup, diğer üç yolun aksine bu yolda ilk şok yoktur. Birinci bölümde, zaman içinde iş tatmini düşen birey başka iş alternatiflerini düşünmeden işini bırakmaktadır. İkinci bölümde ise işinden memnun olmayan çalışan ilk önce iş araştırması yapmakta, daha sonra işten ayrılmaktadır.

i) Price Modeli

Price (2001) tarafından geliştirilen nedensellik modeli (the causal model) nedensel faktörleri dışsal ve içsel (müdahaleci) değişkenlere ayırmıştır. Dışsal değişkenlerin çevresel, bireysel ve yapısal etiketlerden oluştuğunu belirtmiştir. İçsel değişkenler ise iş tatmini, örgütsel bağlılık, iş arama davranışı ve örgütte kalma niyetidir. Price, geliştirdiği modelin, Mobley (1982) ve Mowday (1981) tarafından geliştirilen güçlü sosyal-psikolojik modellerden daha yapısal olduğunu savunmaktadır (Price, 2001: 610). Buna göre, Price modelinin temeli yedi yapısal belirleyiciye dayanır. Bunlar özerklik, adalet dağıtımı, iş stresi, maaş, terfi şansı, rutinleşme ve sosyal destektir. Bunların her biri sosyologların klasik yapısal dayanakları olan planlı sosyal etkileşimin bir parçasıdır. Model, sosyo-psikolojik faktörleri tamamen dışlamamıştır. İş tatmini, örgütsel bağlılık ve İAN işten ayrılmanın sosyal-psikolojik belirleyicileri olarak modelde yer almıştır. Ancak modelin ana odağı yapısal faktörlerdir. Aynı şekilde Mobley ve Mowday modelleri de yapısal faktörleri tamamen dışlamamıştır (Price, 2001: 611).

Price Modeli (2001) üç varsayım üzerine kurulmuştur. Bunlar şu şekildedir:

Birinci Varsayım: Çalışanların beklentileri örgüt tarafından karşılandığında çalışanların iş tatmini ve örgütsel bağlılığın oluşacağı ve böylece işlerinde çalışmaya devam edecekleri yönündedir. Beklentiler çalışanın işyerinin nasıl olması gerektiğine

dair düşünceleridir. Bu varsayım Porter ve Steers (1973) tarafından geliştirilen karşılanan beklentiler yaklaşımının temelini oluşturur.

İkinci Varsayım: İşçi ve işveren arasında fayda alışverişi olduğu varsayımdır. Buna göre işveren tarafından verilen ödüller (yapısal değişkenler ödül olarak görülebilir) çalışanın hizmeti karşılığında verilir.

Üçüncü Varsayım: Çalışanların fayda sağlamak ve maliyetlerden kaçınmak için motive olduğu varsayımdır. Buna göre çalışan, bu maliyet ve faydaların dengesini, maliyetlerden daha fazla fayda elde etmeye çalışacak şekilde tartacaktır (Price, 2001: 609).

Price Modeli, İAN ve işte kalma niyeti kavramlarını birbirinin yerine kullanmış ve Mobley modelini takiben çalışanın iş arama davranışından sonra işten ayrılma/işte kalma kararı verdiği varsayımına dayanmıştır. Bununla birlikte Price, çalışanın İAN'nin ardından iş arayabileceği varsayımının da kabul edilebilir olduğunu ifade etmiştir. Ayrıca Price gelecekteki çalışmalarda bunun incelenebileceğini kaydetmiştir (Price, 2001: 609).

Price (2001) modeli, işten ayrılma sürecini en iyi şekilde aktaran modellerden biridir. Önceki çalışmalardan farkı, çalışanların eğitim düzeylerinin, algıladıkları özerkliğin, algıladıkları sosyal desteğin, terfi imkânlarının ve işteki rutinleşmenin işten ayrılmaya olan etkileri de incelenmiş olup, model bu yönüyle literatüre katkıda bulunmuştur (Demirkıran ve Erdem, 2014: 302).

3. İşten Ayrılma Niyetinin Nedenleri

İAN'nin oluşmasına yol açan birçok neden vardır. Literatür incelendiğinde söz konusu sebeplerin değişik kategorilerde ele alındığı görülmüştür. Aşağıda İAN'ye etki eden nedenler genel olarak kişisel nedenler, örgütsel nedenler, işin kendisine ilişkin nedenler ve iş dışı nedenler olarak gruplandırılıp incelenmiştir.

a) Kişisel Nedenler

Geçmişte yapılan birçok araştırma (Arnold ve Feldman, 1982: 353; Cotton ve Tuttle, 1986: 60) İAN ve davranışı üzerinde bireysel ve demografik faktörlerin etkili

olduğunu tespit etmiştir. Konuyla ilgili literatür incelemesinde, bireyin İAN'yii etkileyen bireysel faktörler arasında en çok çalışanın yaşı, cinsiyeti, eğitimi, görev süresi, medeni durumu ve bakmakla yükümlü olduğu kişi sayısının yer aldığı görülmüştür.

Çalışanın yaşı, İAN ile negatif yönlü ilişkisi bulunan en önemli değişkenlerden birisidir (Mobley vd, 1979: 513; Porter ve Steers, 1973: 167). Genç çalışanlar yaşlılara göre birey-iş ve birey-örgüt uyumunu daha az sağladıklarından, kendi yetenekleri ve ilgilerini daha iyi kullanabilecekleri başka işleri aramaya daha çok isteklidir (Cho ve Lewis, 2011: 7). Genç çalışanların, çoğunlukla henüz evli olmamaları ya da çocuk sahibi olmamaları coğrafi olarak yer değiştirmelerini kolaylaştırmaktadır. Ailevi yükümlülükleri olan yaşlı çalışanlar ise daha düşük işten ayrılma olasılığına sahiptir (Moynihan ve Landuyt, 2008: 122).

İAN'yi etkileyen diğer bir faktör ise cinsiyettir. Bu bağlamda kadınlar erkeklere oranla daha çok İAN göstermektedir (Cotton ve Tuttle 1986: 60). Bunun sebepleri arasında kadınların çocuk büyümesi, ev bakımı için birincil sorumluluğa sahip olmaları gibi toplumsal beklentiler nedeniyle, kadınların geleneksel olarak işgücü piyasasına daha az bağlı olmaları ve işlerini bırakma olasılıklarının erkeklerden daha yüksek olması sayılabilir. Kadınların işgücüne katılımındaki artış ve hane halkı sorumluluklarının eşler arasında paylaşılr hale gelmesiyle bu argüman zayıflamıştır (Cho ve Lewis, 2011: 8).

İAN'yi etkileyen diğer bir etken ise eğitimidir. Yüksek eğitime sahip bireyler daha çok işten ayrılma davranışı göstermektedir (Cotton ve Tuttle 1986: 60). Bunun sebebi, eğitimin tüm kurumlarca kabul edilen bir insan sermayesi ölçüsü sağlaması ve böylece çalışanın kurumlar arası geçişini kolaylaştırmasıdır (Moynihan ve Landuyt, 2008: 84).

Çalışanın görev süresi de İAN'yi etkilemektedir. İşe yeni başlayan çalışanlarda, uzun yıllar aynı işte çalışanlara göre daha yüksek oranda işten ayrılmalar görülmektedir. İşe yeni başlayan çalışanların maaşı eski çalışanlara göre daha az olduğundan yüksek ücretli başka bir işe yönelmeyi düşünebilirler. Çalışanın görev süresi arttıkça örgütten elde ettiği resmî (ödenek ve terfi gibi) ve gayri resmi

faidalar (statü) da artar. Bu sebeple görev süresi daha uzun olan çalışanların bu faidaları kaybetme korkusuyla örgütlerinden ayrılma olasılıkları daha düşüktür (Hellman, 1997: 679).

İAN'yi etkileyen diğeri bir faktör ise çalışanın medeni durumudur. Evli çalışanların bekâr çalışanlara göre örgütten ayrılma olasılıkları daha düşüktür (Cotton ve Tuttle, 1986: 60). Bunun evli bireylerin evli olmayanlara oranla daha düzenli ve istikrarlı yaşam tarzına sahip olmaları ve ailevi sorumluluklarından kaynaklandığı tahmin edilmektedir.

b) Örgütsel Nedenler

İAN'yi etkileyen örgütsel nedenler; işin özellikleri, örgütün İKY uygulamaları ve çalışma ortamı olmak üzere üç başlık altında incelenmektedir (Kim, 2005: 150). İşin özellikleri; iş yükü, iş tatmini ve yöneticilerin tutumudur. İKY uygulamaları ise ücret, terfi, personel sosyal yardımları, örgütün çeşitliliği ve aile dostu iş özelliklerini artırma çabalarıdır. Çalışma ortamı ise personel güçlendirme (empowerment), çalışanın ifade özgürlüğü ve örgütsel bağlılık olarak belirtilebilir (Moynihan ve Landuyt, 2008: 9).

Olumlu iş özelliklerine sahip çalışanların, işlerinden daha fazla memnun olmaları ve işten ayrılma olasılıklarının daha düşük olması beklenmektedir (McKnight vd, 2004: 170). Çalışanda moral yıkımına neden olan iş özellikleri İAN'yi artırmaktadır (Kim, 2005: 140). Çalışan örgütünün kendisinden makul olmayan iş yükünü sürdürmesini beklediği algısına sahipse, bu çalışanın işten ayrılmayı düşünmesi muhtemeldir. Ayrıca, çalışanlar yöneticilerin ücret, ödül, terfi ve iş ortamının genel idaresi gibi konularda çalışanlar arasında adil davrandıklarını düşünüyorlarsa, çalışanların iş tatminlerinin yüksek ve İAN'lerinin daha düşük olması muhtemeldir (Griffeth ve Gaertner, 2001: 1021).

İnsan kaynakları politikalarına önem veren örgütler, düşük işten ayrılma oranına sahiptirler. Bazı araştırmalar, İKY politikalarının işten ayrılma davranışını azalttığını kanıtlamıştır (Kim, 2005: 6). Örneğin; liyakatiyle uyumlu terfi alan, ücretinden memnun olan ve tatmin edici sosyal yardım alan çalışanlar daha düşük

işten ayrılma davranışı gösterir. (Price, 1977: 68; Lazear, 1999: 54). Çalışanların iş ve aile dengesini sağlamasını kolaylaştıran İKY politikalarının varlığı da işten ayrılma oranlarını düşürmektedir. Ayrıca örgütsel çeşitlilik ve İAN arasında negatif bir ilişki bulunmaktadır (Moynihan ve Landuyt, 2008: 127). Çünkü bireysel olarak ve örgüte yaptığı katkılarından ötürü kendilerine değer verildiğini düşünen çalışanların, örgütte daha uzun süre çalışmaları muhtemeldir.

İAN'yi etkileyen diğer bir faktör olan çalışma ortamı ise örgütsel kuralların ve örgüt kültürünün çalışanın bakış açılarıyla nasıl etkileşimde bulunduğunu yansıtmaktadır. Çalışanın işi üzerinde daha çok kontrole sahip olduğu algısı arttığında, işten ayrılma olasılığı düşmektedir. Bu kapsamda, örgütün personel güçlendirme çabalarının ve çalışanın fikrini özgürce ifade edebildiği iş ortamının İAN'yi azalttığını gösteren çalışmalar mevcuttur (Moynihan ve Landuyt, 2008: 127).

c) Psikolojik Nedenler

Çalışanın mevcut işi ve örgütle ilgili algısı da İAN üzerinde etkili olmaktadır. Psikolojik faktörler arasında literatürde en çok araştırılan konular arasında iş tatmini ve örgütsel bağlılığın olduğu görülmüştür.

İş tatmini, işle ilgili deneyimlerin değerlendirilmesi sonucunda elde edilen pozitif duygusal durum olarak tanımlanır (Locke, 1976: 130). Diğer bir ifadeyle iş tatmini, çalışanların işlerini sevmeye dereceleri (Spector, 1996: 214). Örgütsel bağlılık ise çalışanın örgütle kendini özdeşleştirme ve örgüte dâhil olma konusundaki etkinliği olarak tanımlanmaktadır (Bluedorn, 1982: 137). Örgütsel bağlılık bireyle örgüt arasındaki bağı yansıtır. Lambert (2001) iş tatmini ve örgütsel bağlılığın, gönüllü işten ayrılmayı da içeren çalışan davranışlarını anlamada en önemli iki kavram olduğunu ifade etmektedir.

Daha önce yapılan çalışmalarda iş tatmininin, İAN'nin önemli bir öncülü olduğunu ortaya konmuştur (Mobley, 1977: 237). Bu çalışmalara göre kişinin iş tatmini ve örgütsel bağlılığı ile İAN arasında negatif bir ilişki bulunmaktadır (Arnold ve Feldman, 1982: 359; Bluedorn, 1982: 136; Lambert, 2001: 64). İşinden memnun olmayan çalışanın başka iş olanaklarını düşünmesi kuvvetle muhtemeldir. Düşük

örgütsel bağlılığa sahip olan çalışanlar da mevcut işlerinde kalmaya daha az meyillidir. İş tatminin kendisi de örgütsel bağlılığın belirleyicisi olabilmektedir (Bluedorn, 1982: 137). İş tatmini daha çabuk gelişmekteyken, örgütsel bağlılığın gelişmesi biraz zaman almaktadır. Bu nedenle, işlerinden memnun olan çalışanlar, öncelikle örgütlerine karşı pozitif duygular geliştirirler ve sonrasında örgütleriyle güçlü bağlar kurarlar (Lambert, 2001: 68).

İş stresi de İAN'yi etkileyen psikolojik faktörler arasında yer almaktadır. Yüksek iş stresi, yüksek mental yorgunluğa neden olmakta, bu da işten ayrılma olasılığını artırmaktadır (Kim ve Stoner, 2008: 20). Çünkü yüksek düzeyde iş stresine sahip bireyler, işlerine karşı olumsuz duygular geliştirir ve daha az iş tatmini yaşarlar. İş tatmininin, rol stres faktörleri ile İAN arasında aracılık rolü oynadığını orta koyan birçok araştırma bulunmaktadır (Kuo vd., 2013; Kafashpoor vd., 2014; Tziner vd., 2015).

d) İşin Kendisine İlişkin Nedenler

McBey ve Karakowsky (2001) işin kendisinden kaynaklanan bir başka deyişle işin niteliğiyle ilgili faktörleri, bireyin kendi isteğiyle işi bırakmasına yol açan itici faktörler olarak tanımlamaktadır. Bu faktörler arasında yer alan iş tatminiyle İAN arasında negatif yönlü bir bağ bulunduğu birçok araştırmacı tarafından kanıtlanmıştır (Arnold ve Feldman, 1982: 359; Cotton ve Tuttle, 1986: 60). Buna göre işinden memnun olmayan bir çalışan olumsuz iş koşullarından kaçır.

İşin maddi yönden tatmini, İAN'yi etkileyen bir diğer husustur. Birçok araştırmacıya göre maaş ve finansal ödüllerden memnuniyet arttıkça işten ayrılma beklentisi azalır. (Dalton ve Todor, 1979: 226; Porter ve Steers, 1973: 164, Cotton ve Tuttle, 1986: 60). Dreher (1982) yüksek performans gösteren bireylere performanslarıyla orantılı ödüller verilmediği takdirde, uygun iş alternatiflerinin bulunduğu durumlarda, çalışanların yüksek düzeyde işten ayrılma davranışı göstereceğini kaydetmiştir.

Çalışanın işinde yüksek bağımsızlık ve sorumluluğa sahip olması da İAN'yi azaltmaktadır (Mowday ve Spencer, 1981: 4; Porter ve Steers, 1973: 164). Buna

karşılık çalışanın işin içeriğinden memnun olmaması ve işte sorumluluk alanının net olmaması (lack of rol clarity) işten ayrılma olasılığını artırmaktadır (Porter ve Steers, 1973: 164).

Öte yandan, görev tekrarının İAN üzerinde pozitif fakat düşük bir etkisinin olduğu da bulunan tespitler arasındadır (Cotton ve Tuttle, 1986: 60; Porter ve Steers, 1973: 164).

e) İş Dışı Nedenler

Örgütün elinde olmayan iş dışındaki birtakım faktörler de çalışanın işten ayrılmasına neden olabilmektedir. McBey ve Karakowsky (2001), söz konusu faktörlerin çalışanı başka işlere yönlendirmesinden dolayı bunlara çekici faktörler adını vermiştir. Bunlar bireyin ve hanehalkının gelir düzeyi, hanehalkında asıl kazancı kimin getirdiği ve uygun iş alternatiflerinin varlığı olarak sıralanmıştır. Hanehalkının gelir düzeyinin düşük olması halinde, çalışan daha az işten ayrılma davranışı gösterir. Ayrıca hanehalkında birincil ekonomik yükümlülüğü bulunan bireyin işten ayrılma olasılığı daha düşüktür. Çünkü bu kişi çalışmasına rağmen evin geçiminden sorumlu olmayan diğer aile bireylerine göre daha büyük sorumluluk hissetmektedir ve alternatif iş aramak için daha az özgürlük ve esnekliğe sahiptir.

İAN'ye etkisi bulunan ve örgütün bu konuda herhangi bir etkisinin olamayacağı nedenlerden biri ise alternatif iş olanaklarıdır. Alternatif iş olanaklarıyla İAN arasında doğrudan ve pozitif bir bağ bulunmaktadır (Lambert, 2001: 66). Alternatif işlerin varlığı durumunda çalışan daha kolay mevcut işinden ayrılabilir. Ancak işgücü piyasasındaki işsizlik oranı artışı çalışanın İAN'yi azaltmaktadır (Cotton ve Tuttle, 1986: 60).

Cotton ve Tuttle (1986) ise bir diğer iş dışı faktör olarak çalışanın sendika haklarını göstermiştir. Buna göre sendika ile hakları korunan çalışan daha az işten ayrılma davranışı göstermektedir. Sendikaya üye çalışanların kendini güvende hissetmesi, aynı zamanda İAN'yi azaltmaktadır (Akbıyık, 2012: 39). Sendikaya üye olan işçilerin, sendikaya üye olmayan işçilere oranla işten çıkarılma riskinin daha az oranda olduğu söylenmektedir. Bundan dolayı kendini güvende hisseden sendikalı

Çalışanlar daha az İAN eğilimi gösterirler (Mütevelliöğlu, 2013: 185).

4. İşten Ayrılma Niyetinin Sonuçları

İşten ayrılmalar sonucunda örgütler birtakım maddi ve manevi zararlarla karşı karşıya kalabilmektedir. Örgüt tarafından katlanılan bu zararları üç grupta toplamak mümkündür. Bunlar; örgütsel işleyişin bozulması, örgüt üyelerinin yaşayacağı motivasyon kaybı ve örgütsel maliyetlere olan etkidir.

a) Örgütsel İşleyişin Bozulması

Gönüllü işten ayrılmalar yoluyla örgütün çok sayıda personel kaybetmesi veya örgütün kilit üyelerinin işten ayrılması genel işleyişin bozulmasına neden olabilmektedir. Bireylerin işten ayrılması sonucunda, özellikle örgüt içindeki işler birbiriyle bağlantılıysa, bu durum geride kalan personelin çalışmasına engel oluşturabilmektedir. Kilit personelin işten ayrılması sonucunda ise eğer örgütte işler birbiri ile bağlantılı ve uzmanlaşma varsa, tüm sistem bozulabilmektedir. Bu nedenle birçok örgüt bu konuda değişik önlemler almakta, kilit roller için ya yedek personel bulundurmakta ya da mevcut personeli değişik işkollarında eğitime tabi tutmaktadır (Staw, 1980: 256).

İşten ayrılan çalışan, örgütün işleyişinde belli bir pozisyon merkezi konumda yer alıyorsa (daha çok yüksek pozisyonlar) bu örgütün işleyişini daha çok bozabilmektedir. Öte yandan, tüm pozisyonlar için işten ayrılmanın örgüt tarafından tahmin edilebilir olması da önemlidir. Alt pozisyonlarda yüksek oranda işten ayrılma bekleyen bazı örgütler, yeni personel işe alım uygulamalarını rutine bağlamakta, böylece hem örgütsel işleyişin bozulmasını önlemekte hem de işten ayrılma maliyetlerini azaltabilmektedir. Aynı şekilde yüksek pozisyondaki çalışanın işten ayrılma davranışının önceden tespitiyle de örgütsel işleyişin bozulması riski büyük oranda düşürülebilmektedir (Staw, 1980: 257). Hale ve arkadaşlarına (2016) göre işten ayrılma davranışı sonucunda örgütün yaşayacağı ilk olay örgütsel işleyişin bozulmasıdır. Bu durum özellikle takım çalışmalarında kollektif iş performansının azalmasına sebebiyet vermektedir. Ayrıca işten ayrılan personelin sorumlu olduğu görevlerin geride kalan personele aktarılması, geride kalanlara ekstra görev

sorumluluğu yüklemekte, bu da onların performansını düşürmektedir. Örgütte çalışmaya devam eden personelin yeni duruma adapte olması için geçen sürede ise örgütsel işleyiş bozulmaktadır.

b) Örgüt Üyelerinin Yaşayacağı Motivasyon Kaybı

İşten ayrılma örgütsel etkilerinin ötesinde çalışanları da bireysel olarak etkileyebilmektedir. Bir örgüt çalışanının başka bir örgüt için mevcut işini bırakması durumunda, bu süreç geride kalan çalışanların işle ilgili tutumlarını ve işte kalıp kalmama konusundaki motivasyonlarını sorgulamalarına neden olmaktadır. Ayrıca bu durum geride kalan personelin işten ayrılmalarını da tetikleyebilmektedir (Staw, 1980: 257). İşten ayrılmalar sonucunda geride kalan çalışanların iş yükü artırmakta ve performanslarında da düşüş gözlenmektedir. Örgütteki boş pozisyonlar doldurulana kadar, örgütte kalan çalışanların artan iş talepleri, stres ve belirsizlik gibi durumları da çalışanların motivasyonunu düşürmektedir. Diğer taraftan, işten ayrılmalar sonucunda boşalan pozisyonların örgüt dışından doldurulması durumunda, örgüt içinde terfi bekleyen çalışanların iş tatminsizliği ve motivasyon kaybı yaşaması muhtemeldir (Mowday, Porter ve Steers, 1981: 16)

Bazı durumlarda, başarılı çalışanların işten ayrılması diğer başarılı personelin de işten ayrılmasını tetikleyebilmektedir. Ekonomik kriz durumlarında iyi performansa sahip personelin tutmaya yönelik bir ortam sunamayan örgütlerde, çalışanların yüksek motivasyon ve örgütsel bağlılık geliştirmeleri pek mümkün değildir. Başarılı çalışanlar, ekonomik sıkıntı dönemlerinde meslektaşlarını işten çıkaran veya ayrılmalarına izin veren bir örgütte çalışma konusunda isteksiz davranacaklardır (Tziner ve Birati, 1996: 117). Öte yandan, işten ayrılan kişi, örgüt içinde bir çalışma grubunun üyesi ve özellikle de grubun kilit üyesi ve yüksek performanslı bir çalışansa, kişinin işten ayrılması geride kalanlarda büyük oranda moral bozukluğuna neden olacaktır. Böylece işyerinde sosyal ilişkileri güçlü olan çalışanların yakın arkadaşlarının veya meslektaşlarının işten ayrılması bu kişiler de için yıkıcı olabilmektedir (Mowday, Porter ve Steers, 1981: 17). Bununla birlikte, çalışanlar işten ayrılmaların örgüt dışı bir sebepten kaynaklandığı algısına sahiplerse, (örneğin; ailevi problemler, yerleşim yeriyle ilgili sebepler, ekonomik durumlar gibi)

bu durumda işin kendisine yönelik, maaş ve idari sebeplerden kaynaklanan işten ayrılmalara göre daha az moral bozukluğu yaşarlar (Staw, 1980: 257).

c) Örgütsel Maliyetlere Olan Etki

İşten ayrılmaların çok çeşitli maliyetleri olabilmektedir. Birçok araştırma, gönüllü işten ayrılmanın örgüte zararlı ve hatta yıkıcı etkilerinin olduğunu ortaya koymuştur.

Cascio (1991), işten ayrılmanın örgütsel maliyetlere olan etkisini üç grupta incelemiştir. Bunlar; işten ayrılma maliyetleri, personel yenileme maliyetleri ve personel eğitim maliyetleridir.

1. *İşten ayrılma maliyetleri*; işten çıkış mülakatı, idari harcamalar ve işten ayrılan personele verilen kıdem tazminatı gibi maliyetlerdir.
2. *Personel yenileme maliyetleri*; iş ilanı verilmesi, aday başvurularının işleme koyulması, referansların değerlendirilmesi, mülakat yapma, adayların boş pozisyonla uyumlu olup olmadığını değerlendirme, karar alma toplantıları yapma, işe alınan kişilerin tıbbi muayeneleri ve oryantasyon faaliyetleri için yapılan harcamalardır.
3. *Personel eğitim maliyetleri*; örgütsel sosyalleşme, örgütsel düzenlemeler, davranış-performans normları ve temel örgütsel değerler ile ilgili bilgilerin yayılması, resmi eğitim programlarına katılma ve meslek içi eğitim faaliyetlerine katılım için yapılan harcamalardır.

Cascio, bu üç ana faktörün yanısıra yeni çalışanın önceki çalışan performansına ulaşmaya kadar azalan verimliliğinin maliyetini de dördüncü faktör olarak belirtmiştir. Benzer şekilde Tziner ve Birati (1996) de yeni işe başlayan personelin sosyalleşme maliyetini örgüt için önemli maliyetler arasında saymıştır. Buna göre sosyalleşme, yeni işe başlayan kişinin işini istenen seviyede yapabilmesine yönelik bilgi edinme sürecidir. Sosyalleşme kısa bir süreç değildir ve bu süreçte yeni işe başlayan personel deneyimli olmamasından ötürü önceki çalışana göre daha az üretkendir. Ayrıca, yeni işe başlayanların sosyalleşmelerine yardımcı olmak, iş arkadaşları ve üstleri için ekstra zaman ve enerji demektir ki, bu da iş yükünü

artırarak iş stresine neden olmakta ve dolayısıyla performanslarında düşüşe yol açmaktadır (Tziner ve Birati, 1996: 115). Ayrıca örgütten ayrılan deneyimli bir çalışanın rakip örgüte geçmesi, örgüt ile ilgili önemli bilgilerin rakip örgüte taşınmasına ve böylece işletmenin zarar görmesine neden olabilmektedir (Wagner ve Hollenbeck, 2014: 134).

Öte yandan, birtakım koşullar işten ayrılma maliyetlerini azaltabilmekte veya artırabilmektedir. Örneğin, sıkı işgücü piyasasında personel bulma işlemi zor olmasına rağmen, örgütün iş ilanı giderleri azalmaktadır. Zira bu tarz piyasalar için yazılı bir ilan yeterli olabilmektedir. Ayrıca, ayrılan personelin yerine örgüt içinden çalışanların getirilmesi, personel yenileme ve eğitim maliyetlerini azaltmaktadır. Keza, alt pozisyonlarda işe alma kriterleri üst pozisyonlara göre daha bellidir ve rutin bir süreç işlediğinden maliyeti daha az olmaktadır. Tersine, işin kompleks ve üst pozisyonlarda olması yeni işe alınan çalışanın belli bir seviyeye ulaşması için verilecek eğitimin miktarını ve süresini artırmakta ve böylece eğitim maliyetlerini artırmaktadır (Staw, 1980: 255)

Ayrıca, önemle vurgulamak gerekir ki işten ayrılmaların örgütlerde bazen olumlu sonuçları da görülebilmektedir. Örneğin düşük performansa sahip bireyler işten ayrıldığında veya örgüt tarafından işine son verildiğinde, örgüt daha iyi performans gösteren personel bulabilmekte, sonuçta verimlilik ve performans artışıyla birlikte finansal durumunu iyileştirebilmektedir (Tziner ve Birati, 1996: 114).

C. İşe Adanmışlık

1. İşe Adanmışlık Kavramının Tanımı ve Önemi

İşe adanmışlık kavramı akademik araştırmalara konu olan ve son yıllarda örgütlerin üzerinde önemle durduğu konulardan biridir. Bu alanda özellikle 25 yıllık çalışmanın ardından Gallup Şirketi tarafından yapılan tespitler önem arz etmektedir. Şirkete göre yüksek sayıda işine adanmış çalışan örgüte daha fazla yetenekli insanı çekmeye yardımcı olmakta, tersi bir durum olan işine adanmamış çalışanlar ise düşük verimlilik, yüksek devamsızlık, işe alım ve eğitim maliyeti gibi örgüte

birtakım maliyetler yüklemektedir. Bugünkü kullanımıyla işe adanmışlığın temelinin Gallup Şirketi tarafından atıldığı söylenir (Andrew ve Sofian, 2012: 498). Bununla birlikte, İA terimi 1990 yılında bu konuda ilk bilimsel çalışmayı yapan Kahn (1990) tarafından kavramsallaştırılmıştır. Konunun başka araştırmalarda incelenmesi ise 21.yüzyılın başlarına rastlamakta olup, bu yüzyılda öneminin artması iki sebebe dayanmaktadır (Schaufeli, 2013: 4):

1. Beşeri sermayenin artan önemi ve çalışanların işe psikolojik katılımının artması,
2. Pozitif psikolojiye olan bilimsel ilginin artması.

Negatif durumlar yerine pozitif durumlara odaklanılmasını savunan pozitif psikolojinin gelişmesiyle birlikte, araştırmacılar meslekî tükenmişlik (job burnout) kavramı yerine bu terimin olumlu karşılığı veya tamamlayıcısı olarak kabul ettikleri İA (work engagement) kavramına odaklanmaya başlamışlardır (Bakker vd, 2008: 187; Schaufeli ve Bakker, 2004: 293). Literatürde işe bağlanma, işe tutkunluk, işle bütünleşme, işe kapılma gibi kavramlarla da ifade edilen İA, bu konudaki çok sayıda yaklaşımla kavramsallaştırılmıştır. Bunlar aşağıda ayrıntılı olarak ele alınacak olan, ihtiyaçları karşılama yaklaşımı (needs-satisfying approach) (Kahn, 1990), tatmin-adanmışlık yaklaşımı (satisfaction-engagement approach) (Harter, Schmidt ve Hayes, 2002), çok boyutlu yaklaşım (multi dimensional approach) (Saks, 2006) ve iki düşünce okulundan oluşan tükenmişliğin karşı savı yaklaşımıdır (burnout-antithesis approach) (Maslach ve Leiter, 1997; Schaufeli, Salanova, Gonzalez-Roma ve Bakker, 2001).

İA çalışanların kendilerini fiziksel, bilişsel ve duygusal olarak yaptıkları işe adanmışlıktır (Kahn, 1990: 594). Harter, Schmidt ve Hayes (2002) İA terimini bireyin işle ilgili duyduğu coşkunun yanı sıra işe katılımı ve iş tatmini olarak tanımlamıştır. İşe adanmışlığı çok boyutlu ele alan Saks'a (2006) göre İA bireysel performansla ilgili bilişsel, duygusal ve davranışsal bileşenlerden oluşan farklı ve benzersiz bir yapıdır. Bu boyutlar çalışanların işleri hakkında ne düşündüğünü, ne hissettiğini ve işlerine nasıl tepki verdiklerini açıklaması yönünden önemlidir.

Maslach ve Leiter (1997), tükenmişliğin karşı savı yaklaşımına referansla işe adanmışlığı, tükenmişliğin tam zıddı olarak ele almıştır. Buna göre işe adanmışlığın boyutları olarak belirtilen enerji, katılım ve etkinliğin, tükenmişliğin üç boyutu olan tükenme, duyarsızlaşma ve başarı eksikliğinin doğrudan karşıtları olduğu kabul edilir (Schaufeli, 2013: 6). Tükenmişliğin karşı savı yaklaşımı kapsamında Schaufeli, Salanova, Gonzalez-Roma ve Bakker (2001) tarafından savunulan ve araştırmalarda çoğunlukla kullanılan ikinci görüşe göre ise İA tükenmişlikle negatif yönlü ilişkisi bulunan farklı bir kavramdır. İA, enerji (vigor), adanma (dedication) ve yoğunlaşma (absorption) gibi duygularla nitelenen işle ilgili pozitif ve tatmin edici ruhsal durum olarak tanımlanır (Schaufeli vd., 2001: 74).

İA ve çalışan adanmışlığı terimleri literatürde birbirlerinin yerine kullanılsa bile, İA daha spesifik bir kavramdır. İA çalışan ve işi arasındaki ilişkiye odaklanırken, çalışan adanmışlığı çalışanın örgütüyle ilişkisini içermektedir. Çalışanın örgütle ilişkisinin de işin içine girmesi durumunda, İA kavramı ile örgütsel bağlılık ve ekstra rol davranışı kavramları arasında anlam kargaşası olasıdır (Schaufeli, 2013: 1). Söz konusu karışıklığı önlemek için, bu araştırmada çalışanın yalnızca işiyle ilişkisini kapsayan “işe adanmışlık” terimi kullanılmıştır.

İA, çağdaş kamu kuruluşları ve özel kuruluşlarının da önem atfettiği bir konudur. Günümüzde örgütler çalışanlarının proaktif olmalarını, inisiyatif almalarını, meslekî gelişimleri için çaba ve yüksek performans göstermelerini beklemektedir (Dalgıç ve Akgündüz, 2019: 77). Bu yüzden, örgütler enerjik, özverili, işiyle meşgul olan, işine dalmış, başka bir deyişle işine adanmış personele ihtiyaç duymaktadır. İA, çalışanlar arasında büyük fark oluşturmakta ve örgütlere rekabet avantajı sağlamaktadır (Gökaslan, 2018: 30).

İşe adanmış çalışanlar, işlerine güçlü bir şekilde bağlanmış ve odaklanmış oldukları için daha iyi performans göstermekte ve örgüt için daha iyi maddi sonuçlar sunabilmektedirler. Ayrıca işe adanmış çalışanlar daha yenilikçi ve girişimci olup daha yaratıcı fikirlere sahiptirler (Bakker ve Albrecht, 2018: 5). İşe adanmış çalışanlar işyerinde stres ve değişim gibi sorunları gidermede daha yetenekli ve örgüt başarısında da kilit konumdadırlar (Rice, 2009: 2). İşe adanmışlığın bireysel

sonuçlarına ek olarak, işyerinde takım düzeyinde sonuçları da bulunmaktadır. Örneğin, işe adanmış personel meslektaşlarına daha fazla yardımcı olmakta ve takım halinde daha yüksek performans sergileyebilmektedir. (Bakker ve Albrecht, 2018: 5). İşe adanmışlığın yüksek seviyede yaratıcılık, iş performansı, iş tatmini, işten ayrılma niyetinde azalma, örgütsel vatandaşlık davranışı ve müşteri memnuniyeti gibi örgüte birçok yarar sağlayan önemli bir kavram olduğu ifade edilmektedir (Saks, 2006; Xanthopoulou, Bakker, Demerouti ve Schaufeli, 2009; Barker ve Albrecht, 2018).

2. İşe Adanmışlık ile İlgili Yaklaşımlar

Literatürde işe bağlanma, işe tutkunluk, işle bütünleşme, işe kapılma gibi kavramlarla da ifade edilen işe adanmışlık, bu konudaki çok sayıda yaklaşımla kavramsallaştırılmıştır. Bunlar aşağıda ayrıntılı olarak ele alınmış olan, ihtiyaçları karşılama yaklaşımı (needs-satisfying approach) (Kahn, 1990), tatmin-adanmışlık yaklaşımı (satisfaction-engagement approach) (Harter, Schmidt ve Hayes, 2002), çok boyutlu yaklaşım (multi dimentional approach) (Saks, 2006) ve iki düşünce okulundan oluşan tükenmişliğin karşı savı yaklaşımıdır (burnout-antithesis approach) (Maslach ve Leiter, 1997; Shaufeli, Salanova, Gonzalez-Roma ve Bakker, 2001).

İA konusunda tek bir teorik çerçeve mevcut değildir. Mevcut yaklaşımların her biri işe adanmışlığın farklı yönüne vurgu yapmaktadır ve kapsamlı tek bir model altında toplanmaları mümkün değildir (Schaufeli, 2013: 15). İA ile ilgili 5 temel yaklaşım vardır.

a) İhtiyaçları Karşılama Yaklaşımı

İA terimi 1990 yılında Kahn tarafından bireysel bağlanmanın bir çeşidi olarak literatüre kazandırılmıştır. Kahn bir yaz kampı ve mimarlık şirketinde yaptığı araştırmada, insanların iş ortamları ve kendileriyle ilgili deneyimlerinin İA'larını nasıl etkilediğini ortaya koymuştur (May, Gilson ve Harter, 2004: 13). Kahn'a (1990: 703) göre anlamlılık (meaningfulness), güvenlik (safety) ve mevcudiyet (availability) gibi psikolojik durumlar insanların işyerindeki davranışlarını şekillendirmektedir. Bu psikolojik durumların varlığı veya yokluğu ise çalışanların işe adanmışlığını

etkilemektedir. Temel olarak, ihtiyaçları karşılama yaklaşımı, işin zor ve anlamlı olduğu, işyerindeki sosyal çevrenin güvenli olduğu ve işle ilgili kaynakların bulunduğu durumlarda işe adanmışlığın ortaya çıkabileceğini varsaymaktadır (Schaufeli, 2013: 16). Kahn'ın yaklaşımı ilk kez May ve arkadaşları (2004) tarafından bir sigorta şirketinin çalışanları üzerinde yapılan saha çalışmasıyla test edilmiş (Schaufeli, 2013: 15) ve Kahn'ın yaklaşımının doğruluğu teyit edilmiştir (May vd, 2004: 11).

b) Tatmin-Adanmışlık Yaklaşımı

Harter, Schmidt ve Hayes (2002) işe adanmışlık terimini bireyin işle ilgili duyduğu coşkunun yanı sıra işe katılımı ve iş tatmini olarak tanımlamıştır. Harter ve arkadaşlarının 2002'de işe adanmışlık ile iş performansı üzerine yaptıkları çalışma, işe adanmışlık ile iş performansının birbiriyle ilişkili değerler olduğunu ifade etmişlerdir. Ayrıca bu çalışma işe adanmışlık konusunda iş dünyasında ilgi odağı haline gelmiştir. İşe adanmışlıkla ilgili diğer bir önemli çalışma ise, Gallup Şirketi tarafından geliştirilen 12 maddelik anketin Harter ve arkadaşlarının “tatmin adanmışlık yaklaşımı”nın temelini oluşturduğudur. Söz konusu anket daha çok çalışanın iş tatimini ölçmeye yönelik sorular içerse de, Harter ve arkadaşları anketi işe adanmışlığın öncüllerinin tespitinde kullanmıştır. “Tatmin-adanmışlık yaklaşımı”nın akademide önemli etkisi olmuştur. Çünkü Harter ve arkadaşlarının (2002) çalışması sonucunda işe adanmışlıkla iş tatmini, müşteri memnuniyeti, verimlilik, kârlılık (pozitif), işten ayrılma ve güvenlik (negatif) arasında anlamlı ilişkiler tespit edilmiştir. Söz konusu çalışma işe adanmışlıkla kârlılık arasındaki ilişkiyi inceleyen ilk çalışmadır (Harter vd, 2002; Shuck, 2011; Schaufeli, 2013: 6).

c) Çok Boyutlu Yaklaşım

Saks (2006), adanmışlığın İA ve örgüte adanmışlık olmak üzere çok boyutlu bir kavram olduğunu savunan ilk bilim insanıdır. Adanmışlığın çok boyutlu bir yapı olarak ele alınmasının nedeni, bu kavramın çalışanların eşzamanlı olarak hem işlerine hem de örgütlerine bağlanabilecekleri gibi çok odaklı bir anlama sahip olmasıdır (Suhartanto ve Brien, 2018: 810).

Saks (2006) farklı iş ve şirketlerde çalışan 102 kişi üzerinde yaptığı araştırmada, işe ve örgüte adanmışlığı sosyal değişim teorisine dayandırmıştır. Araştırmada işe ve örgüte adanmışlığın öncülleri ve ardılları da incelenmiştir. Çalışmada, işe ve örgüte adanmışlık arasında ilişki bulunduğu tespit edilmiş, bununla birlikte katılımcıların örgüte adanmışlığa kıyasla daha yüksek oranda İA gösterdiği ortaya konulmuştur. Bulgulara göre İA ve örgüte adanmışlık; iş tatmini, örgütsel bağlılık ve örgütsel vatandaşlık davranışıyla önemli ölçüde pozitif ilişkili iken, İAN ile negatif bir ilişkiye sahiptir. Ayrıca, işe adanmışlığın sosyal değişim teorisiyle açıklanabileceği gösterilmiştir. Buna göre daha yüksek örgütsel desteği algılayan çalışanların kendilerini daha fazla işlerine ve örgütlerine adanmışları muhtemeldir. Adanmış çalışanlar ayrıca işverenleriyle daha kaliteli bir ilişki içinde olduklarından daha çok olumlu tutum, niyet ve davranışlara sahiptirler (Saks, 2006: 613).

d) Maslach ve Leiter'in Tükenmişliğin Karşı Savı Yaklaşımı

Maslach ve Leiter'e (1997) göre İA ve tükenmişlik, tek bir sürecin pozitif ve negatif uç noktalarıdır. Tükenmişlik, işe adanmışlığın erozyonu olarak tanımlanmıştır. Bir başka deyişle esasında önemli, anlamlı ve zorlu görülen bir iş, tükenmişlik sonucu sevilmeyen ve anlamsız bir hal alır. Bu yaklaşıma göre adanmışlık; enerji, katılım ve etkinlik ile nitelendirilir. Bireylerdeki tükenmişliğin ölçümünde kullanılan Maslach tükenmişlik envanteri (Maslach burnout inventory, MBI) ölçeğin üstündeki puanların zıddına göre değerlendirilir (Maslach vd, 2001: 416). MBI ölçeğindeki yüksek skorlar yüksek tükenmişliğe işaret ederken aynı zamanda düşük İA'yı göstermektedir. Tam tersi durumda ise düşük skorlar düşük tükenmişliğe ve yüksek İA'ya işaret etmektedir.

e) Schaufeli ve Arkadaşlarının Yaklaşımı

Schaufeli ve arkadaşlarına (2001) göre İA tükenmişliğin tam zıddı değil; tükenmişlikle negatif yönlü ilişkisi bulunan farklı bir kavramdır (Schaufeli, 2013: 6) Bu yaklaşım, her ne kadar İA kavramını tükenmişliğin pozitif antitezi olarak kabul etse de İA'nın MBI (Maslach Burnout Inventory) ölçeğindeki puanların zıddına göre ölçülemeyeceğini savunur. Schaufeli ve arkadaşları (2001) bunun yerine İA'nın üç

alt boyutu olan canlılık (vigor), adanma (dedication) ve yoğunlaşmayı (absorption) ölçmek için geliştirilen, Utrecht İşe Adanmışlık Ölçeğini (Utrecht Work Engagement Scale, UWES) geliştirdiler. Burada canlılık boyutu, yüksek düzeyli enerji, zihinsel sağlamlık, çalışırken çaba harcama isteği ve zor durumlarda dahi işinde sebat etme olarak ele alınmıştır. Adanma boyutu, çalışanın kendini önemli hissetmesi, ilham, coşku, meydan okuma ve gurur hissine sahip olması olarak incelenmiştir. Yoğunlaşma boyutu ise çalışanın işine tamamen yoğunlaşması olması ve derinlemesine sarılması olarak ele alınmıştır. Bu boyuta göre işine derinlemesine yoğunlaşan çalışan işyerinde zamanın nasıl geçtiğini anlamaz ve mesai sonunda işini bırakmakta zorluk çeker (Schaufeli vd. 2001: 74)

Schaufeli ve arkadaşları tarafından yapılan işe adanmışlık tanımı, Kahn'ın (1990) işe adanmışlık tanımı gibi araştırmacılarca sıklıkla alıntı yapılan bir tanımdır. Bu iki tanım da adanmışlığın belirtileri üzerine ortak yaklaşıma sahip olup, yoğunlaşmanın bilişsel adanmışlık, adanmanın duygusal adanmışlık ve canlılığın ise bilişsel adanmışlığın karşılığı olduğu söylenmektedir (Welch, 2011: 333).

3. İşe Adanmışlık Sınıflamaları

İşe adanmışlığı yukarıda ayrıntılı olarak ele alınan yaklaşımlardan yola çıkarak sınıflandırmak mümkündür. Bu çalışmada, Kahn'ın (1990) İA tanımı baz alınmış ve İA; bilişsel, duygusal ve fiziksel (davranışsal) adanmışlık alt başlıkları altında incelenmiştir. Kahn'a göre işe adanmış bireyler bilişsel olarak zindedir, işyerinde başkalarına empatiyle yaklaşır ve örgütsel görevlerde fiziksel olarak yer alır. Kısaca, adanmışlık “eller (fiziksel), baş (bilişsel) ve kalbi (duygusal)” iş performansına aktif ve tam olarak adamayı içerir (Rich vd, 2010: 619).

a) Bilişsel Adanmışlık

Bilişsel adanmışlık, bir amaç ve strateji dâhilinde çaba gerektiren görevlerde bulunmayı ifade eder (Zheng ve Gardner, 2016: 270). Kahn'ın tanımına göre bilişsel adanmışlık bireylerin işlerinin anlamlı ve güvenli olup olmadığı ile kendisine verilen görevi tamamlamak için yeterli kaynaklara sahip olup olmadığına dair değerlendirmesinden kaynaklanmaktadır (Shuck vd, 2014: 245).

Bilişsel adanmışlık, çoğu durumda gerçekten ölçülebilen davranış olmasına rağmen, kişisel bir seviyede gerçekleşir ve davranışsal olarak henüz görülmemiştir. Duygusal ve fiziksel adanmışlıktan önce gerçekleşen bilişsel adanmışlığın, bu üç adanmışlık seviyesinin en güçlüsü olduğu düşünülmektedir (Shuck ve Wollard, 2010: 105).

Bilişsel olarak adanmış çalışanlar, kendisinden beklenenin ne olduğunu bilir, örgüt içindeki amaçlarını ve görevlerini yerine getirir, başarmak ve kendini geliştirmek için çabalar ve işiyle ilgili yeni konuları öğrenmek için gayret gösterir. Sonuçta, bu çalışanların başarıya ulaşma olasılıkları daha yüksektir (Luthans ve Peterson, 2002: 385).

Bilişsel adanmışlık kısaca “etkililik/etkinlik” fikrine dayanır, yani bireylerin işlerinde daha etkili olmaları için mantık ve farkındalıkla çalışmaları gerekir. Bilişsel olarak çalışan insanlar, işleri hakkında daha olumlu düşüncelere sahip olur ve çalışmalarına daha fazla dikkat ederler. Buna ek olarak işe yönelik bilişsel işlemlerin yoğunluğu yüksek olur ve sonuçta çalışanların etkinlikleri artar (Kuok ve Taormina, 2017: 266).

b) Duygusal Adanmışlık

Duygusal adanmışlık, başkalarıyla (örneğin, iş arkadaşları ve yöneticilerle) anlamlı bağlar kurarak, başkaları hakkında empati ve kaygı duymaktır (Luthans ve Peterson, 2002: 378). Duygusal adanmışlık aidiyet ve değer duygularını içermektedir (Zheng ve Gardner, 2016: 255). Duygusal İA ise örgütsel faaliyetlere katılma ve bu faaliyetleri aktif bir şekilde yerine getirme ve tamamlama isteği olarak tanımlanmaktadır (Kuok ve Taormina, 2017: 266). Duygusal adanmışlık, bilişsel olarak adanmış çalışanların duygu ve inançlarının nasıl şekillendiğini belirler ve çalışanların fiziksel davranışlarını yönlendirir. İA ilk olarak bilişsel gelişmesine rağmen, duyguların dışa vurmasıyla başlar (Shuck vd, 2014: 246).

Yapılan çalışmalar duygusal olarak işine adanmış çalışanlarda, işiyle duygusal bağı bulunmayan çalışanlara göre iş tatmininin ve iş verimliliğinin daha fazla olduğunu ortaya koymuştur. Başka bir deyişle, işverenleriyle güçlü duygusal bağları

olan, görüşlerinin örgüt tarafından önemsendiğini ve işverenlerinin kendi kişisel gelişimleriyle ilgilendiğini düşünen çalışanların (yani duygusal olarak işlerine adanmış çalışanların), işverenleriyle pozitif iletişim kurma ve verimli çalışma ihtimalleri daha yüksektir (Luthans ve Peterson, 2002: 378, 385).

c) Fiziksel Adanmışlık

Literatürde davranışsal adanmışlık olarak da anılan fiziksel adanmışlık, bireyin örgütsel faaliyetlere bilerek ve isteyerek bedensel olarak katılması, bu faaliyetleri yürütmek ve tamamlamak için çabalaması olarak tanımlanmaktadır. Fiziksel adanmışlık, yalnızca kişinin harcadığı enerji miktarını değil, aynı zamanda işte harcadığı enerji ve çabanın yoğunluğunu ve sıklığını da içerir (Kuok ve Taormina, 2017: 267).

Fiziksel adanmışlık, bilişsel ve duygusal adanmışlığın somut ve açık görünümüdür. Bununla birlikte, adanmışlığın en güçlü olduğu an fiziksel adanmışlıktan önce gerçekleşir. Örneğin, işten ayrılmaya karar veren çalışan, daha önce örgütsel destek ve refah bağlamında birçok kez ve çeşitli seviyelerde bilişsel ve duygusal süreç yaşamaktadır. Başka bir deyişle, işten ayrılma davranışı (fiziksel adanmışlık eksikliği), işle ilgili olumsuz değerlendirme (bilişsel adanmışlık eksikliği) ve kişisel kaynakların işe harcanmasına yönelik isteksizlik (duygusal adanmışlık eksikliği) sonucunda gerçekleşmektedir (Shuck vd, 2014: 246-247).

Fiziksel adanmışlık, insan kaynakları uzmanlarına çalışan davranışlarını sorgulamaktan ziyade, gözlemlene imkânı da sunmakta, böylelikle daha somut sonuçlara ulaşılmasını sağlamaktadır (Shuck ve Wollard, 2010: 103).

6. İşe Adanmışlık ile Karıştırılan Kavramlar

İA üzerine gerçekleştirilen bazı çalışmalarda, kavramın literatürde bazen işkoliklik, örgütsel bağlılık ve iş tatmini ile karıştırıldığı gözlemlenmektedir. Aşağıda bu kavramlar açıklanmaktadır.

a) İşkoliklik

Günümüzde insanların işsiz kalma korkusu ve kendilerini kanıtlama arzuları daha fazla çalışmalarına böylece işkolikliğin giderek yaygınlaşmasına sebep olmaktadır. Literatürde, işkoliklik kavramını olumlu, olumsuz ve hem olumlu hem de olumsuz olarak kabul eden araştırmalara rastlamak mümkündür.

1971 yılında Amerikalı Profesör Wayne Oates tarafından türetilen işkolik kavramı, aralıksız olarak kontrol dışı veya zorunlu çalışma ihtiyacı olarak tanımlanmıştır. İşkolikler için çalışma ihtiyacı, hayatlarını tehlikeye düşürmekte, mutluluklarını azaltmakta ve kişilerarası ilişkilerini kötüleştirmektedir (Schaufeli, Taris ve Bakker, 2006: 193).

İşkoliklik, aşırı çalışmak ve zorunlu çalışmak olmak üzere iki açıdan ele alınmaktadır. Bu kapsamda, işkoliklerin üç özelliği ön plana çıkmaktadır. İlk olarak, işkolikler takdir edildiklerinde işlerinde çok fazla zaman harcayan aşırı sıkı çalışanlardır. İkincisi, işkolikler işten ayrılma konusunda isteksizdir ve işte olmadıkları zamanlarda bile sürekli ve sıkça iş hakkında düşünürler. Üçüncüsü ise işkolikler, örgütsel veya ekonomik gereklilikleri yerine getirmeleri için beklenenin ötesinde çalışırlar (Gorgievski vd, 2010: 85).

İşe adanmışlık ve işkoliklik kavramları iç içe geçmiş iki kavram gibi durmaktadır. Nitekim iki kavramın benzer özelliklere sahip olduğu görülmektedir. Örneğin, hem işkolikler hem de işe adanmış çalışanlar işyerinde vaktin nasıl geçtiğini anlamazlar (Wijhe vd, 2011: 255). Bununla birlikte işe adanmışlık (enerjik olmak, kendini adanmak ve kendini işe vermiş olmak), aşırı uzun saatler çalışmak veya iş için kontrol edilemeyen bir istek duymak anlamına gelmez. Bu açıdan da iki kavramın farklılaştığı söylenebilir (Sonnentag vd, 2008: 259).

İşe adanmış çalışanlar, hem sıkı çalıştıkları hem de çalışmalarında kendilerini işe dalmış hissedecekleri için işkoliklere benzer görülebilir. Fakat işkoliklerin aksine işe adanmış çalışanlar, tipik zorlayıcı güce sahip değildir. İşe adanmış çalışanlar iş dışında bir şeyler yapmaktan hoşlanırlar, çalışmadıkları zaman kendilerini suçlu hissetmezler, güçlü ve karşı konulamaz bir dürtü/motivasyon nedeniyle çok

çalışmazlar ama iş onlar için eğlencelidir. Çok çalışmaya yönelik motivasyonları (bilişsel yönleri) farklıdır (Krulder, 2010: 6).

Bilimsel çalışmalar, İA ile işkoliklik arasında farklar olduğunu ortaya koymuştur. Doğrulayıcı faktör analizleri, işe adanmışlığın, zorunlu çalışmanın ve aşırı çalışmanın üç ayrı faktör olarak ayırt edilebileceğini göstermiştir. Bununla birlikte, işkoliklik ve İA arasındaki kritik fark, işkolikliğin olumlu duygusal (eğlenceli) bileşeninin olmamasıdır. Buna karşılık, İA, zorunlu işkoliklik dürtüsü içermemektedir (Gorgievski ve Bakker, 2010: 265).

b) Örgütsel Bağlılık

Günümüz bilgi çağında örgütler açısından çalışanları örgütte tutabilmek en önemli işlerin başında gelmektedir. İşgücü hareketliliğinin artması, bireysel ihtiyaçların artması ve çeşitlenmesi, artan rekabet ortamı örgütsel bağlılık kavramının önemini artırmaktadır. Nitekim yapılan çalışmalar, örgütsel bağlılık kavramının örgütler üzerinde, çalışanların iş performanslarını artırması açısından olumlu etkileri olduğunu ortaya çıkarmıştır.

O'Reilly ve Chatman (1986), örgüte bağlılığı; örgüt için kişinin hissettiği psikolojik bağ biçiminde tanımlamıştır. Örgütsel bağlılık, bireyin örgütün özelliklerini veya bakış açılarını ne ölçüde içselleştirdiğini veya benimsediğini yansıtmaktadır. Steers (1977: 46), örgütsel bağlılığın en az üç faktörle açıklanabileceğini belirtmektedir:

1. Örgütün amaç ve değerlerine karşı güçlü bir inanç ve kabul,
2. Örgüt adına çaba gösterme isteği,
3. Örgüt üyeliğini sürdürmek için güçlü bir arzu.

Örgütsel bağlılık ile İA kavramları arasında pozitif yönlü bir ilişki bulunmaktadır. Nitekim işine az adanmış çalışanlar örgütlerine daha az bağlanma eğilimi gösterirken, işe daha fazla adanmış çalışanların örgütlerine daha fazla bağlanma eğiliminde oldukları gözlenmektedir (Rothmann ve Jordaan, 2006: 87).

Literatürde İA ile örgütsel bağlılık kavramları arasında bazı benzerlikler olduğu görülmektedir. Söz konusu iki kavramın birbirine benzeyen yönleri, çalışanın örgütte kalma arzusu, örgüt amaçlarını ve değerlerini kabullenmesi ve örgüt adına daha fazla çaba sarf etmeye istekli olmasıdır (Allen ve Meyer, 1991: 63). Ayrıca yapılan araştırmalar, işe adanmışlığın örgütsel bağlılığın öncülü olduğunu da göstermiştir (Saks, 2006; Hakanen vd., 2008; Albdour ve Altarawneh, 2014; Agyemang ve Ofei, 2013). İşlerine yoğun bir şekilde adanmış insanlar, örgütlerine daha fazla bağlı olma eğilimindedirler (Simons ve Buitendach, 2013: 9). Yüksek seviyede örgütsel bağlılığı olan çalışanlar kendilerini örgütün adanmış üyeleri olarak görür ve “biz kaliteli ürün yapıyoruz” derler. Buna karşın, düşük seviyede örgütsel bağlılığı olan çalışanlar ise “onlar kaliteli hizmet vermiyor” söylemiyle örgüt hakkındaki memnuniyetsizliklerini örgütü sahiplenmeksizin daha açık bir şekilde dile getirirler (Hellriegel ve Slocum, 2008: 91).

Diğer yandan, örgütsel bağlılığın, İA’dan farklı olduğu noktalar da bulunmaktadır. Saks’a (2006) göre örgütsel bağlılık, bir kişinin örgüte karşı tutumu ve bağlılığına atıfta bulunmasından dolayı adanmışlık kavramından farklılaşmaktadır. Adanmışlık bir tutum değildir; bir bireyin rolünü yerine getirirken dikkatini işe verme derecesidir. İA’da işin kendisine odaklanma söz konusu iken, örgütsel bağlılıkta odak noktası örgüttür (Maslach, Schaufeli ve Leiter, 2001: 416).

İA ve örgütsel bağlılık her zaman birbirini yakından takip etmemektedir. Bireyler işlerine adanmış olmasına rağmen örgütlerine bağlılık göstermeyebilirler. Örneğin, özellikle internetin yaygınlaşmaya başladığı 1990’lı yılların sonlarında, işlerini istekle yapan Silikon Vadisi mühendisleri ikinci bir kez düşünmeden şirketlerini değiştirebilmişlerdir. Ancak örgütlerine bağlı oldukları halde İA’ları düşük çalışanlar olabilir. Sonuç olarak İA ve örgütsel bağlılık kavramlarının birbiriyle ilişkili oldukları, ancak özdeş olmadıkları söylenebilir (Roberts ve Davenport, 2002: 21).

c) İş Tatmini

İş tatmini, hem çalışanı hem de örgütü etkileyen bir kavram olmasından ötürü literatürde en çok ele alınan konulardan biridir. İş tatmini, bireylerin işleri hakkında

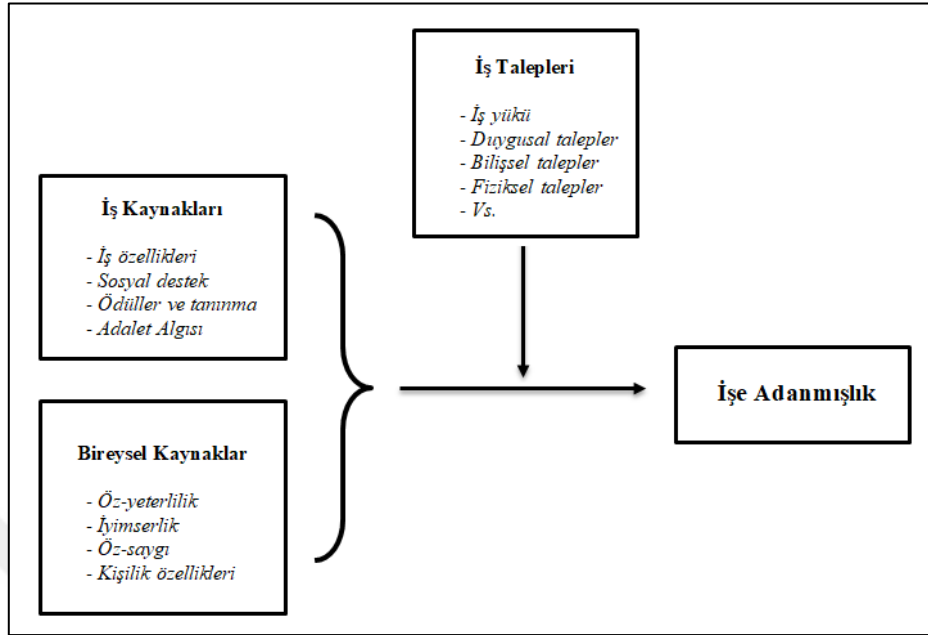
sahip oldukları bir tutum, duygu ve inanç dizisi olarak tanımlanır (Gibson vd, 2012, 102; Baseri, 2013: 683). Başka bir tanıma göre iş tatmini, işinden zevk alan ve iyi iş çıkaran insanlar tarafından hissedilen gururdur. İş tatmininin olmaması, yetersiz motivasyon, stres, işe gelmeme ve yüksek işgücü devri ile sonuçlanabilir (Castanede ve Scanlan, 2014: 132).

İş tatmini ve İA birbirinden farklı iki kavramdır. Nitekim literatürde İA kavramının iş tatmininden daha kapsamlı bir kavram olduğu belirtilmektedir. İş tatmini bir çalışanın işinden tatmin olmasıyla ilgilidir. Adanmışlık ise iş tatmininin yanı sıra işe bağlanmayı da içermektedir (Vaidyanathan ve Maheshwari, 2016: 25).

Bir çalışan, işe adanmaksızın bir işten tatmin olabilir. İA, para ile yetinmek ve öğleden sonra saat 15'te işten ayrılmadan çok daha fazlasıdır. İş tatmini, çalışanları elde tutmak için genellikle yeterli olsa da, verimliliği sağlamak için yeterli değildir. Bununla birlikte, İA verimliliği arttırmaktadır (Madan ve Srivastava, 2015: 56).

4. İşe Adanmışlığı Etkileyen Faktörler

Literatür incelemesinde İA'da etkili olan faktörlerin değişik sınıflandırmalara tabi tutulduğu görülmüştür. İşe adanmışlığı etkileyen faktörler örgütsel ve bireysel faktörler başlıkları altında genel olarak incelenmiş olup, konu Şekil 1.1'de özetlenmiştir.



Şekil 1. 1. İş Talepleri-Kaynakları (JD-R) Modeli

Kaynak: Bakker ve Demerouti (2008), Saks (2006)

a) Örgütsel Faktörler

Genel olarak İş Talepleri-Kaynakları Modeli (The Job Demands-Resources Model, JD-R model) ve Saks'ın (2006) çalışan adanmışlığının nedenleri ve sonuçlarına ilişkin çalışması kapsamında, işe adanmışlığı belirleyen örgütsel faktörler; iş özellikleri (beceri çeşitliliği, işin kimliği, işin önemi, özerklik (kontrol), performans geri bildirimi), sosyal destek (algılanan örgüt ve yönetici desteği), iş yükü, ödüller-tanınma ve adalet algısı olarak ele alınmıştır.

JD-R modeline göre her meslek, iş talepleri (örneğin; iş yükü, fiziksel, bilişsel ve duygusal talepler) ve iş kaynakları (örneğin; özerklik, performans geribildirimi, sosyal destek ve yönetimsel koçluk) olmak üzere iki faktör içerir (Bakker ve Demerouti, 2007: 312; Bakker ve Demerouti, 2008: 218). İş talepleri her zaman olumsuz sonuçlara yol açmasa da, bu taleplerin yerine getirilmesinin yüksek çaba gerektirmesi iş stresine dönüşebilir. Bu durum çalışanda depresyon, anksiyete veya tükenmişlik gibi olumsuz durumlar ortaya çıkarabilir. İş kaynakları ise iş taleplerini ve buna bağlı fizyolojik ve psikolojik maliyetleri azaltan bir işlev görür (Schaufeli ve

Bakker, 2004: 296). Bu işlev, çalışanda örgütsel bağlılığı ve işe adanmışlığı sağlar (Xanthopoulou vd, 2007: 122).

İş özellikleri: İş özelliklerine ilişkin örgütsel faktörler beş tanedir. Bunlar; **Beceri çeşitliliği:** İşin çalışanın farklı yetenekleri kullanmasını gerektirme derecesidir. **İşin kimliği:** İşin ne kadarının tanımlanabildiği, işin üstesinden gelinip gelinemeyeceğiyle ilgilidir. **İşin önemi:** İşin örgüt içinde ve dışında veya örgütün kendisi üzerinde nasıl bir etkiye sahip olduğunu tanımlar. **Özerklik:** Çalışanın iş süreci ile ilgili takdir yetkisidir. **Performans geri bildirimi:** Bir kişinin çabalarının etkinliği hakkında yöneticilerinden ne ölçüde bilgi aldığına ilişkindir (Hackman ve Oldham, 1976: 256, Bakker ve Leiter, 2010: 77).

Saks (2006) çalışmasında Hackman ve Oldham'ın (1980) iş özellikleri modelinden hareketle yukarıda bahsedilen beş temel iş özelliğinin işe ve örgüte adanmışlıkta etkili olduğunu savunur. Zira iş özellikleri modeline göre çalışanlar farklı becerilerin kullanılmasını gerektiren, görev kimliği ve önemini öne çıkaran, özerk olan, çalışanlara derhal geri bildirim sağlayan işleri daha anlamlı bulur, bu işlerde daha çok sorumluluk alır ve işlerinin sonuçlarını daha iyi tecrübe eder. Böylece, çalışanların iş motivasyonu ve tatmini artar ve çalışanlar daha yüksek iş performansı ve İA davranışı gösterirler (Kahn, 1992: 333).

Christian, Garza ve Slaughter'in (2007) yaptıkları çalışmada ise görev (beceri) çeşitliliği ve işin öneminin özerklik ve geri bildirimle kıyasla İA ile daha güçlü bir ilişkisinin bulunduğunu tespit etmiştir. Bu bulgunun sebebi olarak, işin önemi ve görev çeşitliliğinin, Kahn (1990) tarafından da adanmışlığın öncülü olarak belirtilen, bireyin işe yönelik anlamlılık algısını etkilemesi gösterilmiştir. Tersine özerklik ve performans geri bildirimi sorumluluk ve sonuç deneyimleme algılarına dayanmaktadır (Hackman ve Oldham, 1976: 256). İşyerinde yüksek özerklik ve yüksek kalitede geri bildirimle İA arasındaki pozitif yönlü ilişki farklı araştırmalarla teyit edilmiştir (Xanthopoulou, Bakker, Demerouti ve Schaufeli, 2009: 241; Schaufeli, Bakker ve Van Rhenen, 2009: 908, Mauno, Kinnunen ve Ruokolainen, 2007: 162).

Sosyal Destek: Sosyal destek, işin yönetici ve çalışma arkadaşlarından yardım ve tavsiye almaya ne ölçüde fırsat sağladığına ilişkindir (Christian vd, 2007: 99). Sosyal desteğin İA üzerindeki olumlu etkisini araştıran çalışmalar yaygın olarak yönetici ve iş arkadaşı desteğine odaklanmıştır (örn. Korunka vd., 2009: 16). Kahn (1990), Schaufeli ve Bakker'e (2004) göre iş performansı çalışma arkadaşları tarafından takdir edilen çalışan, daha çok İA davranışı göstermektedir. Zira, bireyler sevdikleri ve saygı duydukları iş arkadaşlarıyla övgü, mutluluk ve mizah paylaştıkları iş ortamlarında en iyi şekilde çalışır ve kendilerini geliştirebilirler (Maslach vd, 2001: 415).

Öte yandan, sosyal destek kapsamında AÖD ve algılanan yönetici desteğine değinmekte yarar bulunmaktadır. AÖD, çalışanın örgüte yaptığı katkıları ve refahını örgütün önemseyişine dair genel inancıdır. AÖD'nin bireysel düzeyde iş tatmini ve pozitif ruh hali; örgütsel düzeyde ise örgütsel bağlılık, iş performansı ve İAN'de azalma gibi olumlu sonuçları bulunmaktadır (Rhoades ve Eisenberger, 2002: 698). Son dönemlerde yapılan çalışmalarda, AÖD'nin İA ile pozitif yönlü ilişkisinin bulunduğu tespit edilmiştir (Cherubin, 2011: 47; Murthy, 2017: 740). Saks'a (2006: 605) göre sosyal değişim teorisine dayanan AÖD'nin pozitif sonuçlarında İA etkilidir. Çünkü sosyal değişim teorisi, örgütsel desteği algılayan çalışanın örgütün refahını önemseme ve amaçlarına ulaşmasına yardım etme yükümlülüğü hissedeceğini savunur. Başka bir deyişle, çalışanlar örgütlerinin kendilerine değer verdiğine inandıklarında, işlerine daha fazla adanarak örgüte karşı yükümlülüklerini yerine getirmeye çalışırlar.

Algılanan yönetici desteği ise çalışanın örgüte yaptığı katkıları ve refahını yöneticilerin önemsediklerine dair genel inancıdır (Eisenberger vd, 2002: 565). Yönetici desteği, iş ortamına ilişkin bir özellik olup, psikolojik işe adanmışlığı etkileyen sosyal, psikolojik ve somut durumlar ortaya çıkarır. Bu açıdan bakıldığında çalışan ile yönetici arasındaki ilişki, çalışanların başarılı olmalarını sağlamak ve onları motive etmek için esastır (Swanberg vd, 2011: 616). Bu ilişkiye yönelik çalışanın algısı da işe adanmışlığın önemli bir belirleyicisidir (Saks, 2006: 605).

Ödüller ve tanınma: Kahn'a (1990) göre bireylerin işe adanmışlık seviyeleri fayda algılarına göre değişmektedir. Başka bir deyişle, çalışanların işlerindeki performanslarıyla ilgili ödüllendirilme ve tanınma algılarına göre işe adanmışlık dereceleri değişebilmektedir (Saks, 2006: 605). İşe adanmışlığın tükenmişliğin tam zıddı olduğunu savunan Maslach, Schaufeli ve Leiter'e (2001) göre ise bireyin başarısıyla orantılı maaş alamaması ve sosyal haklardan faydalanamaması gibi yetersiz finansal ödüller ile sıkı çalışmasının başkaları tarafından göz ardı edilmesi ve takdir edilmemesi gibi sosyal ödül eksikliği (tanınma eksikliği) çalışanlarda tükenmişliğe neden olmaktadır. Bu nedenle çalışanın işe adanmışlığında performansı ile orantılı ödül ve tanınma önem taşımaktadır (Işık ve Kama, 2018; Acaray ve Pelenk, 2018).

Adalet algısı: Saks (2006: 606), örgütsel adalet kapsamında adalet dağıtımı ve prosedür adaletinin işe ve örgüte adanmışlıkla ilişkisini incelemiştir. Adalet dağıtımı, kişinin örgüt kararlarının adaletli olduğuna ilişkin algısı iken; prosedür adaleti, kaynakların miktarını ve dağılımını belirlemek için kullanılan araçların ve süreçlerin algılanan adaletini ifade eder. Bu bağlamda olumlu prosedür adaletinin örgüte adanmışlığın önemli bir öncülü olduğu ifade edilmiştir. Ayrıca yüksek prosedür adaleti algısına sahip olan çalışanların daha çok örgüte adanmışlık göstereceği tespit edilmiştir (Clifford, 2010: 35).

Saks (2006) çalışmasını Rhoades, Eisenberger ve Armeli'nin (2001) çalışmaları üzerine inşa etmiştir. Bu çalışmaya göre çalışanlar, örgütlerinin kendilerine yüksek düzeyde adaletli davrandıklarını gördüklerinde, örgütte kendi görevlerini yerine getirme konusunda daha adil olacakları ve daha çok işlerine adanacakları ifade edilmiştir. Aynı çalışmada tam tersi durumda ise çalışanlar, örgütlerinin adaletli davrandıklarından şüphe duyduklarında ve ödüllerin adil bir şekilde verilmediğini düşündüklerinde, kendilerini örgütten çekeceklerini ve işe adanmama davranışı gösterecekleri bildirilmiştir. Bireylerin algılarının iş tatmini, örgütsel bağlılık, örgütsel vatandaşlık davranışı ve nihayetinde İA ile sonuçlanmasından ötürü örgütlerin ödüllerin ve adaletin idaresinde tutarlı olması gerekmektedir (Clifford, 2010: 35).

İş yükü: İş yükü, işin miktarı ve işin ağırlığı nedeniyle algılanan baskıdır. Çalışanlar, işveren tarafından verilen görev gereksinimlerini karşılayamadıklarında ağır bir iş yükü yaşarlar (Tomic ve Tomic, 2010: 3). Frankenhaeuser ve Gardell (1976) iş yükünü nitel ve nicel iş yükü olarak ikiye ayırmıştır. Buna göre nitel iş yükü işin zorluğuna işaret ederken, nicel iş yükü yapılan işin miktarını gösterir.

Yapılan çalışmalarda işe adanmışlıkla iş talepleri-kaynakları içinde yer alan iş yükü arasında ilişki bulunduğu tespit edilmiştir (Mauno vd, 2010: 114). Bu çalışmalardan bazılarında iki değişken arasında negatif ilişki bulunduğu (Tomic ve Tomic, 2010: 8), bazılarında ise pozitif ilişki bulunduğu (Bakker ve Demerouti, 2008: 213) savunulmuştur. Bu durum, araştırmalarda iş talepleri ile işe adanmışlık arasındaki ilişkinin tam olarak kurulmadığını, iş taleplerinin her zaman olumsuz iş stresi oluşturmadığını göstermektedir (Mauno vd, 2010: 114). Fakat sürdürülebilir iş yükü, mevcut becerileri kullanma ve iyileştirme ve yeni faaliyet alanlarında etkili olma fırsatı sunabilmektedir (Maslach ve Leiter, 2008: 500).

b) Bireysel Faktörler

İşe adanmışlığı etkileyen bireysel faktörler İş Talepleri-Kaynakları Modeli kapsamında, öz-yeterlik, iyimserlik ve örgütsel temelli öz-saygı ile kişilik özellikleri (deneyime açıklık, sorumluluk, dışa dönüklük, yumuşak başlılık ve nevrotizm) olarak sıralanabilir.

İş Talepleri-Kaynakları Modeli iş özelliklerinin yanı sıra çalışan davranışları ve bireysel kaynaklara (öz yeterlik, iyimserlik, öz saygı) odaklanmaktadır. Bireysel kaynaklar, çalışanların çevreleri üzerindeki kontrolleriyle ilgili algıları ve inançlarına ilişkindir. Araştırmalar çalışanların yüksek bireysel kaynaklara sahip olduklarında, daha yüksek İA gösterdiğini tespit etmiştir (Bakker ve Albrecht, 2018: 4).

Öz-yeterlilik: Öz-yeterlilik, bireyin bir görevi gerçekleştirmeye yönelik kapasitesine olan inancıdır (Mäkikangas vd, 2013: 6). Araştırmalar, öz-yeterliliği yüksek olan kişilerin sorunları mücadele (challenge) olarak algıladıklarını, yürüttükleri faaliyetlere büyük önem verdiklerini ve günlük faaliyetlerine daha fazla zaman ve çaba harcadıklarını göstermektedir. Bu itibarla, öz-yeterliliğe dair inançlar

İA gibi içsel motivasyonel süreçlerin kaynağı olarak görülmektedir. Öz-yeterlik ve İA arasındaki pozitif ilişki değişik araştırmalarla da teyit edilmektedir (Mauno vd,2010: 114).

Örgütsel temelli öz-saygı: Örgütsel temelli öz-saygı, çalışanların örgütteki görevlere katılmak suretiyle ihtiyaçlarını karşılayabileceklerine inanma dereceleridir (Pierce vd, 1989: 625). Başka bir tanıma göre bir çalışanın örgütün bir üyesi olarak kendi değerine ilişkin olumlu bir algıya sahip olmasıdır. Yüksek öz-saygıya sahip olan çalışanlar kendilerini örgütlerinde değerli, anlamlı, etkili ve işe yarar bulmaktadır. Bu nedenle öz-saygı, işyerinde örgüt tabanlı önemli bir kişisel kaynaktır ve yüksek öz-saygının varlığı yüksek İA ile sonuçlanmaktadır (Mauno vd, 2007: 159; Xanthopoulou vd, 2007: 136).

İyimserlik: İyimserlik, kişinin hayatında genellikle iyi sonuçlar alacağına inanma eğilimini ifade eder (Xanthopoulou vd, 2007: 124). İyimse çalışanlar işlerinde olumlu sonuç elde etmek için çaba harcar ve önceki başarısızlıklardan bağımsız olarak potansiyellerine inanır. Bu nitelikler onları enerjik tutar, iş taleplerine karşı dirençlerini artırır ve işe adanmalarını kolaylaştırır. Yapılan çalışmalar iyimser çalışanların daha çok İA davranışı gösterdiğini kanıtlamıştır (Mauno vd, 2010: 114).

Kişilik Özellikleri: Farklı araştırmacılar (örn; Goldberg, 1982; McCrae ve Costa, 1989) tarafından ele alınan beş faktör modeli, günümüzde insan karakterinin yapısını inceleyen baskın bir yaklaşımdır. Model, temel beş faktörün genel kişilik özelliklerini tanımladığını iddia etmektedir. Bu beş faktör; duygusal denge/nevrotizm, deneyime açıklık, dışa dönüklük, yumuşak başlılık ve sorumluluktur (Roccas vd, 2002: 789). Yapılan araştırmalar söz konusu kişilik özelliklerinin işe adanmışlığın bir bölümünü açıklayabildiğini göstermiştir (Bakker ve Albrecht, 2018: 5).

- *Nevrotizm (Duygusal Dengesizlik):* Olumsuz, üzücü duyguları deneyimleme ve buna bağlı davranışsal ve bilişsel özelliklere sahip olma eğilimi nevrotikliği karakterize eder. Bu boyutun özellikleri arasında korku, sinirlilik, düşük özgüven, sosyal kaygı, dürtülerin zayıflığı ve çaresizlik

sayılabilir. Genel olarak, yüksek nevrotiklik gösteren bireyler, kendileri için son derece yüksek hedefler koyma ve kendi performanslarını küçümseme eğilimindedir (Bakker vd, 2006: 36). Yapılan çalışmalar yüksek nevrotikliğin daha az işine adanmayla sonuçlandığını tespit etmiştir (Kim vd, 2009: 101).

- *Deneyime açıklık:* Bireylerin yaratıcı, estetiğe duyarlı ve meraklı olma, bağımsız düşünme ve yeni fikirlere, deneyimlere ve farklı bakış açılarına yatkın olma derecesidir. Deneyime açıklığı yüksek olan insanlar, çeşitli deneyimlere, düşüncelere, bakış açılarına ve fikirlere daha fazla erişebilir, değişen koşullara daha kolay adapte olabilir ve yeni fikirler üzerinde düşünmeye daha çok eğilim gösterir. Tersine, deneyime açıklığı düşük olan bireyler daha muhafazakârdır, yeni ve benzersiz fikirlerden ziyade tanıdık ve geleneksel olan düşünceleri daha kolay benimsemektedir (George ve Zhou, 2001: 514). Chen (2016), deneyime açıklıkla İA arasında pozitif ilişki bulunduğunu tespit etmiştir.
- *Dışa dönüklük:* Dışa dönüklük; kendine güvenme, baskın, aktif ve heyecanlı olma eğilimi ile karakterize edilir. Dışa dönük kişiler olumlu duygular gösteren, kişisel ilişkilerinin sıklığı ve yoğunluğu fazla olan ve daha fazla dışsal uyarılmaya ihtiyaç duyan bireylerdir. Ayrıca, genel olarak iyimserdir ve sorunları olumlu bir şekilde yeniden değerlendirme eğilimine sahiptir (Bakker vd, 2006: 34). Dışa dönük bireylerin daha çok işe adanmışlık davranışı gösterdiği tespit edilmiştir (Langelaan vd, 2006: 528).
- *Uyumluluk:* Kişiliğin daha insani yönlerini içeren bu boyutun bir ucunda özgecilik, duygusal beslenme ve duygusal destek gibi olumlu özellikler yer alırken, diğer ucunda düşmanlık, başkalarına kayıtsızlık, bencillik, kıskançlık gibi özellikler taşımama bulunur (Digman, 1990: 423). Yumuşak başlı bireyler şefkatlidir ve başkalarına yardım etme hususunda isteklidir. Wefald ve arkadaşları (2011: 535) yumuşak başlılık kişilik özelliğinin işe adanmışlığın öncüsü olduğunu, hatta işe adanmışlığın iş tatmini ve işe bağlılıkla ilişkisinde aracılık rolünün bulunduğunu tespit etmiştir.

- **Sorumluluk:** Sorumluluk, dürtü kontrolü, uyum, örgütlenme ve kararlılıktaki bireysel farklılıkları ifade eder. Sorumluluğu yüksek olan bireylerin güçlü bir amaç ve iradeleri vardır, bu bireyler güvenilir, kendilerini kontrol edebilir, sorumluluk sahibidir, hedeflerine ulaşmak için çok çalışır, kural ve normlara uyum sağlarlar (George ve Zhou, 2001: 515). Yüksek sorumluluğa sahip bireyler başarıya ulaşmak için yüksek motivasyona sahiptir. İşe adanmışlığın üç alt faktöründe de (enerji, adanma ve yoğunlaşma) belirli bir hedefe ulaşmak için içsel itici gücün var olması gerektiği yer alır. Bu nedenle sorumluluğun işe adanmışlığı içsel motivasyon süreciyle etkilemesi muhtemel olup, yapılan çalışmalar da bu etkiyi kanıtlamıştır (Kim vd, 2009: 98).

Yukarıdaki öncüllere ek olarak, lider özellikleri (Strom vd, 2014; Cenkçi ve Özçelik, 2015), lider-üye etkileşimi (Matta vd., 2015; Breevaart vd., 2015; Çiftçi, 2019), örgütsel özdeşleşme (Ötken ve Erben, 2010; Li, 2012; Karanika-Murray vd., 2015), çalışanın psikolojik sözleşme algısı (Malik ve Khalid, 2016; Ay, 2019) ve mobing (Park ve Ono, 2016; Rai ve Agarwal, 2017) konuları bilimsel çalışmalara konu olan diğer işe adanmışlık öncülleri arasında sayılabilir.

5. İşe Adanmışlık Kavramının Sonuçları

Şirketler, giderek artan oranda insan kaynakları geliştirme uzmanları ile iletişim profesyonellerini, çalışanların adanmışlık düzeylerini artırmanın yollarını bulmakla görevlendirmektedir. Nitekim son dönemlerde işe adanmışlığa yönelik artan ilginin nedeni, işe adanmışlığın örgütler için olumlu sonuçlara yol açtığı yönündeki araştırmalardır (Durgut, 2020; Aslan, 2020; İnce, 2016; Gökaslan, 2018; Çiftçi, 2019).

Gallup'un (2013) yayınladığı bir raporda, adanmış çalışanların örgütlerin can damarı olduğu, daha yüksek adanmış çalışan oranına sahip şirketlerin daha düşük işten ayrılma ve devamsızlık oranlarıyla karşılaştıkları ifade edilmiştir. Gallup, bu şirketlerin daha yüksek kârlılık ve müşteri memnuniyetine sahip olduklarına dikkat çekmiştir. Diğer akademik çalışmalar, işe adanmışlığın, örgütsel performans,

verimlilik ve elde tutma konularındaki kilit faktörlerden biri olduğunu göstermiştir (Gruman ve Saks, 2011:125).

Aşağıda işe adanmışlığın bireysel ve örgütsel düzeydeki sonuçları açıklanmaktadır.

a) İş Performansı

İA'nın, çalışanların daha iyi iş performansı göstermelerini sağladığını ortaya koyan çalışmalar mevcuttur (Bakker ve Demereouti, 2009; Halbesleben, 2011; Kim vd, 2012; Çankır ve Şahin, 2018; Kartal, 2018; Çankır ve Arıkan, 2019). Bu durum, adanmış çalışanların genellikle mutluluk, neşe ve coşku gibi pozitif duygulara sahip olmaları, daha sağlıklı olmaları, kendi işlerini ve kişisel kaynaklarını yaratabilmeleri ve adanmışlıklarını başkalarına devredebilmelerinden kaynaklanmaktadır (Bakker ve Demerouti, 2008: 215). Ayrıca, olumlu tutumlarını ve proaktif davranışlarını meslektaşlarına ileten adanmış çalışanların, olumlu bir ekip ortamı oluşturdıkları da tespit edilmiştir (Bakker, Albrecht ve Leiter, 2011: 16).

b) İş Tatmini

İA ile iş tatmini arasında pozitif ilişki bulunmaktadır (Saks, 2006; Koyuncu vd, 2006; Moura vd, 2015; Arslan ve Demir, 2017; Çankır ve Arıkan, 2019; Aslan, 2020). Zira İA, işle ilgili pozitif ve tatmin edici ruhsal durum olarak tanımlandığından iş tatmini gibi olumlu iş etkisinin de bulunması muhtemeldir. Aslan (2020) yaptığı çalışmasında dağıtımsal adalet ile iş tatmini arasındaki ilişkiye İA'nın aracılık rolü oynadığını ve İA'nın iş tatminini artırıcı bir etkisi olduğunu tespit etmiştir.

c) İşten Ayrılma Niyeti

Yapılan araştırmalar, artan İA'nın işten ayrılmayı ve işgücü devir oranını düşürdüğünü göstermiştir (Vijay ve Madhuvanthi, 2012; Özyılmaz ve Süner, 2015; Akgün, 2017; Lee vd., 2018; De Simone vd., 2018; Erdirençelebi ve Karataş, 2019). Zira işe adanmış çalışanlar örgütlerine daha çok bağlılık hissettiklerinden daha az işten ayrılma eğilimi göstermektedir (Saks, 2006: 607).

d) Örgütsel Vatandaşlık Davranışı

İşe adanmışlığın ilişkili olduğu bir diğer kavram, örgütsel vatandaşlık davranışdır. Örgütlerine bağlı olan işe adanmış çalışanlar, zaman ve enerji bakımından daha fazla çaba ortaya koyarak yüksek düzeyde performans ve üretkenlik göstermeye çalışır. Başka bir deyişle, çalışanın sahip olduğu enerjiyi, örgütün başarısı için yoğunlaşarak kullanması işe adanmış çalışanlarda görülmektedir. Ayrıca, adanmış çalışanların şirketin geleceğini önemsemeleri ve örgütün başarılı olduğunu görmek için çaba sarfetmeleri örgütsel vatandaşlık davranışının göstergesidir (Cook, 2008: 3). Söz konusu ilişkiyi daha önce yapılan çalışmalar da teyit etmiştir (Ginsburg, 2016; Liu vd, 2017; Farid vd, 2019).

e) Yenilikçi İş Davranışı

İşine adanmış çalışanlar daha çok yenilikçi iş davranışı göstermektedir (Agarwal, 2014: 58). Yapılan bir çalışmada, adanmış çalışanların kendilerini işlerinde sürekli geliştirmeye çalıştıkları ve müşterilerinden geri bildirim topladıkları ortaya çıkmıştır. İşine adanmış yöneticilerin işlerinde kendilerini geliştirmeye ve meslekî bilgilerini arttırmaya hevesli olmalarının yanı sıra modernleşmeye karşı olumlu tutum sergiledikleri ve verimliliği artırdıkları da ortaya çıkmıştır (Bakker vd, 2011: 17). İA'nın çalışanın yenilikçi iş davranışını artırdığını ortaya koyan başka çalışmalar da mevcuttur (Hakanen vd., 2008; Park vd., 2014; Balkı, 2019).

f) Proaktif Davranışlar

Proaktif davranış, herhangi bir şeye önceden hazırlıklı olma, fırsatları önceden görme ve girişimsel niyette bulunma olarak tanımlanabilir (Duygulu, 2008: 104). İşe adanmış çalışanlar, zihinsel açıdan iyi durumda olmaları nedeniyle, kişisel inisiyatifler alabilmekte ve proaktif davranışlar sergileyebilmektedir. Yapılan çalışmalar, işe adanmış çalışanların “ellerinden gelenin fazlasını” yapabildiklerini ve buna istekli olduklarını göstermiştir (Bakker ve Demerouti, 2009; Bakker, 2010; Salanova ve Schaufeli, 2008; Çakmak ve Yolcu, 2017).

g) Olumlu Duygular

Adanmış çalışanlar kendilerini mutlu hisseden ve çalışma arkadaşlarına karşı yardımsever ve duyarlı olan bireylerdir. Adanmış çalışanlar, yaptıkları işlerde üretken ve girişkendir. Yapılan çalışmalarda olumlu duygular besleyen işe adanmışların örgütün verimliliğini artırdığı da görülmektedir (Bakker ve Demerouti, 2008; Akbaba ve Gözey, 2020). Öte yandan, işe adanmış çalışanlar, duygusal tükenme, depresif belirtiler, bedensel şikâyetler ve uyku bozuklukları gibi şikâyetleri adanmamış çalışanlara göre daha az yaşamaktadır. Yapılan çalışmalar işe adanmışlığın çalışanda olumlu duyguları artırdığını kanıtlamıştır (Clark vd., 2013; Xanthopoulou vd., 2008; Salanova vd., 2010).

III. ARAŞTIRMA: ALGILANAN ÖRGÜTSEL DESTEK İLE İŞTEN AYRILMA NİYETİ ARASINDAKİ İLİŞKİDE İŞE ADANMIŞLIĞIN ARACILIK RÖLÜ

A. Araştırmanın Amacı

Günümüz kamu ve özel sektör işletmelerinin yaşamlarını uzun süreli devam ettirmesi ve amaçlarına ulaşması işletmelerin belirlediği vizyon ve misyonu benimseyen, yapacağı işi seven, yetenekli ve bu yeteneklerini geliştirmeye istekli çalışanlarla mümkündür. Bu tür çalışanların işletmede tutulması da ayrı öneme sahip bir husustur. Çalıştıkları örgüt veya işletme için değerli olan çalışanların, İA düzeylerinin yükseltilmesi ve örgütlerine olan bağlılıklarının artırılması işverenler için hayati önem taşımaktadır. Çalışanlarına gerekli desteği esirgemeyen ve onların refahını, iyiliğini düşünen işletmelerde, çalışan işgücü devir oranı ve çalışanlarda oluşabilecek İAN en asgari düzeye iner. Çalışanlar, algıladığı bu örgütsel desteğe karşılık olarak yaptığı işe gerekli önemi verir, yaptığı işi kendi işi gibi benimser ve en önemlisi yaptığı işten ve çalıştığı örgütten mutluluk duyar. Bu durum hem örgütler için hem de çalışanlar için karşılıklı bir değişim olarak değerlendirilebilir. Bu bağlamda çalışanların algıladıkları örgütsel destek, İA ve İAN kavramları araştırılmaya değer konulardır.

AÖD ile İAN arasındaki ilişki birçok çalışmada incelenmiştir (Mathumbu ve Dodd, 2013; Burns, 2016; Araya, 2015; Christianson, 2015; Bano, Vyas ve Gupta, 2015; Caesens ve Stinglhamber, 2014; Murthy, 2017). Bu ilişkiyi araştıran bazı araştırmacılar, farklı değişkenlerin modele dâhil edilmesi gerektiğini savunmuşlardır. Bu tez çalışmasında bu öneri dikkate alınarak AÖD ile İAN arasındaki ilişkide işe adanmışlığın aracılık rolü araştırılmıştır.

Bu çalışmanın amacı, algılanan örgütsel destek ile işten ayrılma niyeti arasındaki ilişkiyi ortaya çıkararak bu ilişkide işe adanmışlığın aracı rolünün olup olmadığını incelemektir. Literatürde incelendiğinde bu konunun daha önce farklı araştırmacılar tarafından daele alındığı görülmüştür (Nadeem vd, 2019; Putra ve Surya, 2019; Kumar vd, 2018; Thirapatsakun vd, 2014).

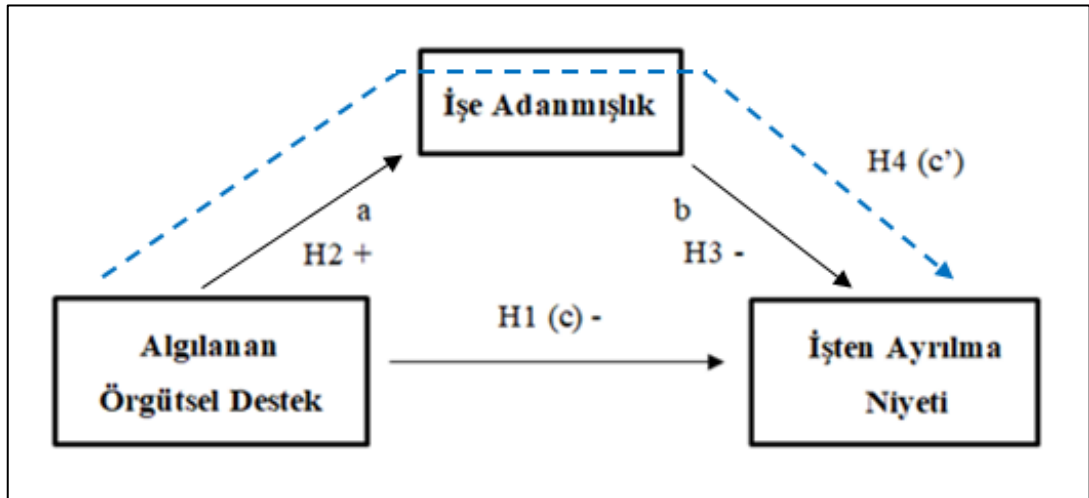
Araştırmada cevap aranan temel soru şudur: *Algılanan örgütsel destek ile işten ayrılma niyeti arasındaki ilişkide işe adanmışlığın aracılık rolü var mıdır?*

Araştırmada cevap aranan diğer sorular şöyledir:

- 1) Çalışanların örgütsel destek algıları ne düzeydedir?
- 2) Çalışanların işe adanmışlıkları ne düzeydedir?
- 3) Çalışanların işten ayrılma niyetleri ne düzeydedir?
- 4) Algılanan örgütsel destek ile işten ayrılma niyeti arasında nasıl bir ilişki vardır?
- 5) Algılanan örgütsel destek ile işe adanmışlık arasında nasıl bir ilişki vardır?
- 6) İşe adanmışlık ile işten ayrılma niyeti arasında nasıl bir ilişki vardır?
- 7) Çalışanların demografik özelliklerine göre örgütsel destek algıları farklılık gösteriyor mu?
- 8) Çalışanların demografik özelliklerine göre işe adanmışlıkları farklılık gösteriyor mu?
- 9) Çalışanların demografik özelliklerine göre işten ayrılma niyetleri farklılık gösteriyor mu?

B. Araştırmanın Modeli ve Hipotezler

Araştırmanın temel amacına uygun olarak Şekil 2.1'deki model kurulmuş ve ilgili literatür taranarak aşağıdaki hipotezler ileri sürülmüştür.



Şekil 2. 1. Araştırmanın Modeli

1. AÖD ile İAN Arasındaki İlişki

İAN, bireyin bilinçli ve kasıtlı olarak çalıştığı işletmeden ayrılmak istemesi olarak tanımlanır (Tett ve Meyer 1993: 262). Rhoades ve Eisenberg (2002: 698, 710) yaptıkları 73 çalışma sonucunda, çalışanın algıladığı örgütsel destek ile İAN arasında negatif ilişki tespit etmiştir. Çünkü sosyal değişim teorisinin karşılıklılık normu çerçevesinde örgütsel desteği algılayan çalışan öncelikle, örgüte karşı sorumluluklarını yerine getirme zorunluluğu hisseder. Daha sonra sırasıyla örgüte karşı pozitif düşünce ve örgütsel bağlılık geliştirir (Eisenberg vd, 2001: 42). Örgütsel bağlılığı artan çalışan ise daha az İAN ve davranışı gösterir (Rhoades vd, 2001: 825).

AÖD'nin temelleri sosyal değişim teorisine dayanmaktadır. Sosyal değişim teorisi, örgüt ile çalışan arasında resmi olmayan bir sözleşme olup, çalışanların performans gösterip karşılığında çalıştığı örgütten bir takım beklentiler içerisinde olduğu bir etkileşimi ifade etmektedir (Wayne vd, 1997; Settoon vd., 1996). Sosyal değişim teorisi ile kavramlaştırılan AÖD'nin çalışan tarafından düşük algılanması, çalışanda İAN'ye neden olabilecektir (Koçak ve Yücel; 2018: 687). Örgüt tarafından çalışanların haklarında bir takım iyileştirmeler yapılması, çalışanların da bu yapılan iyileştirmeleri tatmin edici bulması ve bunun karşılığında örgütüne karşı olan sorumluluklarını sergilemesi ve örgüt yararına fayda sunması, çalışan ile örgüt arasındaki karşılıklı bir alışverişin göstergesidir. Meydana gelen bu alışveriş karşılıklı bir takım iyiliklerin yapılması sonucu oluşmuştur. Örgüt ile çalışan arasındaki bu beklentiler karşılandığı sürece bu karşılıklı ilişkisi devam edecektir (Bedük ve Ertürk, 2015; Köksal, 2012). Ayrıca bu ilişki devam ettiği sürece çalışanın örgütsel destek algısı, işten ayrılma niyetini olumsuz etkileyecek ve azaltacaktır (Anafarta, 2015; Koçak ve Yücel, 2018).

Literatür incelemesinde, çalışmalarda AÖD'nin İAN üzerinde örgütsel bağlılık, örgütsel kimlik ve iş tatmini gibi değişkenler yoluyla dolaylı etkisinin incelendiği görülmüştür. Örneğin, Maertz ve arkadaşlarının (2007) 225 sosyal hizmet çalışanı üzerinde yaptığı çalışmada, AÖD'nin İAN üzerindeki etkisinde örgütsel bağlılığın aracılık rolünün bulunduğu tespit edilmiştir. Araştırmada ayrıca, düşük

algılanan yönetici desteğinin AÖD ve İAN arasındaki negatif ilişkiyi güçlendirdiği sonucuna ulaşılmıştır.

Perryer ve arkadaşları (2010), Avustralya’da kamuda çalışan 436 kişi üzerinde yaptıkları incelemede, AÖD ve örgütsel bağlılık arasındaki ilişkinin İAN’nin önemli bir belirleyicisi olduğu, örgütsel bağlılığı düşük olan çalışanların işyerlerinden yüksek örgütsel destek görmeleri halinde işten ayrılma olasılıklarının daha düşük olduğunu belirlemişlerdir.

Edwards ve Peccei (2010) ise Birleşik Krallık’ta sağlık sektöründen 736 çalışan üzerinde yaptıkları araştırmada, AÖD’nin İAN üzerinde örgütsel kimlik yoluyla dolaylı etkisinin bulunduğunu ortaya koymuşlardır. Başka bir deyişle, örgütsel desteği algılayan çalışanlar, örgütle aralarında psikolojik bir bağ geliştirmekte olup (örgütsel kimlik), daha az işten ayrılma davranışı göstermektedirler.

Galletta ve arkadaşlarının (2011) İtalya’da 1240 hemşire üzerinde yaptıkları araştırmada, hemşirelerin işyerlerinde kendilerine sağlanan kaynakların yeterli olup olmadığına yönelik algısı, iş tatmini ve İAN’leri üzerinde AÖD ve algılanan yönetici desteğinin etkisi incelenmiştir. Araştırmanın sonucunda, AÖD ve İAN arasında doğrudan bir ilişki tespit edilememiş, bununla birlikte, iş tatmini artan çalışanların İAN’lerinin azaldığı, bu ilişkinin AÖD düşük olduğunda zayıf olduğu saptanmıştır.

Koster ve arkadaşlarının (2011) Hollanda’da 2833 eczacı asistanı üzerinde yaptıkları çalışmada, çalışanın kişisel gelişimlerine yönelik örgütsel destek algısının İAN’leriyle negatif yönlü ilişkisinin bulunduğu, bununla birlikte bu ilişkide iş tatmininin yüksek oranda aracılık rolünün olduğu tespit edilmiştir. Çalışma ayrıca, örgütün personel gelişimine yönelik uygulamalarının çalışanın işten ayrılma davranışı üzerindeki etkisini açıklamada sosyal değişim teorisinin önemini de ortaya koymuştur.

Park ve arkadaşlarının (2015) Çin’de 176 banka çalışanı üzerinde yaptıkları çalışmada, AÖD ve İAN arasındaki ilişki incelenmiştir. Çalışma sonucunda, AÖD ile İAN arasında anlamlı ve negatif bir ilişki tespit edilmiştir. Çalışmada ayrıca,

deneyimsiz çalışanların deneyimli çalışanlardan aldıkları danışmanlık hizmetinin, deneyimsiz çalışanların İAN'lerini azalttığı, bu ilişkide AÖD'nin kısmi aracılık rolünün bulunduğu bulgulanmıştır.

Joo ve arkadaşlarının (2015) Güney Kore'de 291 çalışan üzerinde yaptıkları, AÖD ile İAN arasındaki ilişkiyi inceleyen bir çalışmada ise çalışanın örgütün kendi refahını önemseydiğini algıladığında (AÖD) ve kendisine zor veya mücadele gerektiren bir iş verildiğinde daha az işten ayrılma davranışı gösterdiği sonucu elde edilmiştir.

Giao ve arkadaşları (2020) Vietnam'da 722 banka çalışanı üzerinde yaptığı çalışmada, duygusal zekânın İAN'ye etkisi ve bu ilişkide AÖD'nin aracı rolünü incelemiş, araştırma sonucunda, AÖD'nin İAN ile negatif ilişkili olduğunu, ayrıca, duygusal zekâ ve İAN ilişkisinde aracı rolünün bulunduğunu kaydetmişlerdir.

Turunç ve Çelik (2010) savunma sektöründe çalışan 172 kişi üzerinde algılanan örgütsel desteğin çalışanların iş-aile, aile-iş çatışması, örgütsel özdeşleşme ve İAN'ye etkisini incelemiş, sonuçta AÖD'nin iş-aile çatışmasını, aile-iş çatışmasını ve İAN'yi anlamlı olarak azalttığını, örgütsel özdeşleşmeyi anlamlı olarak artırdığını belirlemiştir.

Demirci (2016) Türkiye'de belediyede çalışan 904 kişi üzerinde AÖD ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişkiyi ve bunların iş tatmini ile İAN üzerine etkisini incelemiştir. Çalışma sonucunda, örgütün çalışanlara desteği arttıkça çalışanların örgüte olan bağlılık ve iş tatminlerinin arttığı, İAN'lerinin ise azalttığı tespit edilmiştir.

Aydın (2018) Türkiye'de 155 havayolu çalışanı üzerinde yaptığı araştırmada AÖD, örgütsel sinizmin ve İAN arasındaki ilişkileri incelemiştir. Zayıf örgütsel destek algısının örgütsel sinizm ve İAN'yi arttırdığını, örgütsel sinizmin ise AÖD'nin İAN üzerindeki azaltıcı etkisini ortadan kaldırdığını tespit etmiştir.

İslam ve arkadaşları (2018) Pakistan'da 324 hemşire üzerinde yaptıkları araştırmada, AÖD ile İAN arasında negatif ilişki kaydetmiş, bu ilişkide örgütsel

bağlılık ve örgütsel vatandaşlık davranışının aracı, psikolojik sözleşme ihlalinin ise düzenleyici rolünün bulunduğunu saptamıştır.

Serinlikli (2019) Türkiye’de özel bir işletmede çalışan 193 kişi üzerinde yaptığı çalışmada, çalışanların örgütsel destek algılarının İAN niyeti üzerine etkisinde örgütsel özdeşleşmenin aracılık rolünü incelemiştir. Çalışma sonucunda AÖD’nin İAN’yi negatif, örgütsel özdeşleşmeyi ise pozitif yönde etkilediği ortaya konulmuş, AÖD ile İAN arasındaki ilişkide örgütsel özdeşleşmenin kısmi aracılık rolünün olduğu belirtilmiştir.

Seçilmiş ve arkadaşları (2019) Türkiye’de 233 otel işletmesi çalışanı üzerinde yaptıkları araştırmada, kriz algısı ve meslekten ayrılma niyeti ilişkisinde AÖD’nin aracılık rolünü incelemiş, sonuçta, AÖD ile meslekten ayrılma niyeti arasında negatif ve anlamlı bir ilişki tespit etmiş, AÖD’nin kriz algısı ve meslekten ayrılma niyeti ilişkisinde aracılık rolünün bulunduğunu ortaya koymuştur.

Yakut (2020) Türkiye’de tekstil sektöründen 264 çalışan üzerinde örgütsel destek algısının İAN’ye etkisinde personel güçlendirmenin aracı ve düzenleyici rolünü incelediği araştırması sonucunda, AÖD ile İAN arasında negatif ilişki bulunduğunu, ayrıca bu ilişkide personel güçlendirmenin aracı role sahip olduğunu ortaya koymuştur.

Yapılan açıklamalar doğrultusunda aşağıdaki hipotez geliştirilmiştir.

H1: Çalışanların algıladığı örgütsel destek, İAN’yi negatif yönde ve anlamlı olarak etkiler.

2. Algılanan Örgütsel Destek ile İşe Adanmışlık Arasındaki İlişki

Kahn (1990) psikolojik güvenliği, işe yönelik olumsuz sonuçlarından korkmaksızın kişinin kendisine yatırım yapabilmesi olarak tanımlar. Bireylerin yöneticilerinden destek görmesi ile örgütte destekleyici ve güvene dayalı kişilerarası ilişkilerin bulunmasının çalışanlarda psikolojik güvenliği sağladığını savunur. Bu tür çalışma ortamında bireyler risk alabilir, kendi benliklerini açığa çıkarabilir ve başarısız olma korkusu duymaksızın işle ilgili denemelerde bulunabilir. Kahn ayrıca işleri üzerinde daha fazla kontrole sahip bireylerin daha güvenli hissettiklerini

belirtir. Yani destekleyici iş ortamı psikolojik güvenliği artırarak bireylerin işlerine daha çok adanmalarını sağlar.

Eisenberg ve arkadaşları (1986) tarafından geliştirilen AÖD kavramı ise çalışanın örgüte yaptığı katkıları ve refahını örgütün önemseyişine dair genel inancını ifade eder. Başka bir tanıma göre AÖD, çalışanın işini etkin bir şekilde yürütebilmek ve stresli durumlarla baş edebilmek için gerektiğinde örgütten yardım alacağına dair algıladığı güvencedir. İhtiyaç duyduğunda örgütten yardım alabileceğini, performansı ile orantılı ödüle sahip olabileceğini bilen, ayrıca yetkin ve değerli olduğunu hisseden birey işini daha çok isteyerek yapacaktır. Rhoades ve Eisenberg (2002) bu ilişkiyi sosyal değişim teorisine dayandırmıştır. Sosyal değişim teorisi, karşılıklılık normu çerçevesinde örgütsel desteği algılayan çalışanın örgütün refahını önemseme ve amaçlarına ulaşmasına yardım etme yükümlülüğü hissedeceğini savunur. Başka bir deyişle, çalışanlar örgütlerinin kendilerine değer verdiğine inandıklarında, işlerine daha fazla adanarak örgüte karşı yükümlülüklerini yerine getirmeye çalışır. Bu teoriye göre örgütlerin zorunluluktan çok gönüllü olarak çalışanlarına sağladığı imkânlar, çalışan tarafından daha değerli görülmektedir.

Literatürde, AÖD ve İA arasındaki pozitif ilişkinin varlığını saptayan birçok çalışma mevcuttur. Bu çalışmaların en önemlilerinden biri Saks'ın 2006 yılında İA'nın ardıllarını ve öncüllerini incelediği çalışmadır. Saks (2006) farklı iş ve örgütlerde çalışan 102 kişi üzerinde yaptığı incelemede, işe ve örgüte adanmışlığın en önemli belirleyicilerinden birinin AÖD olduğunu tespit etmiş, iki değişken arasındaki bu ilişkiyi yine sosyal değişim teorisine dayandırmıştır.

Bir diğer önemli çalışma Rich ve arkadaşları (2010) tarafından 245 itfaiyeci ve yöneticileri üzerinde yapılmıştır. İşe adanmışlığın öncüllerinin ve iş performansına etkilerinin incelendiği çalışmada, yüksek örgütsel desteği algılayan çalışanların işlerine daha çok adandıkları sonucuna ulaşılmıştır. Ayrıca, AÖD'nin iş performansı ve örgütsel vatandaşlık davranışı üzerindeki olumlu etkisinde İA'nın aracılık rolü üstlendiği de tespit edilmiştir.

Zacher ve Winter (2011) Almanya'da yaşlı aile üyelerine evde bakım hizmetinde bulunan 147 çalışan üzerinde yaşlı bakımına yönelik AÖD'nin İA ile

ilişkisini incelemiştir. Sonuçta, yaşlı bakımı konusunda işyerinden destek gören çalışanın yaşlı bakımının getirdiği yük karşısında daha az strese gireceği ve yaşadığı stresin İA'yı daha az olumsuz etkileyeceği saptanmıştır.

Cherubin (2011) kâr amacı gütmeyen bir kuruluştaki 208 tam ve yarı zamanlı çalışan üzerinde yaptığı araştırmada, AÖD ve İA arasındaki ilişkiyi incelemiştir. Araştırma sonucunda, AÖD ve İA arasında pozitif ilişki bulunduğu, AÖD'nin İA'yı harekete geçirdiği, en yüksek seviyeye yükselttiği ve optimize ettiği görülmüştür. Çalışmada ayrıca, çalışanın demografik özelliklerinin (cinsiyet, yaş, ırk, eğitim, yönetim pozisyonunda olup olmadığı ve örgütte çalışma süresi,) AÖD ve İA üzerine etkisi incelenmiş olup, sonuçta yönetim pozisyonunda bulunan çalışanların örgütlerinin daha çok kendilerini desteklediği algısına sahip olduğu ve böylece işlerine daha çok adandıkları tespit edilmiştir.

Sulea ve arkadaşları (2012) Romanya'daki şirketlerden 258 çalışan üzerinde yaptıkları çalışmada, iş talepleri-kaynakları modeli kapsamında, AÖD (iş kaynağı) ile örgütsel vatandaşlık davranışı (ÖVD); işyerinde kişilerarası çatışmalar (iş talebi) ile üretken çalışma davranışı (ÜÇD); sorumluluk (bireysel kaynak) ile ÖVD ve sorumluluk (bireysel kaynak) ile üretken çalışma davranışı (ÜÇD) arasındaki ilişkilerde İA'nın aracılık rolünün bulunup bulunmadığını incelemişlerdir. Sonuçta AÖD'nin İA ile pozitif ilişkisinin bulunduğu teyit edilmiş, sözü edilen ilişkilerde İA'nın kısmi aracılık rolünün bulunduğu saptanmıştır.

Biswas ve arkadaşları (2013) Hindistan'da imalat ve hizmet sektöründe yöneticilik yapan 238 kişi üzerinde yaptıkları araştırmada, örgütsel adalet (adalet dağılımı ve usul adaleti) ile İA arasındaki ilişkiyi ve bu ilişkide, AÖD ve psikolojik sözleşmenin aracılık rolünü incelemiştir. Araştırmada, AÖD ve İA arasındaki pozitif ilişki teyit edilmiş, ayrıca, adalet dağılımı ve usul adaletinin İA üzerindeki etkisinde AÖD'nin aracılık rolünün bulunduğu sonucuna ulaşılmıştır. Yani, ödüllerin tahsisinde ve tahsisi sürecinde örgütün adaletli davrandığını algılayan çalışan aynı zamanda örgütsel desteği de algılayacak ve çalışanın İA'sı artacaktır.

Gillet ve arkadaşları (2013) 235 Fransız polislinin algıladıkları örgütsel destek, öz motivasyon ve İA arasındaki ilişkiyi incelemiştir. Araştırma, AÖD'nin polislerin

öz motivasyonlarını etkileyerek İA'larını artırdığını ortaya koymuştur. Başka bir deyişle, örgüt tarafından desteklendiğini düşünen polis memurları yüksek seviyede öz motivasyon ve İA göstermiştir.

Caesens ve Stinglhamber'in (2014) Belçika'daki iki farklı şirketten 265 çalışan ve 112 yönetici üzerinde yaptıkları çalışmada, AÖD ile İA arasındaki ilişki ve bu ilişkide öz-yeterliğin etkisinin bulunup bulunmadığı incelenmiştir. Çalışmanın sonucunda, AÖD'nin İA'yı olumlu yönde etkilediği, öz-yeterliğin AÖD ve İA arasındaki ilişkide kısmi aracılık rolünün bulunduğu, İA'nın iş tatmini ve performansı artırırken psikolojik baskıyı azalttığı sonuçlarına ulaşılmıştır.

Zhong ve arkadaşları (2015) Pekin'de faaliyet gösteren 130 şirketten elde ettikleri veride, İA'nın AÖD'den doğrudan; insan kaynakları uygulamalarından da AÖD yoluyla dolaylı olarak etkilendiğini tespit etmişlerdir. Çalışmanın bulguları arasında ayrıca, İA'nın İAN ile negatif yönlü ilişkisi de yer almaktadır.

Murthy (2017) 9 farklı işyerinden 345 tam zamanlı çalışan üzerinde yaptığı çalışmada, algılanan örgütsel destek ve işe adanmışlık arasında anlamlı ve pozitif ilişki bulunduğunu tespit etmiştir.

Najeemdeen ve arkadaşları (2018) üniversitelerden 203 akademik personel üzerinde yaptıkları çalışmada, algılanan örgüt kültürü ve örgütsel desteğin İA üzerindeki etkisini incelemiş, sonuçta her iki değişkenin İA ile pozitif ilişkisinin bulunduğunu saptamıştır.

İnce (2016) Türkiye'de hazır giyim sektöründen 307 kişiden elde ettiği verilerle AÖD'nin İA üzerindeki etkisinde yönetici desteğinin aracılık rolünü incelemiştir. Çalışmada örgütsel desteğin; yönetici desteği ve İA değişkenleri ile anlamlı ve pozitif ilişkili olduğu, ayrıca örgütsel desteğin, İA üzerindeki etkisinde yönetici desteğinin tam aracılık rolünün bulunduğu tespit edilmiştir.

Karatepe ve Aga'nın (2016) Kuzey Kıbrıs Türk Cumhuriyeti'ndeki banka çalışanları üzerinde yaptığı araştırmada AÖD, örgütsel misyonun yerine getirilmesi (organizational mission fulfillment) ve iş performansı arasındaki ilişki incelenmiş, bankanın insan kaynakları ve teknolojiye yatırım yaparak amaçlarını yerine

getirmesinin ve örgütsel desteğin çalışanların İA'larını ve dolayısıyla iş performansını artıracak sonucuna ulaşılmıştır.

Meriç ve arkadaşları (2017) Türkiye'de 352 öğretmen üzerinde yaptıkları çalışmada AÖD ile İA arasındaki ilişkiyi incelemiş ve aralarında pozitif yönlü anlamlı bir ilişki olduğunu kaydetmişlerdir.

Kerse ve Karabey (2019) Türkiye'de 218 banka çalışanı üzerinde, örgütsel sinizm ve özdeşleşme bağlamında AÖD'nin İA ve politik davranış algısına etkisini inceledikleri çalışmada, çalışanların AÖD'sinin işe bağlanma düzeylerini olumlu yönde ve anlamlı düzeyde etkilediğini saptamışlardır.

Özdemir ve arkadaşları (2019) Türkiye'de 228 öğretim elemanı üzerinde AÖD ile İA arasındaki ilişkide örgütsel güvenin aracı rolünü inceledikleri araştırmada, AÖD'nin İA'nın alt boyutları olan yoğunlaşma, adanma ve canlılık alt boyutları üzerinde pozitif etkisinin bulunduğunu, ayrıca AÖD'nin canlılık boyutu üzerindeki etkisinde örgüte güven ve yöneticiye güvenin kısmi aracı rolünün var olduğunu kaydetmişlerdir.

Yapılan açıklamalar doğrultusunda aşağıdaki hipotez geliştirilmiştir.

H2: Çalışanların algıladığı örgütsel destek, işe adanmışlık düzeylerini pozitif yönde ve anlamlı olarak etkiler.

3. İşe Adanmışlıkla İşten Ayrılma Niyeti Arasındaki İlişki

Schaufeli ve arkadaşları (2001), İA'yı enerji (vigor), adanma (dedication) ve yoğunlaşma (absorption) gibi duygularla nitelenen işle ilgili pozitif ve tatmin edici ruhsal durum olarak tanımlar. İşlerine adanmış çalışanlar, sahip oldukları pozitif enerjiyle birlikte işleriyle aktif ve yoğun bir şekilde meşgul olduklarından işten ayrılmak gibi olumsuz düşüncelere kapılmazlar (Saks, 2006: 609).

İş talepleri-kaynakları modeli, her mesleğin iş talepleri (örneğin; iş yükü, fiziksel, bilişsel ve duygusal talepler) ve iş kaynakları (örneğin; çalışana işinde özerklik tanınması, performans geribildirimi ve sosyal destek) olmak üzere iki faktör içerdiğini savunur (Bakker ve Demerouti, 2008: 218). Schaufeli ve Bakker (2004)

Hollanda’da farklı branşlardan 1698 çalışan üzerinde yaptıkları çalışmada, iş kaynaklarının çalışanın İA’larını artırarak İAN’lerini düşüreceği sonucuna ulaşılmıştır. Buna göre iş kaynakları çalışanın kendisini geliştirmesini ve öğrenmesini teşvik ettiğinden içsel; işle ilgili hedeflerine ulaşmayı sağladıklarından dışsal motivasyon kaynağı işlevi görmektedir. Motivasyonu artan çalışanın İA’sı da arttığından çalışan daha az işten ayrılmayı düşünmektedir.

Saks (2006), işe ve örgüte adanmışlığın öncüllerini ve ardıllarını incelediği çalışmasında, işe ve örgüte adanmışlığın İAN ile negatif yönlü ilişkisinin bulunduğu sonucuna ulaşmıştır.

Shuck ve arkadaşları (2011) farklı sektörlerden 283 kişi üzerinde işin uygunluğu, örgütsel bağlılık, psikolojik iklim, ihtiyari çaba, İAN ve İA değişkenleri arasındaki ilişkiyi incelemiştir. Sonuçta, işin uygunluğu, örgütsel bağlılık ve psikolojik iklimin İA ile ilişkili olduğu, İA’nın düşük düzeyli işten ayrılma davranışıyla sonuçlandığı görülmüştür.

Agarwal ve arkadaşları (2012) Hindistan’da 979 yönetici pozisyonunda çalışan üzerinde yaptığı çalışmada, İA ve İAN arasındaki negatif ilişkiyi teyit etmiş, yönetici-çalışan ilişkisi ve İAN arasındaki ilişkide İA’nın kısmi aracılık rolünün bulunduğunu tespit etmiştir.

Brunetto ve arkadaşlarının (2012) Avustralya’da 193 polis memuru üzerinde yaptığı çalışmada, İA ile İAN arasında negatif ilişki bulunduğu görülmüştür. Çalışmada ayrıca, örgütsel bağlılığın İA ve İAN arasında kısmi aracılık rolünün olduğu saptanmıştır.

Kim (2017) Güney Kore şirketlerinden 571 çalışan üzerinde; İA’nın iş kaynakları, iş performansı ve İAN arasındaki ilişkiye etkisini incelemiştir. Araştırma sonucunda, iş kaynaklarının çalışanların İA’sı üzerinde doğrudan olumlu etkisinin bulunduğu, çalışanların İA’sının ise iş performanslarıyla doğrudan pozitif ve İAN’leriyle doğrudan negatif ilişkisinin bulunduğu görülmüştür. Ayrıca, iş kaynakları ile iş performansı; iş kaynakları ile İAN arasındaki ilişkilerde İA’nın kısmi aracılık rolünün bulunduğu kaydedilmiştir.

Gupta ve Shaheen (2017) Hindistan’da farklı sektörlerde çalışan 228 kişi üzerinde yaptıkları araştırmada İA ile İAN arasındaki ilişkiyi ve bu ilişkide psikolojik sermayenin aracılık rolünü incelemişlerdir. Çalışma İA’nın İAN ile doğrudan negatif ilişkisinin bulunduğunu tespit etmiş, ayrıca bu ilişkide psikolojik sermayenin ılımlatıcı etkisinin bulunduğunu ortaya koymuştur.

Lee ve arkadaşları (2018) Malezya’da 500 özel sektör çalışanı üzerinde yaptıkları çalışmada, liderlik tarzları, İA ve İAN arasındaki ilişkide denetleyici koçluk (supervisory coaching) ve performans geri bildiriminin aracı rolünü incelemişlerdir. Sonuçta, İA ile İAN arasında negatif ilişki tespit etmiş, ayrıca denetleyici koçluk ve performans geri bildirimiyle İAN arasındaki ilişkilerde İA’nın aracı rolünün bulunduğunu saptamıştır.

De Simone ve arkadaşları (2018) İtalya’da 194 hemşire üzerinde yaptıkları çalışmada, hemşirelerin İAN ve hasta memnuniyeti üzerinde, iş tatmini, İA ve öz yeterliliğin etkisini araştırmışlar, sonuçta, hemşirelerin iş tatmini, İA ve öz yeterliliklerinin İAN ile negatif ilişkili olduğunu tespit etmişlerdir.

Koyuncu ve arkadaşları (2006) bir Türk bankasından 286 kadın yöneticiden elde ettikleri verilerle yaptıkları çalışmada İA’nın öncüllerini ve ardıklarını incelemişlerdir. Çalışmada iş hayatına ilişkin deneyimlerin (kontrol, ödüller ve tanınma, değer uygunluğu) İA’nın üç değişkeninin (enerji, adanma ve yoğunlaşma) de öncülü olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Ayrıca, yüksek İA gösteren çalışanların iş tatminlerinin daha fazla olduğu ve daha az İAN gösterdikleri tespit edilmiştir.

Erdil ve Müceldili (2014) Türkiye’de 111 memur üzerinde işyerinde kıskançlığın İA ve İAN üzerindeki etkilerini incelemiştir. Sonuçta, çalışan kıskançlığının duygusal İA ile negatif ve İAN ile pozitif ilişkisi saptanmış, İA ile İAN arasında ise negatif ilişki teyit edilmiştir.

Özyılmaz ve Süner (2015) Hatay’da faaliyet gösteren dokuz farklı işletmenin 268 çalışanı üzerinde İA’nın işyeri tutumlarına olan etkisini inceledikleri araştırmalarında, İA’nın İAN’yi negatif ve anlamlı bir şekilde etkilediğini kaydetmişlerdir.

Akgün (2017) , tekstil sektöründe üretim yapan bir firmadaki 236 çalışan üzerinde yaptığı araştırmada, İA'nın alt boyutları olan canlılık, adanma ve venmişlikşlğınlüğünüği araştırmada, ir. örgütsel destekle , uştur:ti üzerinde dolaylı etkisinin bulunduğunu tespit etmiştir. yoğunlaşma ile İAN arasında negatif yönde anlamlı ilişkiler olduğunu tespit etmiştir.

Erdirençlebi ve Karataş (2019) Konya'da 400 banka çalışanı üzerinde örgütsel adaletin İA ile İAN üzerine etkisini inceledikleri araştırmalarında, banka çalışanlarının İA düzeyinin İAN'yi negatif yönde etkilediğini kaydetmişlerdir.

Yapılan açıklamalar doğrultusunda aşağıdaki hipotez geliştirilmiştir.

H3: Çalışanların işe adanmışlık düzeyleri işten ayrılma niyetlerini negatif yönde ve anlamlı olarak etkiler.

4. Algılanan Örgütsel Destek ile İşten Ayrılma Niyeti Arasındaki İlişkide İşe Adanmışlığın Aracılık Rolü

Literatür ve hipotezler bölümündeki açıklama ve araştırmalara göre AÖD ve İA'nın İAN ile negatif yönlü ilişkiye sahip olduğu; AÖD ve İA arasında ise pozitif yönlü bir ilişki olduğu ortaya konulmuştur. Bu çalışmada, AÖD'nin İAN üzerinde doğrudan etkisinin bulunmasının yanı sıra İA'nın dolaylı etkisinin varlığı incelenmiştir. Başka bir deyişle, sosyal değişim teorisinin karşılıklılık normu çerçevesinde, örgüte yaptığı katkıları ve kendi refahını örgütün önemseydiğini düşünen çalışanın daha çok işine adanacağı ve böylelikle daha az İAN'ye sahip olacağı düşünülmüştür.

Literatür incelemesinde AÖD ile İAN arasındaki ilişkide İA'nın aracılık rolünü inceleyen farklı araştırmalar tespit edilmiştir.

AÖD, İA ve İAN arasındaki ilişkiyi inceleyen ilk çalışmalardan biri Shantz ve arkadaşları (2014) tarafından Birleşik Krallık'ta imalat sektöründeki 175 çalışan üzerinde yapılmıştır. Sonuçta, AÖD'nin düşük; İA ve İAN arasındaki ilişkide tampon etkisinin bulunduğu tespit edilmiştir. Başka bir deyişle, düşük adanmışlığa fakat yüksek örgütsel desteğe sahip çalışanların işyerinde kalma motivasyonuna sahip olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Öte yandan, AÖD'yi doğrudan incelememekle birlikte, örgütsel destek kapsamında katılımcı İK uygulamaları, İA ve İAN arasındaki ilişkiyi inceleyen Shuck ve arkadaşlarının (2014) çalışması da mevcut çalışmaya ışık tutması açısından değerli görülmektedir. Sağlık hizmetleri sektöründen 207 kişi üzerinde yapılan bu araştırmada İK uygulamalarına çalışanın katılımının sağlanmasının (çalışanın buna yönelik algısının) ve İA'nın (duygusal, bilişsel ve fiziksel adanmışlık) İAN ile negatif yönlü ilişkisinin bulunduğu, ayrıca İA'nın katılımcı İK uygulamaları ve İAN arasındaki ilişkide kısmen aracılık rolünün bulunduğu saptanmıştır.

Thirapatsakun ve arkadaşları (2014) Tayland'da 890 hemşire üzerinde yaptıkları çalışmada, AÖD'nin İA yoluyla İAN üzerinde dolaylı etkisinin bulunduğunu tespit etmiştir.

Kumar ve arkadaşları (2018) Hindistan'da 5088 hizmet sektörü çalışanı üzerinde yaptıkları çalışmada, çalışanın kendisini geliştirmesine yönelik örgütsel destekle İAN arasında İA'nın aracılık rolünün bulunduğunu ortaya koymuşlardır.

Nadeem ve arkadaşları (2019) Hindistan'da 300 banka çalışanı üzerinde yaptığı araştırmada, AÖD ile İAN arasında negatif; AÖD ile İA arasında pozitif ve İA ile İAN negatif ilişki tespit etmiş, İA'nın AÖD ile İAN arasındaki ilişkide anlamlı aracılık rolünün bulunduğunu saptamıştır.

Putra ve Surya (2019: 19) Endonezya'da 44 çalışan üzerinde yaptıkları araştırmada, AÖD'nin İAN üzerinde anlamlı negatif, İA üzerinde ise anlamlı pozitif etkisinin bulunduğunu, İA'nın İAN üzerinde anlamlı negatif etkiye sahip olduğunu, ayrıca İA'nın AÖD ile İAN arasındaki ilişkide kısmi aracı rolünün bulunduğunu ortaya koymuştur.

Yapılan açıklamalar doğrultusunda aşağıdaki hipotez geliştirilmiştir.

H4: Algılanan örgütsel destek ile işten ayrılma niyeti arasındaki ilişkide işe adanmışlığın aracılık rolü vardır.

C. Araştırmanın Kapsamı ve Sınırlılıkları

Yapılan bu çalışmanın temelinde insan unsurunun bulunması sebebiyle sosyal bilimlerdeki çalışmalara özgü genel sınırlılıklar bu çalışma için de geçerli olup, verilerin güvenilirliği, kullanılan anketteki maddeler ve bu maddelere verilen cevaplarla sınırlıdır. Ayrıca araştırma, Erzincan'da sağlık sektöründe faaliyet gösteren sağlık çalışanlarından elde edilen verilerle sınırlıdır.

Bu araştırmada kullanılan anketin, analizlere konu olan değişkenleri belirlemek için gerekli özelliklere sahip olduğu varsayılmıştır. Araştırmada ele alınan konuları ölçmeye yönelik olarak kullanılan ölçeklerin daha önce yapılan araştırmalarda güvenilirlik ve geçerlilikleri ispatlanmıştır. Bu analizler dâhilinde ortaya konulan ölçekler yüksek güvenilirlik ve geçerlilik düzeylerine sahiptirler. Araştırmanın anket uygulamasına geçilmeden önce, Erzincan Binali Yıldırım Üniversitesi etik kurulundan onay alınmıştır. Ayrıca anketlerin uygulanacağı Erzincan'daki sağlık kurumlarının yetkilileri ve çalışanlarıyla gerekli görüşmeler yapılmış ve elde edilecek verilerin sadece akademik bir çalışma için kullanılacağı, gerek sağlık kuruluşları gerekse çalışanlara ilişkin bilgilerin hiçbir kurum veya kuruluşla paylaşılmayacağı bildirilmiştir. Böylelikle ankete katılan çalışanların kaygıları da giderilmiştir.

Anket uygulamasına başlamadan önce katılımcılara AÖD, İAN ve İA kavramları açıklanmış, anlamadıkları veya tereddüt duydukları ifadeler açıklanarak yardımcı olunmuştur. Ankete katılacak olan sağlık çalışanlarının araştırmanın amacına uygun olarak ankette yer alan ifadelere doğru ve içtenlikle cevaplar vermesi için gerekli koşullar sağlanmıştır. Yapılan anket çalışması katılımcılarla bilgilendirme ve iletişim halinde yapıldığından dolayı ankette yer alan ifadelerin katılımcılar tarafından anlaşıldığı ve gerçek düşüncelerini yansıtacak şekilde doldurulduğu varsayılmıştır.

D. Araştırmanın Yöntemi

Yöntem; araştırma modelinin belirlenmesi, evren ve örneklem seçimi, verilerin toplanması, işlenmesi, analiz edilmesi ve yorumlanmasından meydana gelmektedir

(Karasar, 2002). Bir başka deyişle yöntem, bir bilim dalında araştırma sürecindeki hedeflenen amaçlara ulaşmak için izlenilen yoldur (İslamoğlu ve Alınacı, 2014: 32).

Araştırma yöntemi, araştırmanın amacına uygun ve ekonomik olarak, verilerin toplanması ve çözümlenebilmesi için gerekli koşulların düzenlenmesidir. Bu koşulların düzenlenmesinde tarama ve deneme olmak üzere iki temel yaklaşım mevcuttur. Araştırmacı, bu temel yaklaşımlardan amacına ve içinde bulunduğu koşullara göre yararlanmak mecburiyetindedir. Tarama yöntemi, geçmişte veya hali hazırda var olan bir durumu var olduğu şekli ile betimlemeyi amaç edinen araştırma yaklaşımıdır. Araştırmaya konu olan olay, kişi veya nesne, kendi koşulları içinde ve olduğu gibi tanımlanmaya çalışılır. Onları, herhangi bir şekilde değiştirme, etkileme çabası gösterilmez. Aslolan, onları uygun bir şekilde gözleyip belirleyebilmektir (Karasar, 2002). Bu çalışmanın amacı, verilerin toplanma şekli ve bu verilerin çözümlenmesi itibarıyla tarama yaklaşımı kullanılarak gerçekleştirilmiş olup, araştırma betimsel niteliktedir.

Araştırma verisinin elde edilmesinde anket tekniği kullanılmıştır. Bu bağlamda ilk önce araştırma konusu hakkında literatür taraması yapılmıştır. Anket uygulaması için konuların ölçüm araçları incelenip, bu araştırmanın amacına en uygun olanları kullanılmaya çalışılmıştır. AÖD ve İA adanmışlık için daha önce literatürde yaygın olarak kullanılan, geçerlilikleri alan araştırmacıları tarafından kabul gören ve Türkçeye uyarlanan ölçekler kullanılmıştır. İAN için de yine sıklıkla tercih edilen bir ölçek, orijinal dili olan İngilizceden uyarlanmıştır. Bu ölçek Türkçeye çevrilirken kültürel farklılıklar göz önünde bulundurularak, herhangi bir anlam kargaşasına veya anlam kaymasına yol açmaması için ölçekteki ifadeler ilk önce İngilizceden Türkçeye, sonra Türkçeden İngilizceye tercüme edilmiştir. Tercüme edilen ifadelerde herhangi bir anlam bozukluğu veya anlam kaymasının olmadığı tespit edilmiştir.

1. Veri Toplama Araçları

Araştırma verisini elde etmek için uygulanan anket formu, iki kısımdan oluşmaktadır. Birinci kısımda ankete katılanların kişisel özellikleri, ikinci kısımda AÖD, İA ve İAN ile ilgili sorular bulunmaktadır. Anket formu Ek-1'de yer almaktadır. Ankette yer alan ölçekler hakkında bilgiler aşağıda verilmektedir.

Algılanan Örgütsel Destek Ölçeği: Çalışanların algıladıkları örgütsel desteği belirlemek üzere Eisenberger ve arkadaşlarının (1986) geliştirdiği 36 maddelik ölçek, Stassen ve Ursel (2009) tarafından kısaltılmış ve 10 maddelik geçerleme çalışması yapılmıştır. Akkoç vd, (2012) bu kısaltılmış versiyonu, -iki maddeyi (6 ve 9) faktör değerleri düşük olmasından dolayı çıkartarak- Türkçeye uyarlamışlardır. Bu araştırmada Akkoç vd, (2012) tarafından Türkçeye uyarlanan 8 maddelik ölçek kullanılmıştır.

İşe Adanmışlık Ölçeği: Katılımcıların işe adanmışlık durumları, Schaufeli ve Bakker (2003) tarafından geliştirilen ve Türkçe uyarlaması Özkalp ve Meydan (2014) tarafından yapılan 9 maddeli “İşe Adanmışlık Ölçeği” kullanılarak ölçülmüştür.

İşten Ayrılma Niyeti Ölçeği: Çalışmada, işten ayrılma niyetini ölçmek amacıyla Rosin ve Korabik (1995) tarafından geliştirilen ve Tanrıöver (2005) tarafından Türkçe’ye uyarlaması yapılan tek boyutlu ve toplam 4 maddeden oluşan ölçek kullanılmıştır.

Ölçeklerinin tümü 5’li Likert Tipi Derecelendirme ölçeği (1-Hiç Katılmıyorum, 5-Kesinlikle Katılıyorum) ile cevaplandırılmaktadır.

2. Araştırmanın Evreni ve Örneklem Seçimi

Araştırma evreni, çözüm aranan veya test edilecek hipotezlerin uygun bir örneklem üzerinde ölçüm yapılması için belirlenir (Gürbüz ve Şahin, 2018: 125). Araştırmanın evreni, Erzincan’da sağlık sektöründe faaliyet gösteren sağlık çalışanlarından oluşmaktadır.

Araştırma evreninin tespitinde, çalışanların birbirleriyle iletişim-etkileşim içinde olması ve takım çalışması özelliğine sahip bir sektörün ele alınmasının uygun olacağı düşünülmüş ve buna göre araştırma evreninin sağlık sektörü olmasına karar verilmiştir. Araştırmanın çalışma evreni olarak sağlık sektöründe faaliyet gösteren, Erzincan il merkezinde bulunan kamu hastaneleri ve toplum sağlığı merkezlerinde görev yapan sağlık çalışanları seçilmiştir. Çalışma evreni, ulaşılabilen evren demektir. Örneklem seçildiği evren, çalışma evrenidir. Çalışma evreni, araştırma

evrenini bütün nitelikleriyle temsil eden, fakat onun küçük bir modeli olan ve araştırmacının örneklemini seçtiği evrendir (Arseven, 2001: 105).

Araştırmanın çalışma evreni, 1300 sağlık çalışanından oluşmaktadır. Bu çalışma evrenin %95 güvenilirlik ve %5 hata payı öngörülerek seçilecek örneklem büyüklüğü, 281 olarak tespit edilmiştir (<http://www.surveysystem.com/sscalc.htm>). Anket uygulaması sırasında hatalı veya eksik doldurulma olasılığı göz önünde bulundurularak 450 adet anket hazırlanmıştır. Anketlerin tamamı bizzat araştırmacı gözetiminde çalışanlara dağıtılmış ve doldurulan anketler tekrar araştırmacı tarafından toplanmıştır. Ankete katılan çalışanların belirlenmesinde basit tesadüfi örneklem yöntemi uygulanmıştır. Bu yöntemde ankete katılan kişiler rastgele seçilir ve bundan dolayı sistematik bir yanılğı olmaz. Ankete katılanlar tamamen şans faktörüne bağlıdır ve tüm kişiler eşit şansa bağlı olduğu için bu da araştırmanın samimi, tarafsız ve objektif olarak gerçeğe uygun olduğunu göstermektedir (Gürbüz ve Şahin, 2018: 135). Anket uygulamasında toplam 450 anketten hatasız ve tam olarak doldurulan 427'si analize tabi tutulmuştur. Bundan dolayı araştırmanın örneklemini 427 sağlık çalışanıdır.

3. Araştırmada Kullanılan İstatistikî Yöntemler

Araştırmada elde edilen verilerin analizi için SPSS 22 ve AMOS 17 paket programları kullanılmıştır. Araştırmanın analiz kısmında ilk olarak her bir ölçeğe ayrı ayrı güvenilirlik ve geçerlilik analizi uygulanmıştır. Güvenilirlik, bir ölçme aracıyla tekrarlanan ölçümlerde elde edilen değerlerin kararlılığı olarak ifade edilir. Diğer bir ifade ile bir ölçme aracının farklı zamanlarda, farklı mekânlarda, farklı kişilere uygulanması halinde aynı sonuçların ortaya çıkmasına denir. Güvenilirlik yalnızca ölçme aracına ait bir özellik değildir, aynı zamanda bu aracın sonuçlarına da bağlı bir özelliktir (Ercan ve Kan, 2004: 212). Bir araştırmada yöntemin güvenilirliği sağlanmamış ise o araştırma için toplanan verilerin güvenilir ya da geçerli olması bir anlam taşımaz. Geçerlilik ise bir ölçme aracının anlamlılığıyla ilgilidir. Geçerlilik, bir sonucun tesadüfi yanılğılar içermemesi demektir. Diğer bir ifade ile ölçme aracı ile ne ölçülmek isteniyor ise ölçme aracının özelliğinin başka bir özellikle karışmadan ölçülmek isteneni ölçmesidir (İslamoğlu ve Alınacı, 2014: 148). Bu araştırmada ölçeklerin güvenilirlikleri

davranış bilimlerinde en fazla kullanılan içsel tutarlılık yöntemi ve içsel tutarlılığın test edilmesinde kullanılan en popüler yöntem olan Cronbach Alfa güvenilirlik ölçütü ile hesaplanmıştır. Cronbach Alfa, 0 ile 1 arasında bir değer alır ve bu değer 1'e yaklaştıkça ölçeğin güvenilirliği de artar (Tavakol ve Dennick, 2011: 53). Güvenilirliğe ait kabul edilebilen değerler aşağıda verilmiştir (Yaşar, 2014: 63):

$0,00 < \alpha < 0,40$ Aralığındaki değere sahip ölçek güvenilir değildir.

$0,41 < \alpha < 0,60$ Aralığındaki değere sahip ölçek düşük güvenilirliktedir.

$0,61 < \alpha < 0,80$ Aralığındaki değere sahip ölçek orta düzeyde güveniliridir.

$0,81 < \alpha < 1,00$ Aralığındaki değere sahip ölçek yüksek düzeyde güveniliridir.

Araştırmada kullanılan ölçeklerin güvenilirlik ve geçerliliğini test etmeye yönelik olarak sırasıyla açımlayıcı faktör analizi ve doğrulayıcı faktör analizleri kullanılmıştır. Açımlayıcı faktör analizi, değişkenleri etkileyen faktörlerin sayısını keşfetmek ve hangi değişkenlerin birlikte hareket ettiğini analiz etmek için kullanılır. Literatürdeki bazı çalışmalar faktör yükü değerinin örneklem sayısına bağlı olarak değişebileceğini savunmaktadırlar. Bu çalışmalara göre örneklem sayısının 350 ve üzeri olması durumunda faktör yükü en az 0,30 olarak, örneklem büyüklüğünün 200 ve üzeri olması durumunda ise en az 0,40 olarak alınabileceği yönündedir. Ayrıca sosyal bilimler alanında yapılan çalışmalar için 0,40 ile 0,70 arası değere sahip faktörlerin düşük ve orta dereceli olarak değerlendirildiği görülmektedir (Koçak, 2017; Kaiser ve Rice, 1974).

Araştırmada açımlayıcı faktör analizi ile elde edilen verilerin uyumluluğunun test edilmesine yönelik olarak doğrulayıcı faktör analizi uygulanmıştır. Doğrulayıcı faktör analizi (DFA), gizli yapılar (örneğin tutumlar, marka bağımlılığı, kişilik özellikleri) arasındaki ilişkiyi inceleyen çok değişkenli bir analiz tekniğidir (Gürbüz, 2019: 50). DFA, açımlayıcı faktör analizi ile tespit edilemeyen gözlenen değişkenler (örneğin test puanları veya derecelendirmeleri) ile gizil değişkenler veya faktörler arasındaki ilişkileri incelemesi bakımından daha sağlıklı bir yöntem olarak kabul edilir. Doğrulayıcı faktör analizinde modelin uyumu hakkında bilgi veren bir takım uyum endeksi değerleri vardır. Bu çalışmada Genel Model Uyumu için Ki-Kare Uyum Testi (CMIN/DF); Karşılaştırmalı Uyum Endeksleri olarak Normlaştırılmış

Uyum Endeksi (Normed Fit Index, NFI), Artık Temelli Uyum Endeksi (Root Mean Square Residual, RMR), Tucker-Lewis Endeksi (TLI), Artırmalı Uyum Endeksi (Incremental Fit Index, IFI), Karşılaştırmalı Uyum Endeksi (Comparative Fit Index, CFI), Yaklaşık Hataların Ortalama Karekökü (Root Mean Square Error of Approximation, RMSEA); Mutlak Uyum Endeksi olarak İyi Uyum Endeksi (Goodness of Fit Index, GFI) değerleri dikkate alınmıştır (Hooper, Coughlan, Muller, 2008: 53-56). Araştırmada dikkate alınan bu uyum iyiliği endekslerine ait kabul edilebilir uyum değerleri Tablo 2.1’de verilmiştir. RMSEA için 0,08’den küçük değerler iyi uyumu gösterirken; 0,08 ile 0,1 arasındaki değerler orta düzeyde/vasat uyum olarak kabul edilebilmektedir.

Tablo 2. 1. Yapısal Eşitlik Modelinin Uyumuna Ait İstatistiksel Değerler

Uyum Ölçüsü	Kabul Edilebilir Uyum
CMIN / DF	$\chi^2/df \leq 2$
RMSEA	$RMSEA \leq 0.08$
GFI	$0.90 \leq GFI$
RMR	$RMR < 1$
CFI	$0.90 \leq CFI$
NFI	$0.90 \leq NFI$
IFI	$0.90 \leq IFI$
TLI	$0.90 \leq TLI$

Kaynak: Hooper D, Coughlan J, Mullen M (2008). Structural equation modelling: Guidelines for determining model fit. *Electronic Journal of Business Research Methods*, 6(1), 53-60

Araştırmada kullanılan verilerin faktör analizine uygun olup olmadığının tespiti için Bartlett Küresellik Testi ve Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) testi uygulanmıştır. KMO testi uygulanarak değişkenler arasındaki korelasyonlar ve faktör analizinin uygun olup olmadığı tespit edilir. 0 ile 1 arasında bir değer alan KMO’nun en düşük kabul edilebilir değeri 0,50’dir. KMO değerinin 0,50-0,60 arası kötü, 0,61-0,70 arası zayıf, 0,71-0,80 arası orta ve 0,90 üzeri ise mükemmel seviyede olduğu anlamına

gelir (Yaşar, 2014: 66). Çalışmamızda KMO değerinin 0,60'tan büyük olması ölçüt olarak alınmıştır. Araştırmada uygulanan diğer bir değer ise Bartlett Küresellik Değeridir (Bartlett's Test of Sphercity). Bartlett Küresellik Değerinin $p \leq 0,05$ düzeyinde anlamlı olması gerekmektedir (İslamoğlu ve Alınacak, 2014: 403).

Araştırmaya katılan çalışanların AÖD, İAN ve İA düzeylerine ait ortalamaların değerlendirilmesinde aşağıdaki aralıklar kullanılmıştır (Çınar, 2010: 271).

- 1,00-1,80 Çok düşük
- 1,81-2,60 Düşük
- 2,61-3,40 Orta
- 3,41-4,20 Yüksek
- 4,21-5,00 Çok yüksek

E. Bulgular ve Analiz

Araştırmanın bu bölümünde verilerin özellikleri, demografik özellikler, AÖD, İA ve İAN ölçeklerine ait güvenilirlik, geçerlilik ve tanımlayıcı istatistiksel değerlerin analizi yapılmış, ardından hipotezler test edilmiş ve bulgular yorumlanmıştır.

1. Demografik Özelliklere İlişkin Bulgular

Araştırmaya katılan sağlık çalışanlarının demografik özelliklerine ilişkin bilgiler Tablo 2.2'de gösterilmiştir. Tabloya göre çalışanların %53,9'unun kadın, %46,1'inin erkek olduğu görülmektedir. Ankete katılan çalışanların %74'ü evli, %26'sı bekârdır. Çalışanların %15,4'ü 20-25 yaş aralığında, %40,1'i 26-40 yaş aralığında ve %44,5'i ise 41 ve üstü yaş aralığındadır. Eğitim değişkenine ilişkin bulgulara göre lise mezunu olanların oranı %32,3, önlisans mezunu olanların oranı %31,1 ve lisans mezunu olanların oranı 36,6'dır. Katılımcıların meslek dağılımı şöyledir: Doktor %8,7, hemşire %34,4, sağlık memuru %16,9 ve diğer sağlık çalışanları %40. Katılımcıların çalışma sürelerine bakıldığında 11 yıl ve üstü çalışanların çoğunlukta (%45,4) olduğu, 1-5 yıl arasındaki çalışanların % 29,3, 6-10 yıl arasındaki çalışanların ise % 25,3 olduğu görülmektedir.

Tablo 2. 2. Demografik Özellikler

	Sayı	Yüzde (%)
Cinsiyet		
Erkek	197	46,1
Kadın	230	53,9
Medeni Durum		
Evli	316	74,0
Bekâr	111	26,0
Yaş		
20-25	64	15,4
26-40	171	40,1
41 +	192	44,5
Eğitim Durumu		
Lise	138	32,3
Ön Lisans	133	31,1
Lisans	156	36,6
Meslek		
Doktor	37	8,7
Hemşire	147	34,4
Sağlık Memuru	72	16,9
Diğer	171	40,0
Çalışma Süresi		
1-5 yıl	125	29,3
6-10 yıl	108	25,3
11 +	194	45,4
Toplam	427	100

2. Normal Dağılıma İlişkin Bulgular

Araştırma verilerinin normal dağılıp/dağılmadığı, araştırmada yapılan analizleri belirleyici rol oynamaktadır. Normal dağılımın olduğu verilerde parametrik, normal dağılımın olmadığı verilerde ise non-parametrik testler kullanılmaktadır (Gürbüz ve Şahin, 2018: 242). Bu doğrultuda araştırmada elde edilen verilerin normal dağılım varsayımını sağlayıp sağlamadıkları Kolmogorov-Smirnov ve Shapiro-Wilk testleri ile belirlenmeye çalışılmıştır (Kerse ve Karabey, 2019: 93). Analiz bulguları Tablo 2.3’de gösterilmiştir.

Tablo 2. 3. Normallik Testi

	Kolmogorov-Smirnov		Shapiro-Wilk	
	İstatistik	p*	İstatistik	p*
AÖD	,082	,000	,965	,000
İA	,080	,000	,978	,000
İAN	,161	,000	,905	,000

*p<0,05 ise veriler normal dağılmıyor.

Tablodaki bulgular incelendiğinde tüm değişkenlerin ortalama puanlarının normal dağılmadığı görülmektedir. Bu doğrultuda katılımcıların demografik özelliklerine göre ortalamaların karşılaştırılmasında parametrik olmayan testler (iki grubun karşılaştırılmasında Mann Whitney-U Testi, ikiden fazla grubun karşılaştırılmasında Kruskal Wallis-H Testi) kullanılacaktır.

3. Ölçekler ile İlgili Analizler

Aşağıda araştırma değişkenlerini ölçmek üzere kullanılan ölçeklerle ilgili analizler açıklanmaktadır. Güvenilirlik analizinde maddelerin düzeltilmiş madde puan korelasyonunun 0,30'un altında olmaması (Field, 2009: 678), içsel tutarlılık dikkate alınarak hesaplanan Cronbach Alpha katsayısının ise 0,70 ve daha yüksek olması referans alınmıştır. Doğrulayıcı faktör analizinde maddelerin standardize edilmiş regresyon yüklerinin 0,40'tan yüksek olması referans alınmıştır.

a) Algılanan Örgütsel Destek Ölçeği Analizleri

AÖD Ölçeği 8 maddeden oluşmaktadır. Ölçeğe ilk olarak güvenilirlik ardından faktör analizi uygulanmıştır.

Algılanan Örgütsel Destek Ölçeği Güvenilirlik Analizi

Ölçekteki maddeler "AÖD" olarak kodlanmış ve yapılan güvenilirlik analizi sonucunda elde edilen bulgular Tablo 2.4'te gösterilmiştir.

Tablo 2. 4. AÖD Ölçeği Güvenilirlik Analizi

Madde No	Ortalama	Standart Sapma	Madde Silinirse Ölçek Ortalaması	Madde Silinirse Ölçek Varyansı	Düzeltilmiş Madde Toplam Puan Korelasyonu	Madde Silinirse Cronbach Alpha Katsayısı
AÖD1	2,93	1,284	19,00	60,582	,768	,940
AÖD2	2,78	1,304	19,16	59,289	,826	,936
AÖD3	2,83	1,264	19,11	60,423	,792	,939
AÖD4	2,61	1,278	19,33	61,600	,715	,944
AÖD5	2,85	1,323	19,09	58,718	,844	,935
AÖD6	2,68	1,311	19,25	58,630	,858	,934
AÖD7	2,56	1,276	19,37	60,455	,781	,939
AÖD8	2,70	1,314	19,24	59,172	,825	,936
Cronbach Alpha	0,945					

Tablo 2.4'te yer alan bulgular incelendiğinde ölçeğin Cronbach Alpha katsayısının referans alınan 0,70 değerinin üzerinde olduğu (0,945) görülmektedir. Ölçek maddelerine ilişkin düzeltilmiş madde toplam puan korelasyonu değerleri 0,30'dan yüksektir. Ayrıca ölçekten herhangi bir maddenin silinmesiyle cronbach alpha katsayısında önemli bir değişimin olmadığı görülmektedir.

Algılanan Örgütsel Destek Ölçeği Faktör Analizleri

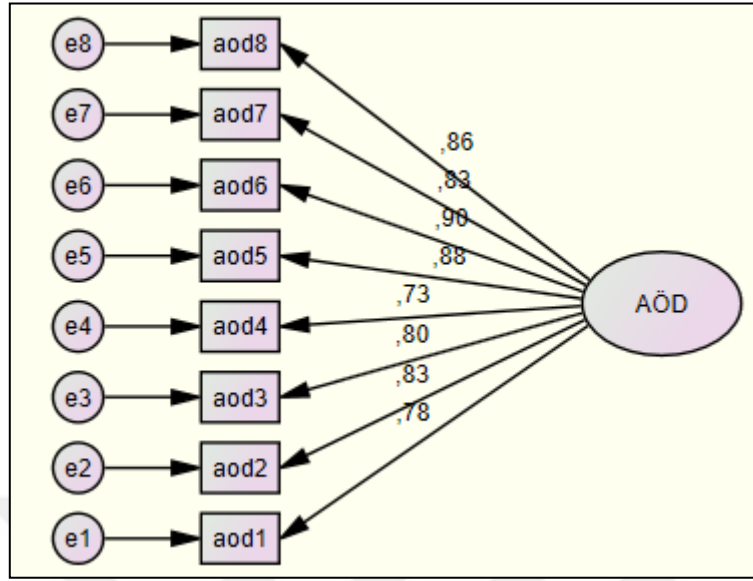
8 maddelik ölçeğin geçerliliği sırasıyla açıklayıcı ve doğrulayıcı faktör analizleri yapılarak tespit edilmiştir. Açıklayıcı faktör analizi, bulguları Tablo 2.5'te verilmiştir.

Tabloda yer alan bulgular incelendiğinde 8 maddelik ölçeğin tek faktörlü bir yapıda olduğu ve her bir maddenin faktör yükünün 0,30 olarak referans alınan değerden yüksek olduğu görülmektedir. Ölçek, toplam varyansın %72,431'ini açıklamaktadır. Ölçeğe ilişkin KMO değeri 0,919; küresellik anlamlılık değeri ise 0,000'dır. Bu değerler, referans alınan değerleri ($KMO \geq 0,60$; Küresellik anlamlılık değeri $\leq 0,05$) karşılamaktadır.

Tablo 2. 5. AÖD Ölçeği Açıklayıcı Faktör Analizi

Faktör	Faktör Yükleri	Özdeğer	Açıklanan Varyans	Toplam Varyans	Cronbach Alpha
AÖD		5,794	72,431	72,431	0,945
AÖD6	,897				
AÖD5	,886				
AÖD8	,871				
AÖD2	,871				
AÖD3	,842				
AÖD7	,836				
AÖD1	,823				
AÖD4	,778				
KMO = ,919 Bartlett Küresellik Testi (İstatistik Değeri= 3094,542; p= ,000)					

AÖD ölçeğine açıklayıcı faktör analizinden sonra doğrulayıcı faktör analizi uygulanmıştır. Analize ilişkin bulgular Şekil 2.2'de verilmiştir. Şekilden de görüldüğü gibi tüm maddelere ait standardize edilmiş regresyon yükleri 0,40'tan yüksektir.



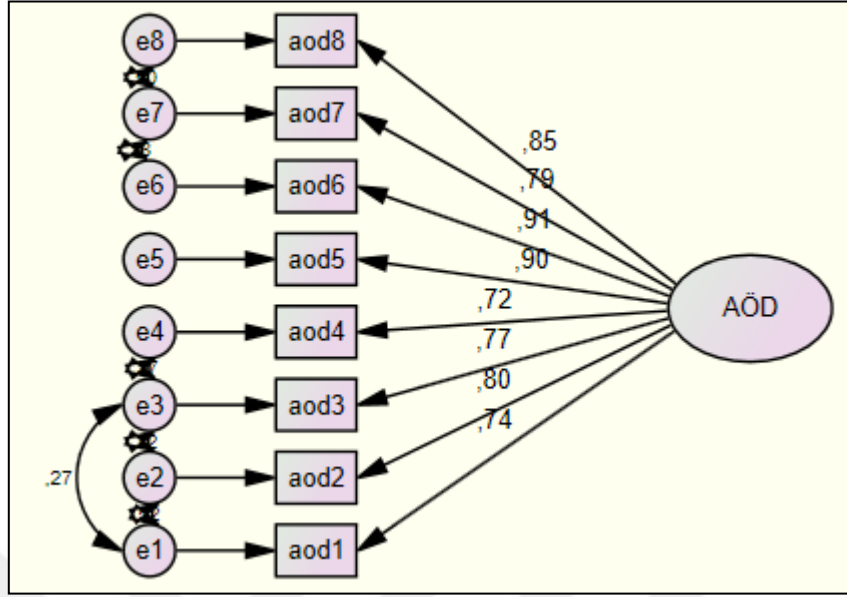
Şekil 2. 2. AÖD Ölçeği DFA

Doğrulayıcı faktör analizinden elde edilen model uyum endeksi değerleri ise Tablo 2.6’da yer almaktadır.

Tablo 2. 6. AÖD Ölçeğine Ait Uyum İyiliği Değerleri

Endeksler	Referans Değeri	Ölçüm Modeli
CMIN / DF	$\chi^2/sd \leq 2$	17,122
CFI	$\geq ,90$	,896
RMR	$< ,1$	,086
GFI	$\geq ,90$	,809
IFI	$\geq ,90$	,896
TLI	$\geq ,90$	,854
NFI	$\geq ,90$	,890
RMSEA	$RMSEA \leq ,08$	,195

Tablodaki uyum iyiliği değerleri, ölçeğin referans değerlerini karşılamadığından maddeler arasında modifikasyonlar (aöd1 ile aöd2, aöd1 ile aöd3, aöd2 ile aöd3, aöd3 ile aöd4, aöd6 ile aöd7 ve aöd7 ile aöd8) yapılmıştır. Bu işlemten sonra elde edilen bulgular Şekil 2.3’teki gibidir. Ayrıca tüm maddelere ait standardize edilmiş regresyon yüklerinin 0,40’tan yüksek olduğu görülmektedir.



Şekil 2. 3. AÖD Ölçeği Modifikasyonlu DFA

AÖD ölçeğine yapılan modifikasyonlarla elde edilen model uyum iyiliği değerleri Tablo 2.7’de verilmiştir.

Tablo 2. 7. AÖD Ölçeği Modifikasyon Sonrası Uyum İyiliği Değerleri

Endeksler	Referans Değeri	Ölçüm Modeli
CMIN/DF	$\chi^2/sd \leq 2$	2,764
CFI	$\geq ,90$	,992
RMR	$< ,1$	,032
GFI	$\geq ,90$	,978
IFI	$\geq ,90$	,992
TLI	$\geq ,90$	,984
NFI	$\geq ,90$	,988
RMSEA	$RMSEA \leq ,08$	,064

Tablodaki uyum iyiliği değerleri, referans değerlerin sağlandığını bu nedenle yapılan modifikasyonların model uyumunu iyileştirdiğini göstermektedir. Dolayısıyla açımlayıcı faktör analizi ile elde edilen faktör yapısı doğrulanmaktadır.

b) İşe Adanmışlık Ölçeği Analizleri

İA Ölçeği 9 maddeden oluşmaktadır. Ölçeğe ilk olarak güvenilirlik ardından faktör analizi uygulanmıştır.

İşe Adanmışlık Ölçeği Güvenilirlik Analizi

Ölçekteki maddeler “İA” olarak kodlanmış ve yapılan güvenilirlik analizi sonucunda elde edilen bulgular Tablo 2.8’de gösterilmiştir.

Tablo 2. 8. İA Ölçeği Güvenilirlik Analizi

Madde No	Ortalama	Standart Sapma	Madde Silinirse Ölçek Ortalaması	Madde Silinirse Ölçek Varyansı	Düzeltilmiş Madde Toplam Puan Korelasyonu	Madde Silinirse Cronbach Alpha Katsayısı
İA1	3,43	1,297	26,07	52,275	,647	,858
İA2	3,51	1,242	25,99	52,049	,698	,853
İA3	3,21	1,265	26,30	51,706	,703	,853
İA4	3,14	1,221	26,36	51,340	,758	,848
İA5	3,15	1,239	26,35	51,135	,757	,848
İA6	3,63	1,214	25,88	53,165	,647	,858
İA7	3,24	1,311	26,26	51,976	,656	,857
İA8	3,20	1,353	26,30	56,820	,365	,884
İA9	2,99	1,359	26,51	56,926	,357	,884
Cronbach Alpha	0,874					

Tablo 2.8’de yer alan bulgular incelendiğinde ölçeğin Cronbach Alpha katsayısının referans alınan 0,70 değerinin üzerinde olduğu (0,874) görülmektedir. Ölçek maddelerine ilişkin düzeltilmiş madde toplam puan korelasyonu değerleri 0,30’dan yüksektir. Ayrıca ölçekten herhangi bir maddenin silinmesiyle cronbach alpha katsayısında önemli bir değişimin olmadığı görülmektedir.

İşe Adanmışlık Ölçeği Faktör Analizleri

9 maddelik ölçeğin geçerliliği sırasıyla açıklayıcı ve doğrulayıcı faktör analizleri yapılarak tespit edilmiştir. Açıklayıcı faktör analizi bulguları Tablo 2.9’da verilmiştir.

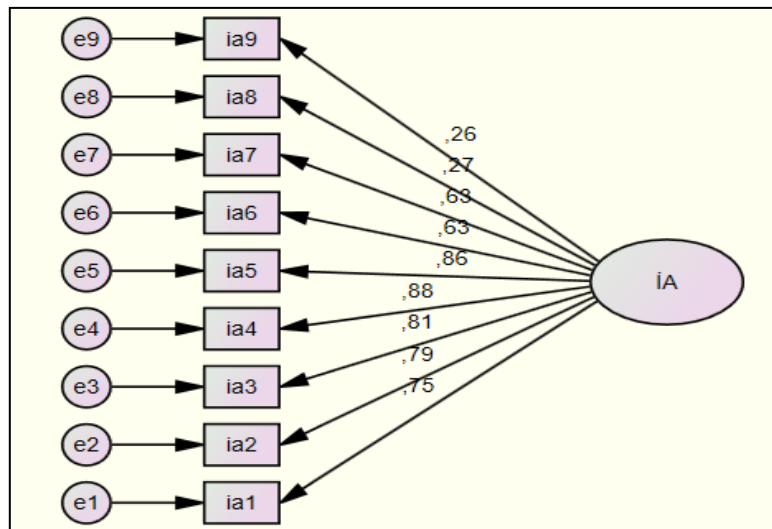
Tabloda yer alan bulgular incelendiğinde 9 maddelik ölçeğin tek faktörlü bir yapıda olduğu ve her bir maddenin faktör yükünün 0,30 olarak referans alınan değerden yüksek olduğu görülmektedir. Ölçek, toplam varyansın %52,775’ini açıklamaktadır. Ölçeğe ilişkin KMO değeri 0,853; küresellik anlamlılık değeri ise 0,000’dır. Bu değerler, referans alınan değerleri ($KMO \geq 0,60$; Küresellik anlamlılık değeri $\leq 0,05$) karşılamaktadır.

Tablo 2. 9. İA Ölçeği Açımlayıcı Faktör Analizi

Faktör	Faktör Yükleri	Özdeğer	Açıklanan Varyans	Toplam Varyans	Cronbach Alpha
İA		4,750	52,775	52,775	0,874
İA4	,860				
İA5	,854				
İA3	,819				
İA2	,818				
İA1	,781				
İA7	,724				
İA6	,720				
İA8	,384				
İA9	,376				
KMO= ,853 Bartlett Küresellik Testi (İstatistik Değeri= 2319,537; p= ,000)					

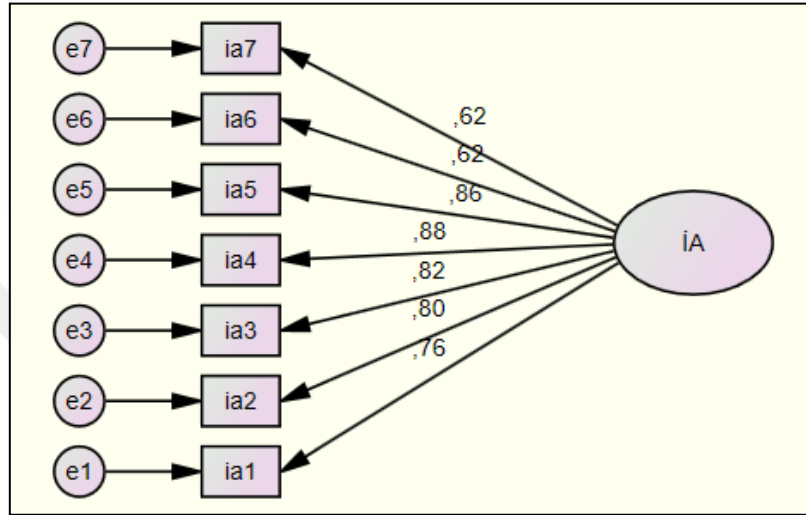
Tabloda yer alan bulgular incelendiğinde 9 maddelik ölçeğin tek faktörlü bir yapıda olduğu ve her bir maddenin faktör yükünün 0,30 olarak referans alınan değerden yüksek olduğu görülmektedir. Ölçek, toplam varyansın %52,775'ini açıklamaktadır. Ölçeğe ilişkin KMO değeri 0,853; küresellik anlamlılık değeri ise 0,000'dır. Bu değerler, referans alınan değerleri ($KMO \geq 0,60$; Küresellik anlamlılık değeri $\leq 0,05$) karşılamaktadır.

İA ölçeğine açımlayıcı faktör analizinden sonra doğrulayıcı faktör analizi uygulanmıştır. Analize ilişkin bulgular Şekil 2.4'te verilmiştir.



Şekil 2. 4. İA Ölçeği DFA (1)

Şekil 2.4'te yer alan modelin standardize edilmiş regresyon yükleri incelendiğinde; ia8 ve ia9 maddelerinin değerinin 0,40'tan düşük olduğu görülmektedir. Bu nedenle söz konusu bu maddeler modelden çıkarılmış ve Şekil 2.5'teki bulgular elde edilmiştir. Şekilden de görüldüğü gibi 7 maddenin standardize edilmiş regresyon yükleri 0,40'tan yüksektir.



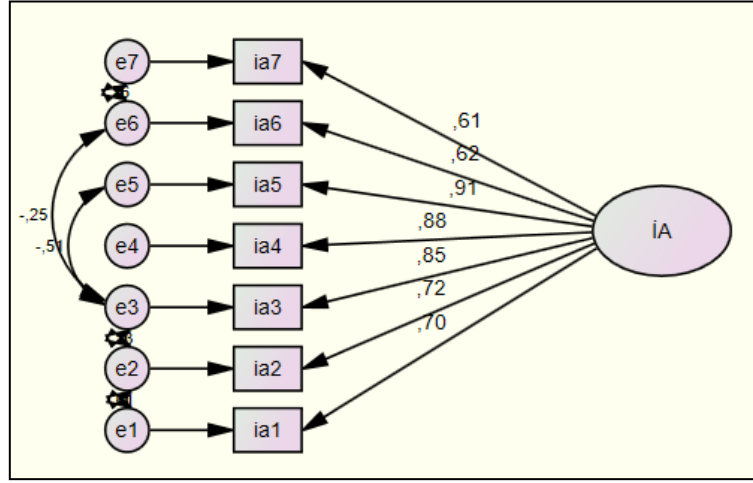
Şekil 2. 5. İA Ölçeği DFA (2)

Doğrulayıcı faktör analizinden elde edilen model uyum endeksi değerleri ise Tablo 2.10'da yer almaktadır.

Tablo 2. 10. İA Ölçeğine Ait Uyum İyiliği Değerleri

Endeksler	Referans Değeri	Ölçüm Modeli
CMIN/DF	$\chi^2/sd \leq 2$	19,994
CFI	$\geq ,90$	,869
RMR	$< ,1$	,095
GFI	$\geq ,90$	,843
IFI	$\geq ,90$	,869
TLI	$\geq ,90$	,803
NFI	$\geq ,90$	,863
RMSEA	$RMSEA \leq ,08$	,211

Tablodaki uyum iyiliği değerleri, ölçeğin referans değerlerini karşılamadığından maddeler arasında modifikasyonlar (ia1 ile ia2, ia2 ile ia3, ia3 ile ia5, ia3 ile ia6 ve ia6 ile ia7) yapılmıştır. Bu işlemten sonra elde edilen bulgular Şekil 2.6'daki gibidir. Ayrıca Şekil 2.6'da tüm maddelere ait standardize edilmiş regresyon yüklerinin 0,40'tan yüksek olduğunu göstermektedir.



Şekil 2. 6. İA Ölçeği Modifikasyonlu DFA

İA ölçeğine yapılan modifikasyonlarla elde edilen model uyum iyiliği değerleri Tablo 2.11’de verilmiştir.

Tablo 2. 11. İA Ölçeği Modifikasyon Sonrası Uyum İyiliği Değerleri

Endeksler	Referans Değeri	Ölçüm Modeli
CMIN/DF	$\chi^2/sd \leq 2$	3,294
CFI	$\geq ,90$	,990
RMR	$< ,1$	,035
GFI	$\geq ,90$	,981
IFI	$\geq ,90$	,990
TLI	$\geq ,90$	,976
NFI	$\geq ,90$	,985
RMSEA	$RMSEA \leq ,08$	,073

Tablodaki uyum iyiliği değerleri, referans değerlerin sağlandığını bu nedenle yapılan modifikasyonların model uyumunu iyileştirdiğini göstermektedir. Dolayısıyla açımlayıcı faktör analizi ile elde edilen faktör yapısı doğrulanmaktadır.

c) İşten Ayrılma Niyeti Ölçeği Analizleri

İAN Ölçeği 4 maddeden oluşmaktadır. Ölçeğe ilk olarak güvenilirlik ardından faktör analizi uygulanmıştır.

İşten Ayrılma Niyeti Ölçeği Güvenilirlik Analizi

Ölçekteki maddeler “İAN” olarak kodlanmış ve yapılan güvenilirlik analizi sonucunda elde edilen bulgular Tablo 2.12’de gösterilmiştir.

Tablo 2. 12. İAN Güvenilirlik Analizi

Madde No	Ortalama	Standart Sapma	Madde Silinirse Ölçek Ortalaması	Madde Silinirse Ölçek Varyansı	Düzeltilmiş Madde Toplam Puan Korelasyonu	Madde Silinirse Cronbach Alpha Katsayısı
İAN1	2,53	1,463	6,88	12,606	,724	,862
İAN2	2,56	1,424	6,85	12,336	,791	,834
İAN3	2,11	1,270	7,30	13,737	,736	,856
İAN4	2,21	1,314	7,20	13,369	,747	,852
Cronbach Alpha	0,884					

Tablo 2.12’de yer alan bulgular incelendiğinde ölçeğin Cronbach Alpha katsayısının referans alınan 0,70 değerinin üzerinde olduğu (0,884) görülmektedir. Ölçek maddelerine ilişkin düzeltilmiş madde toplam puan korelasyonu değerleri 0,30’dan yüksektir. Ayrıca ölçekten herhangi bir maddenin silinmesiyle cronbach alpha katsayısında önemli bir değişimin olmadığı görülmektedir.

İşten Ayrılma Niyeti Ölçeği Faktör Analizleri

4 maddelik ölçeğin geçerliliği sırasıyla açıklayıcı ve doğrulayıcı faktör analizleri yapılarak tespit edilmiştir. Açıklayıcı faktör analizi, bulguları Tablo 2.13’te verilmektedir.

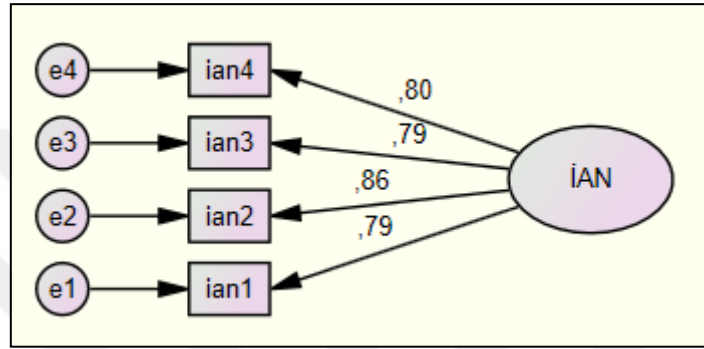
Tablo 2. 13. İAN Ölçeği Açıklayıcı Faktör Analizi

Faktör	Faktör Yüklere	Özdeğer	Açıklanan Varyans	Toplam Varyans	Cronbach Alpha
İAN		2,977	74,415	74,415	0,884
İAN2	,887				
İAN4	,864				
İAN3	,856				
İAN1	,843				
KMO= ,794 Bartlett Küresellik Testi (İstatistik Değeri= 974,142; p= ,000)					

Tabloda yer alan bulgular incelendiğinde 4 maddelik ölçeğin tek faktörlü bir yapıda olduğu ve her bir maddenin faktör yükünün 0,30 olarak referans alınan değerden yüksek olduğu görülmektedir. Ölçek, toplam varyansın %74,415’ini açıklamaktadır. Ölçeğe ilişkin KMO değeri 0,794; küresellik anlamlılık değeri ise

0,000'dır. Bu değerler, referans alınan değerleri ($KMO \geq 0,60$; Küresellik anlamlılık değeri $\leq 0,05$) karşılamaktadır.

İAN ölçeğine açımlayıcı faktör analizinden sonra doğrulayıcı faktör analizi uygulanmıştır. Analize ilişkin bulgular Şekil 2.7'de verilmiştir. Şekilden de görüldüğü gibi tüm maddelere ait standardize edilmiş regresyon yükleri 0,40'tan yüksektir.



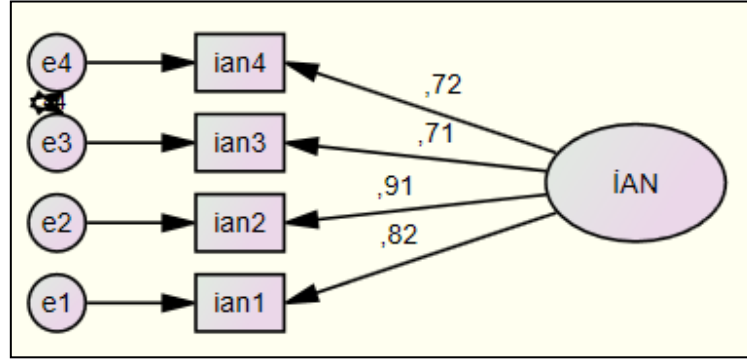
Şekil 2. 7. İAN Ölçeği DFA

Doğrulayıcı faktör analizinden elde edilen model uyum endeksi değerleri ise Tablo 2.14'te yer almaktadır.

Tablo 2. 14. İAN Ölçeğine Ait Uyum İyiliği Değerleri

Endeksler	Referans Değeri	Ölçüm Modeli
CMIN/DF	$\chi^2/sd \leq 2$	30,814
CFI	$\geq ,90$	,939
RMR	$< ,1$	,080
GFI	$\geq ,90$	,926
IFI	$\geq ,90$	,939
TLI	$\geq ,90$	,816
NFI	$\geq ,90$	,937
RMSEA	$RMSEA \leq ,08$	,265

Tablodaki uyum iyiliği değerleri, ölçeğin referans değerlerini karşılamadığından maddeler arasında modifikasyonlar yapılmıştır. Bu işlemten sonra elde edilen bulgular Şekil 2.8'deki gibidir. Şekil, (ian3 ile ian4) maddeleri arasında modifikasyonların yapıldığını ve yine tüm maddelere ait standardize edilmiş regresyon yüklerinin 0,40'dan yüksek olduğunu göstermektedir.



Şekil 2. 8. İAN Ölçeği Modifikasyonlu DFA

İAN ölçeğine yapılan modifikasyonlarla elde edilen model uyum iyiliği değerleri Tablo 2.15’te verilmiştir.

Tablo 2. 15. İAN Ölçeği Modifikasyon Sonrası Uyum İyiliği Değerleri

Endeksler	Referans Değeri	Ölçüm Modeli
CMIN/DF	$\chi^2/sd \leq 2$	,028
CFI	$\geq ,90$	1,000
RMR	$< ,1$	,001
GFI	$\geq ,90$	1,000
IFI	$\geq ,90$	1,000
TLI	$\geq ,90$	1,000
NFI	$\geq ,90$	1,000
RMSEA	$RMSEA \leq ,08$	,000

Tablodaki uyum iyiliği değerleri, referans değerlerin sağlandığını bu nedenle yapılan modifikasyonların model uyumunu iyileştirdiğini göstermektedir. Dolayısıyla açımlayıcı faktör analizi ile elde edilen faktör yapısı doğrulanmaktadır.

4. Hipotezlerin Testine İlişkin Analizler

a) Korelasyon Analizi

Araştırma değişkenleri olan AÖD, İAN ve İA değişkenleri arasındaki ilişkiler korelasyon analizi ile tespit edilmiştir. Veriler normal dağılmadığı için Spearman Korelasyon analizi tercih edilmiştir (Field, 2009: 179). Elde edilen korelasyon analizi bulguları Tablo 2.16’da verilmiştir.

Tablo 2. 16. Korelasyon Analizi (Spearman's Rho) Bulguları

Faktörler	X	SS		1	2	3
1-AÖD	2,742	1,101	Spearman's	1	,403**	-,303**
			p		0,000	0,000
2- İA	3,330	1,008	Spearman's		1	-,383**
			p			0,000
3- İAN	2,354	1,180	Spearman's			1
			p			
*p < 0,05 ise değişkenler arasında %95 anlamlılık düzeyinde bir ilişki vardır.						
**p<0,001 ise değişkenler arasında %99 anlamlılık düzeyinde bir ilişki vardır.						

Tablo 2.16 incelendiğinde AÖD ile İAN arasında %99 anlamlılık düzeyinde negatif yönlü bir ilişkinin ($r=-0,303$; $p=0,000$) olduğu görülmektedir. Bu bulguya göre çalışanların örgütsel destek algılarının artması, onların İAN'lerini azaltmaktadır. Diğer taraftan bunun tersi de doğrudur. Örgütten destek görmediğini düşünen çalışanlar ise işten ayrılmaya niyetlenebilirler.

Tablodaki bulgulara göre AÖD ile İA arasında %99 anlamlılık düzeyinde pozitif yönlü bir ilişki ($r= 0,403$; $p=0,000$) vardır. Bu bulgu şu anlama gelmektedir: Çalışanlar örgütten destek aldıkları algısına sahip olduklarında kendilerini daha fazla işe adanlar veya bunun tersine örgütten destek görmediklerini düşünen çalışanların İA düzeyleri düşer.

Tablodaki diğer bir bulgu, İA ile İAN arasında %99 anlamlılık düzeyinde negatif yönlü bir ilişkinin ($r=-0,383$; $p=0,000$) olduğudur. Buna göre “İA İAN'yi azaltmaktadır veya tersine İA düzeyleri düşük olan çalışanlar işten ayrılmaya niyetlenebilirler” demek mümkündür.

b) Yapısal Eşitlik Modellemesi Analizi

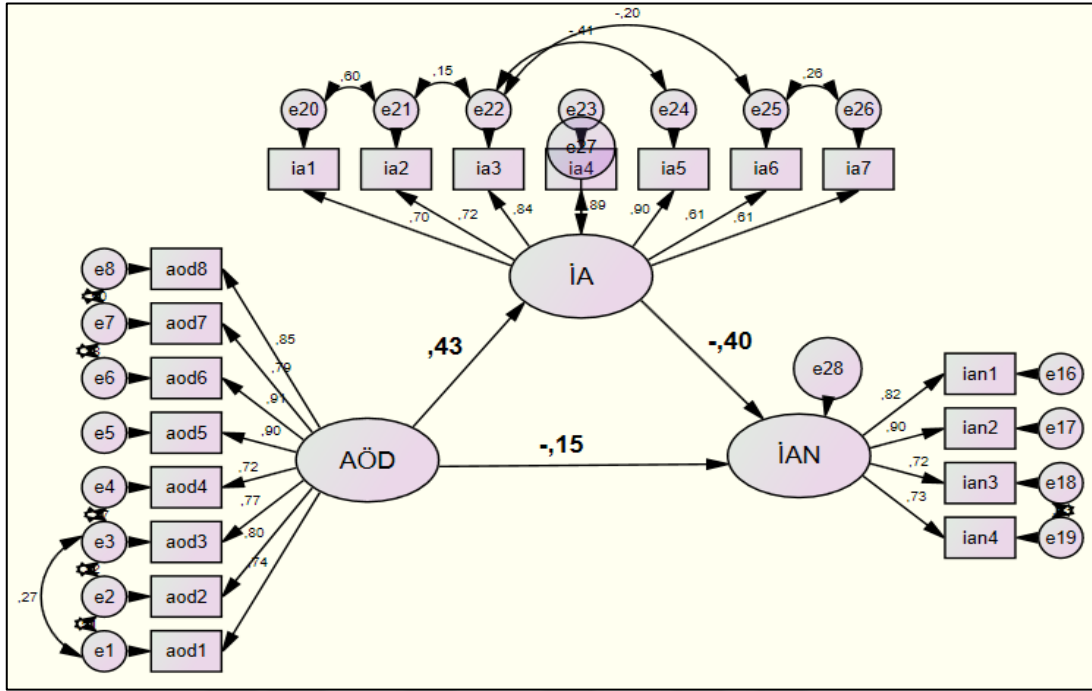
Araştırmada AÖD, İAN ve İA değişkenleri için AMOS programıyla yapısal eşitlik modeli oluşturulmuştur. Ancak, yapısal eşitlik modellemesi analizi yapılmadan önce analizin bir ön koşulu olan çoklu doğrusallık bağlantı sorununun olup olmadığı tespit edilmelidir. Söz konusu bu sorun; 1-bağımsız değişkenlerin varyans büyütme çapı (Variance Inflation Factor-VIF) 10'un üzerinde ve 2-tolerans endeksleri (değişkenlerce açıklanamayan varyans oranı) 0,10'un altında olduğunda

ortaya çıkmaktadır (Kerse ve Karabey, 2019: 95). Yapılan analizlerde bağımsız değişkenler olan AÖD ve İA'nın VIF değerlerinin 10'un altında, tolerans endekslerinin ise 0,10'un üzerinde olması nedeniyle çoklu doğrusal bağlantı sorununun olmadığı kanaatine varılmıştır (Tablo 2.17).

Tablo 2. 17. Bağımsız Değişkenlere İlişkin Çoklu Doğrusallık Bağlantısı

Bağımsız Değişkenler	Tolerans	VIF
AÖD	,838	1,193
İA	,838	1,193

Yukarıda da ifade edildiği gibi hipotezlerin testi için yapısal eşitlik modellemesi analizi yapılmıştır. Yapısal eşitlik modellemesinde AÖD bağımsız değişken (dışsal değişken-exogenous variable), İAN bağımlı değişken (içsel değişken-endogenous variable) ve İA ise aracı değişken olarak belirlenmiştir. Öte yandan verilerin normal dağılmadığı dikkate alınarak bootstrap yöntemi kullanılmış (Bayram, 2013: 106), yöntemde örneklem 1000 değerinde, güven aralıkları ise %95 seviyesinde (Bias-corrected confidence intervals) tutulmuştur. Bootfactor değeri 1 seçilerek analizler yapılmıştır. Analizde algılanan örgütsel destek-AÖD, işe adanmışlık-İA ve işten ayrılma niyeti-İAN olarak kodlanmıştır. Modele ilişkin kestirim sonuçları Şekil 2.9.'da yer almaktadır.



3- İA'nın İAN üzerindeki etkisi istatistiksel olarak %99 önem düzeyinde anlamlıdır.

Tablodaki alt ve üst düzey değerler, bağımsız değişkenin bağımlı değişkeni hangi aralıklarda etkidiği anlamına gelmektedir.

Tablo 2. 19. Faktör Yükleri ve Bootstrap Güven Aralıkları

Hipotez	Yordanan Değişken		Yordayan Değişken	Standardize R. Y.	Alt Düzey	Üst Düzey	P
H1	İAN	←	AÖD	-,15	-,254	-,053	,012*
H2	İA	←	AÖD	,43	,339	,509	,007**
H3	İAN	←	İA	-,40	-,485	-,297	,008**
**p<0,01 ise değişkenler arasındaki etki %99 önem düzeyinde istatistiksel olarak anlamlıdır. *p<0,05 ise değişkenler arasındaki etki %95 önem düzeyinde istatistiksel olarak anlamlıdır.							

Temel araştırma modelinin testine ilişkin yapılan bootstrap yöntemiyle elde edilen doğrudan, dolaylı ve toplam etkiler Tablo 2.20'de özetlenmiştir.

Tablo 2. 20. Temel Modelde Doğrudan, Dolaylı ve Toplam Etkiler

Değişkenler	Etkiler	AÖD	İA	İAN
İA	Doğrudan	,43	,000	,000
	Dolaylı	,000	,000	,000
	Toplam	,43	,000	,000
İAN	Doğrudan	-,15	-,40	,000
	Dolaylı	-,17	,000	,000
	Toplam	-,32	-,40	,000

Hipotez 1: Çalışanların algıladığı örgütsel destek, işten ayrılma niyetini negatif yönde ve anlamlı olarak etkiler.

AÖD ile İAN arasındaki ilişkiyi gösteren değerler Tablo 2.16, Tablo 2.19 ve Tablo 2.20'de verilmiştir. Bulgulara göre AÖD ile İAN arasında %99 anlamlılık düzeyinde negatif yönlü bir ilişki (Tablo 2.16; $r=-0,303$; $p=0,000$) vardır; AÖD, İAN'yi %95 önem seviyesinde doğrudan anlamlı ve negatif yönde (Tablo 2.19;

Standardize R.Y.=-0,15; $p=0,012$) etkilemektedir. Algılanan örgütsel desteğin İAN üzerindeki toplam etkisi ise -0,32'dir (Tablo 2.20). Bu bulgulara göre çalışanlarda örgütsel destek algısının artması, onların İAN'lerini azaltmaktadır. Dolayısıyla “Çalışanların algıladığı örgütsel destek, işten ayrılma niyetini negatif yönde ve anlamlı olarak etkiler” şeklindeki H1 hipotezi kabul edilmiştir. Bu bulgu daha önce yapılan bazı araştırma sonuçları ile benzerlik göstermektedir (Galletta vd, 2011; Koster vd, 2011; Park vd, 2015; Joo vd, 2015).

AÖD sosyal değişim teorisine dayanır (Anafarta, 2015: 115). Sosyal değişim teorisine göre kişi herhangi birinden bir fayda veya iyilik gördüğünde, kişide ona karşılık verme mecburiyeti ve algısı oluşur. Çalışma hayatında da bireyler çalıştıkları örgütün kendilerinin iyiliğini ve refahını düşündüğü algısına sahip olduklarında, örgüte karşı sorumluluk ve karşılık verme mecburiyeti hissine kapılırlar. Bu da onların örgüte karşı sergiledikleri tutum ve davranışları olumlu yönde etkiler. Çalıştıkları örgüt tarafından kendilerinin değerli oldukları algısına sahip olan çalışanlar, İAN gibi örgüte karşı olumsuz tutum ve davranışların ahlâki olmadığını ve onları huzursuz edeceğini düşünürler. Çalışanlar kendilerine yapılan bu iyilik karşısında çalıştıkları örgüte uzun yıllar hizmet etmeye, kazandığı bilgi ve tecrübeyi işine aktarmaya ve örgütün amaçlarına ulaşması için üzerlerine düşen sorumlulukları yerine getirmeye çalışırlar.

Hipotez 2: Çalışanların algıladığı örgütsel destek, işe adanmışlık düzeylerini pozitif yönde ve anlamlı olarak etkiler.

AÖD ile İA arasındaki ilişkiyi gösteren değerler Tablo 2.16, Tablo 2.19 ve Tablo 2.20'de verilmiştir. Bulgulara göre AÖD ile İA arasında %99 anlamlılık düzeyinde pozitif yönlü bir ilişki (Tablo 2.16; $r=-0,403$; $p=0,000$) vardır; AÖD, İA'yı %99 önem seviyesinde doğrudan anlamlı ve pozitif yönde (Tablo 2.19; Standardize R.Y.=0,43; $p=0,007$) etkilemektedir. Algılanan örgütsel desteğin İA üzerindeki toplam etkisi 0,43'tür (Tablo 2.20). Bu bulgulara göre çalışanlar örgütten destek aldıkları algısına sahip olduklarında kendilerini daha fazla işe adarlar veya bunun tersine örgütten destek görmediklerini düşünen çalışanların İA düzeyleri düşer. Dolayısıyla “Çalışanların algıladığı örgütsel destek, işe adanmışlık düzeylerini

pozitif yönde ve anlamlı olarak etkiler” şeklindeki H2 hipotezi kabul edilmiştir. Bu bulgu daha önce yapılan AÖD ve İA arasındaki pozitif ilişkiyi tespit eden çalışmalarla (Saks, 2006; Rich vd, 2010; Zacher ve Winter, 2011; Biswas vd, 2013; Gillet vd, 2013; Caesens ve Stinglhamber, 2014) benzerlik göstermektedir.

Örgütler çalışanlarına karşı olumlu tutum ve davranışlar içerisinde bulunurlarsa (mesela sosyal haklarının iyileştirilmesi, iş yaparken inisiyatif verilmesi, yetkilerinin kullanılmasına izin verilmesi, aile ve çocuklarına yardımda bulunulması, iş yaparken görüşlerinin sorulması, ayın elemanı veya yılın personeli gibi onları motive edecek ödüllendirmelerde bulunulması, çalışanların görüşlerine değer verilmesi, çalışanların ücret politikalarında eşit ve adil davranılması, iş güvencesinin verilmesi gibi onun refah ve iyiliğini geliştirecek imkânların seferber edilmesi vb.), çalışanlarda örgülerine karşı olumlu algı ve düşünceler oluşmasını sağlayabilirler. Bu sağlanan imkânlar karşısında çalışanların örgülerine karşı tutumları ise iş yaparken daha fazla çaba göstermesi, işini severek yapması, yaptığı işi benimsemesi, örgütüne karşı aidiyet duygusuyla hareket etmesi, örgütün sorununu kendi sorunu gibi görüp örgütüyle özdeşleşmesi, yöneticilerine ve iş arkadaşlarına karşı iletişime açık olması, yaptığı iş yorucu olsa da bundan haz duyması, örgütünden ve işinden bahsederken sahiplenerek anlatması, örgütün zor zamanında bile maddi ve manevi fedakârlıklarda bulunması, çalıştığı örgütün ve işin kendisi için değerli olduğunu sürekli vurgulaması, örgütün amaçlarına ulaşmada ekstra rol ve davranışlarda bulunması, örgüte karşı tutku ve adanmışlık sergilemesi şeklinde gerçekleşebilir. Yani çalışanlar örgütlerinin kendilerine değer verdiğine inandıklarında, işlerine duygusal, bilişsel ve fiziksel olarak adanır ve örgüte karşı yükümlülüklerini daha iyi yerine getirmeye çalışırlar. Böylece çalışanların örgütsel destek algısının artması, onların kendilerini işe adanmalarına ve işi severek yapmalarına neden olur (İnce, 2016: 656; Meriç vd., 2019:71; Işık ve Kama, 2018:401).

Hipotez 3: Çalışanların işe adanmışlık düzeyleri işten ayrılma niyetlerini negatif yönde ve anlamlı olarak etkiler.

İA ile İAN arasındaki ilişkiyi gösteren değerler Tablo 2.16, Tablo 2.19 ve Tablo 2.20’de verilmiştir. Bulgulara göre İA ile İAN arasında %99 anlamlılık

düzeyinde negatif yönlü bir ilişki (Tablo 2.16; $r=-0,383$; $p=0,000$) vardır; İA, İAN'yi %99 önem seviyesinde doğrudan anlamlı ve negatif yönde (Tablo 2.19; Standardize R.Y. $=-0,40$; $p=0,008$) etkilemektedir. Algılanan örgütsel desteğin İAN üzerindeki toplam etkisi ise $-0,40$ 'tır (Tablo 2.20). Buna göre “İA İAN'yi azaltmaktadır veya tersine İA düzeyleri düşük olan çalışanlar işten ayrılmaya niyetlenebilirler” demek mümkündür. Dolayısıyla “*Çalışanların işe adanmışlık düzeyleri işten ayrılma niyetlerini negatif yönde ve anlamlı olarak etkiler*” şeklindeki H3 hipotezi kabul edilmiştir. Bu sonuç daha önce bu ilişkiyi araştıran çalışmaların (Schaufeli vd, 2001; Schaufeli ve Bakker, 2004; Saks, 2006; Koyuncu vd, 2006; Shuck vd, 2011; Agarwal vd, 2012; Erdil ve Müceldili, 2014) sonuçlarıyla benzerlik göstermektedir.

Kendini işine adanmış çalışanların iş hayatında olumlu tutum ve davranışları; iş yaparken mutlu olma, işe istekli bir şekilde gelme, kendilerini örgütün bir parçası ve bir neferi olarak görme, örgütlerinden veya işinden bahsederken benimseyerek ve kendilerini örgütle özdeşleştirerek konuşma, işyerinde geçirilen zamanın farkında olmayarak geç saatlere kadar isteyerek ve gönüllülük esasıyla çalışma, işlerinde fiziksel olarak yorulduklarında bile bundan şikâyetçi olmayıp neşeli tavır ve tutumlarda bulunma, örgütte çalıştıkları yöneticiler ve iş arkadaşlarıyla anlamlı bağlar kurma, örgütsel faaliyetlere yüksek oranda katılma, iş dışında da örgüt ve iş arkadaşlarıyla zaman geçirmek isteme, örgüte sunduğu fikir ve görüşlerinin örgüt için değerli olduğuna inanma, vazifeli olduğu işi için ekstra çaba sarfetme, örgütün kaynaklarını kullanırken iktisatlı bir tutum sergileme şeklinde olabilir. Bu tutum ve davranışlarla işine adanmış çalışanlar, işlerini severek yaptıkları için işten ayrılma niyeti ve düşüncesine sahip olmazlar. Çünkü işten ayrılırlarsa başka bir yerde bu mutlu ve huzurlu ortamı bulamama ihtimalleri vardır. Yeni bir örgütte ve işte beklentilerinin karşılanamaması gibi psikolojik bir korkuya kapılarak, mutlu oldukları örgüt ve işlerini kaybetmek istemezler. Ayrıca yeni bir örgütte işe başladıkları zaman oradaki yönetici ve iş arkadaşlarının kendilerine karşı nasıl bir tutum ve davranış sergileyecekleri meçhul olduğundan bilmedikleri bir yere gitme niyetinin ortaya çıkma ihtimali düşmektedir.

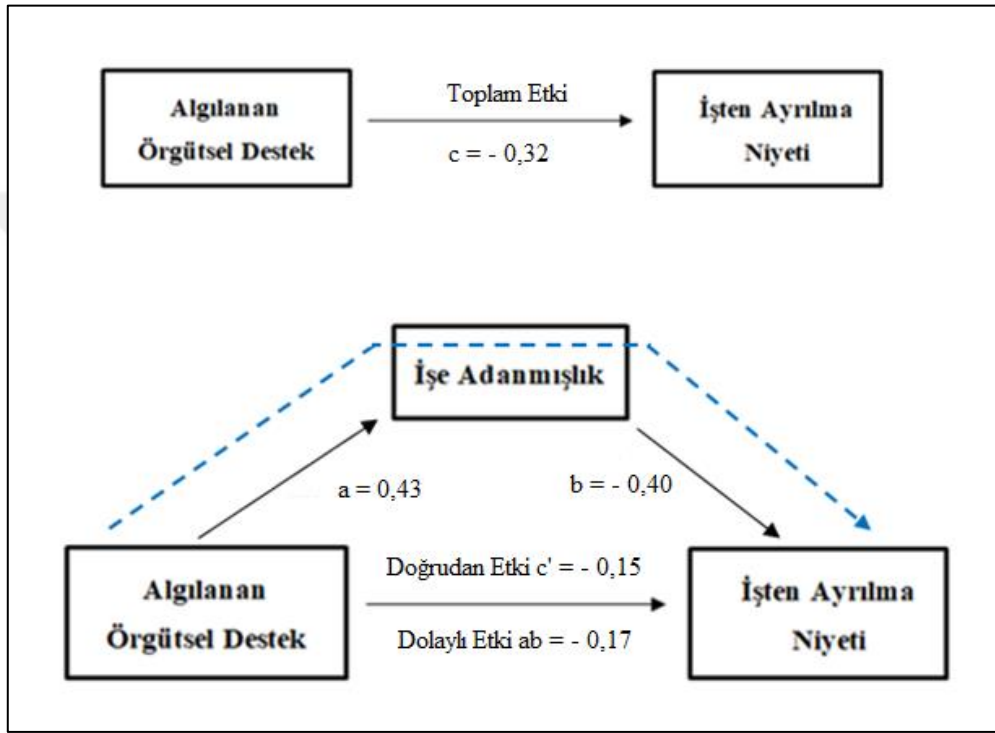
Hipotez 4: Algılanan örgütsel destek ile işten ayrılma niyeti arasındaki ilişkide işe adanmışlığın aracılık rolü vardır.

AÖD ile İAN arasındaki ilişkide İA'nın aracılık rolünü ortaya koymak için Baron, Kenny'nin (1986: 1176) önermiş olduğu şartlardan yararlanılmıştır. Söz konusu şartlar şu şekildedir:

1. Bağımsız değişkenin (yordayan-AÖD) bağımlı değişken (yordanan-İAN) üzerinde etkisinin olması gerekmektedir. H1 hipotezi bu şartı sağlamaktadır. H1 hipotezi ile ilgili açıklamalarda görüldüğü gibi AÖD, İAN'yi negatif yönde etkilemektedir (Şekil 2.10, Doğrudan Etki = -0,150)
2. Bağımsız değişkenin (yordayan-AÖD) aracı değişken (İA) üzerinde etkisinin olması gerekmektedir. H2 hipotezi bu şartı sağlamaktadır. H2 hipotezi ile ilgili açıklamalarda görüldüğü gibi AÖD, İA'yı pozitif yönde etkilemektedir (Şekil 2.10, Doğrudan Etki = 0,430).
3. Aracı değişkenin (İA) bağımlı değişken (yordanan-İAN) üzerinde etkisinin olması gerekmektedir. H3 hipotezi bu şartı sağlamaktadır. H3 hipotezi ile ilgili açıklamalarda görüldüğü gibi İA, İAN'yi negatif yönde etkilemektedir (Şekil 2.10, Doğrudan Etki = -0,400).
4. Aracı değişken analize dâhil edildiğinde, bağımsız değişkenin bağımlı değişken üzerindeki etkisinin istatistiksel anlamda azalması kısmi aracılık rolün; bağımlı ve bağımsız değişken arasındaki ilişkinin istatistiksel olarak anlamsız hale gelmesi ise tam aracılık rolün var olduğunu gösterir (Baron ve Kenny, 1986). Aracı değişkenin bulunmadığı modelde bağımsız değişken olan AÖD, bağımlı değişken olan İAN'yi -0,320 düzeyinde etkilemektedir. Aracı değişken olan İA modele dâhil edildiğinde AÖD'nin İAN üzerindeki etkisi azalmakta ve -0,150 olmaktadır. Bu durum, Algılanan Örgütsel Destek ile İşten Ayrılma Niyeti arasındaki ilişkide İşe Adanmışlığın kısmi aracı rol üstlendiği şeklinde açıklanabilir. Tablo 2.20'deki değerlere göre AÖD'nin İAN üzerindeki doğrudan etkisi -0,150; dolaylı etkisi -0,170 ve toplam etkisi -0,320'dir. Söz konusu dolaylı etki "İA" değişkeninden kaynaklanmaktadır

denilebilir. Buna göre AÖD ile İAN arasındaki ilişkide İA'nın kısmi aracılık rolü vardır (Şekil 2.10).

Dolayısıyla “Algılanan örgütsel destek ile işten ayrılma niyeti arasındaki ilişkide işe adanmışlığın aracılık rolü vardır” şeklindeki H4 hipotezi aracılığın kısmiliği şartıyla kabul edilmiştir.



Şekil 2. 10. AÖD ile İAN Arasındaki İlişkide İA'nın Kısmi Aracılık Rolü

5. Demografik Özelliklere Göre Ölçek Puanlarının Karşılaştırılması

Araştırmaya katılan sağlık çalışanlarının demografik özelliklerine göre AÖD, İAN ve İA düzeylerinin farklılaşıp farklılaşmadığına bakılmıştır. Veriler normal dağılmadıkları için iki gruptan oluşan cinsiyet ve medeni durum için Mann Whitney-U Testi; ikiden fazla grubun olduğu yaş, eğitim, meslek ve çalışma süresi için ise Kruskal Wallis H-Testi yapılmıştır (Heiman, 2011: 265-269). Yapılan analizler sonucunda ikili gruplardan cinsiyet ve medeni durum açısından; ikiden fazla gruplardan da yaş ve eğitim açısından puanların farklılaştığı tespit edilmiş, sadece fark görülen durumlar tablolastırılarak aşağıda gösterilmiştir.

Cinsiyete Göre Karşılaştırma

Sağlık çalışanlarının cinsiyetlerine göre AÖD, İşe adanmışlık ve İAN puanlarının farklılaşma durumu Mann-Whitney U testi yapılarak incelenmiş ve AÖD ile İAN puanlarının farklılaştığı tespit edilmiştir (Tablo 2.21).

Tablo 2. 21. Cinsiyete Göre Karşılaştırma (Mann-Whitney U Testi)

Değişken	Grup	N=427	Sıra Ortalaması	Mann-Whitney U	p*
Algılanan Örgütsel Destek	Erkek	197	199,07	19576,000	0,020
	Kadın	230	226,79		
İşten Ayrılma Niyeti	Erkek	197	231,42	19092,000	0,006
	Kadın	230	199,08		
*p<0,05 ise grupların puanları istatistiksel olarak farklılaşmaktadır.					

Tablodaki bulgulara göre kadın sağlık çalışanlarının AÖD algısı (Sıra Ortalaması=226,79), erkeklerinkinden (Sıra Ortalaması=199,07) daha yüksektir. Bir başka deyişle kadınlar, örgütlerinin kendilerini önemseydiği ve katkılarına değer verildiği görüşüne daha fazla katılmaktadırlar. Bu sonuç daha önce yapılan benzer çalışmalarla da ortaya konulmuştur (Turunç ve Çelik, 2010: 225; Celep ve Yılmaztürk, 2012; Rosenblatt vd, 1999; Gyekye ve Salminen, 2009). Bazı çalışmalarda ise tam tersine erkeklerin kadınlardan daha fazla örgütsel destek algısına sahip olduğu görülmüştür (Meriç vd, 2019: 71). Öte yandan, cinsiyet ve AÖD arasında kaydadeğer ilişki bulmayan araştırmalar da (Rhoades ve Eienberger, 2002; Amason ve Allen, 1997) vardır.

Tablodaki bulgulara göre erkek sağlık çalışanlarının İAN puanları (Sıra Ortalaması=231,42), kadınlarınkinden (Sıra Ortalaması=199,08) daha yüksektir. Yani erkekler, kadınlara göre daha fazla işten ayrılmayı düşünmektedirler. Toplumsal bir algı olsa da kadınların evlilik, doğum ve çocuk bakımı gibi rollerinden dolayı, işverenler personel seçiminde genellikle erkek çalışanları daha çok tercih etmektedir. Bu tercih erkeklerin daha çok iş imkânına sahip olduğu anlamına gelmektedir. Ve yine birçok işletmenin fiziki çalışma koşulları erkeklere daha uygun

olduğu için erkeklerin kadınlara göre daha çok iş bulma imkânı bulunmaktadır. Erkeklerin daha çok iş bulma olasılığından dolayı, araştırmayı yaptığımız sağlık sektöründeki erkek çalışanlar, işverenler ile ters düştükleri zaman başka bir işletmeye geçme veya başka bir sektörde iş bulma imkânına sahip oldukları için İAN'leri yüksek çıkabilmektedir. Bu durumun daha önce yapılan bazı araştırmalarla (Moynihan ve Landuyt, 2008; Stumpf ve Dawley, 1981) uyumlu olduğu görülürken, bazılarıyla (Marsh ve Mannari, 1977; Hundera, 2014) ise ters düştüğü saptanmıştır.

Medeni Duruma Göre Karşılaştırma

Sağlık çalışanlarının medeni durumlarına göre AÖD, İşe adanmışlık ve İAN puanlarının farklılaşma durumu Mann-Whitney U testi yapılarak incelenmiş ve AÖD ile İA puanlarının farklılaştığı tespit edilmiştir (Tablo 2.22).

Tablo 2. 22. Medeni Duruma Göre Karşılaştırma (Mann-Whitney U Testi)

Değişken	Grup	N=427	Sıra Ortalaması	Mann-Whitney U	p*
Algılanan Örgütsel Destek	Evli	316	205,03	14350,500	0,011
	Bekâr	111	239,53		
İş Adanma	Evli	316	206,36	14803,500	0,031
	Bekâr	111	235,75		
*p<0,05 ise grupların puanları istatistiksel olarak farklılaşmaktadır.					

Tablodaki bulgulara göre bekâr sağlık çalışanlarının AÖD algısı (Sıra Ortalaması=239,53), evli olanlardan (Sıra Ortalaması=205,03) daha yüksektir. Bir başka deyişle bekârlar, örgütlerinin kendilerini önemseydiği ve katkılarına değer verildiği görüşüne daha fazla katılmaktadırlar.

Tablodaki bulgulara göre bekâr sağlık çalışanlarının İA puanları (Sıra Ortalaması=235,75), evli olanlardan (Sıra Ortalaması=206,36) daha yüksektir. Yani bekârlar, evlilere göre daha fazla işe adanmaktadırlar. Buna göre bekâr çalışanların örgütsel destek algısı ve İA'ları evli çalışanlardan daha fazladır. Evli çalışanların işten sonraki hayatlarında ailesine vakit ayırma zorunluluğunun olması ve iş-aile çatışması yaşamaları durumunda tamamen işe kendilerini ve enerjilerini

verememeleri algıladıkları örgütsel desteğin ve İA'larının azalmasına neden olabilmektedir. Ayrıca bekâr çalışanlar sadece bireysel anlamda kendi ihtiyaçlarından sorumlu oldukları için gece geç saatlere kadar çalışma imkânına sahiptir. Bekâr çalışanların seyahat engelinin evli çalışanlara oranla daha az olması ve ekonomik anlamda da sadece kendi ihtiyaçlarını karşılamaları, evli çalışanlara oranla daha fazla örgütsel destek algısına ve İA'ya sahip olmalarını sağlamış olabilir. Öte yandan, literatürde, evli çalışanların daha çok örgütsel destek algısına sahip olduğunu tespit eden (Gyekye ve Salminen, 2009) çalışmalara rastlanmıştır. Ayrıca, bekâr çalışanların daha çok İA gösterdiğini savunan çalışmalar tespit edilmiştir (Kong, 2009).

Yaşa Göre Karşılaştırma

Sağlık çalışanlarının yaşlarına göre AÖD, İA ve İAN puanlarının farklılaşma durumu Kruskal-Wallis H testi yapılarak incelenmiş ve İAN puanlarının farklılaştığı tespit edilmiştir (Tablo 2.23). Hangi gruplar arasında fark olduğunu belirlemek için Post-hoc (LSD) analizi uygulanmıştır. Yaşa göre Post-hoc (LSD) analizi Tablo 2.24'te verilmiştir.

Tablo 2. 23. Yaşa Göre Karşılaştırma (Kruskal-Wallis H Testi)

Değişken	Gruplar	N=427	Sıra Ortalaması	Chi-Square	p*	Farklı olan gruplar (LSD)
İşten Ayrılma Niyeti	20-25	64	189,29	0,796	0,04	20-25 yaş grubu farklıdır 41 + yaş grubu
	26-40	171	209,17			
	41 +	192	219,86			
*p<0,05 ise gruplardan en az birinin puanı istatistiksel olarak farklıdır.						

Tablo 2.23'teki bulgulara göre 20-25 yaş grubundaki genç sağlık çalışanlarının İAN puanları (Sıra Ortalaması=189,29), 41+ yaş grubundaki çalışanlardan (Sıra Ortalaması=219,86) daha düşüktür. Bir başka deyişle yaşlı sağlık çalışanları işten ayrılmayı daha fazla düşünmektedirler.

Tablo 2. 24. Yaşa Göre Karşılaştırma (Post-Hoc Testi)

Bağımlı Değişkenler	(I) YAS	(J) YAS	Sig.
AÖD	20-25 Arası	26-40 Arası	1,000
		41 +	,976
	26-40 Arası	20-25 Arası	1,000
		41 +	,926
	41 +	20-25 Arası	,976
		26-40 Arası	,926
İA	20-25 Arası	26-40 Arası	,633
		41 +	,169
	26-40 Arası	20-25 Arası	,633
		41 +	,683
	41 +	20-25 Arası	,169
		26-40 Arası	,683
İAN	20-25 Arası	26-40 Arası	,191
		41 +	,014
	26-40 Arası	20-25 Arası	,191
		41 +	,643
	41 +	20-25 Arası	,014
		26-40 Arası	,643

41 yaş ve üstü çalışanlar iş tecrübelerinin daha fazla olmasından dolayı iş bulma konusunda daha çok imkâna sahiptir. Ayrıca, sağlık sektörünün 24 saat nöbet sistemi gibi yoğun çalışma temposuna sahip olmasından dolayı, ileri yaşlarda işten ayrılma veya başka bir sektörde iş arama faaliyetleri daha yoğun olabilmektedir. Bundan başka uzun süre aynı işkolunda çalışanların zamanla aynı işi sürekli yapmasından ötürü tükenmişlikle karşılaşma ihtimali daha yüksektir. Tüm bu sebeplerden ötürü, 41 yaş ve üstünde işten ayrılma ihtimali artabilmektedir. Bu durum daha önce yapılan benzer çalışmalarda (Çınar vd, 2016: 1043) da görülmüştür.

Eğitim Durumuna Göre Karşılaştırma

Sağlık çalışanlarının eğitim durumlarına göre AÖD, İA ve İAN puanlarının farklılaşma durumu Kruskal-Wallis H testi yapılarak incelenmiş ve İAN puanlarının farklılaştığı tespit edilmiştir (Tablo 2.25). Hangi gruplar arasında fark olduğunu

belirlemek için Post-hoc (LSD) analizi uygulanmıştır. Eğitim durumuna göre Post-hoc (LSD) analizi Tablo 2.26.'da verilmiştir.

Tablo 2. 25. Eğitim Durumuna Göre Karşılaştırma (Kruskal-Wallis H Testi)

Değişken	Gruplar	N=427	Sıra Ortalaması	Chi-Square	p*	Farklı olan gruplar (LSD)
İşten Ayrılma Niyeti	Lise Önlisans Lisans	138 133 156	200,12 199,41 235,05	7,183	0,016	Lise, Önlisans farklıdır Lisans
*p<0,05 ise gruplardan en az birinin puanı istatistiksel olarak farklıdır.						

Tablo 2.25'teki bulgulara göre lisans düzeyinde eğitim görmüş olan sağlık çalışanlarının İAN puanları (Sıra Ortalaması=235,05), diğerlerinden (Sıra Ortalaması-Lise=200,12; Sıra Ortalaması-Önlisans=199,41) daha yüksektir. Bir başka deyişle lisans düzeyinde eğitim görmüş olanlar işten ayrılmayı daha fazla düşünmektedirler. Eğitim düzeyi yüksek olan çalışanların başka bir yerde iş bulma ihtimalleri daha yüksektir. Ayrıca bu çalışanların kariyer yapma, yükselme, başka yerlerde iş deneyimi yaşama istek ve eğilimleri daha yüksek olabilir. Bu sebepler onların işten ayrılma niyetlerini yükseltmiş olabilir. Eğitim düzeyi yükseldikçe İAN'nin de arttığını bulgulayan araştırmalar mevcuttur (Cotton ve Tuttle, 1986; Mitchell vd, 2000; Lambert, 2001)

Tablo 2. 26. Eğitim Durumuna Göre Karşılaştırma (Post-Hoc Testi)

Bağımlı Değişkenler	(I) EGITIM	(J) EGITIM	Sig.
AÖD	Lise	Önlisans	,999
		Lisans	,792
	Önlisans	Lise	,999
		Lisans	,947
	Lisans	Lise	,792
		Önlisans	,947
İA	Lise	Önlisans	1,000
		Lisans	1,000
	Önlisans	Lise	1,000
		Lisans	1,000
	Lisans	Lise	1,000
		Önlisans	1,000
İAN	Lise	Önlisans	1,000
		Lisans	,034
	Önlisans	Lise	1,000
		Lisans	,042
	Lisans	Lise	,034
		Önlisans	,042

SONUÇ VE ÖNERİLER

Günümüz kamu ve özel sektör işletmelerinin yaşamlarını uzun süreli devam ettirmesi ve amaçlarına ulaşması; işletmelerin belirlediği vizyon ve misyonu benimseyen, yapacağı işi seven, yetenekli ve bu yeteneklerini geliştirmeye istekli çalışanlarla mümkündür. Bu tür çalışanların işletmede tutulması da ayrı bir husustur. İşletmeler için oldukça değerli ve stratejik değere sahip çalışanların, işe adanmışlık düzeylerinin yükseltilmesi ve örgütlerine olan bağlılıklarının artırılması işverenler için hayati önem taşımaktadır. Çalışanlarından gerekli desteği esirgemeyen ve onların refahını, iyiliğini düşünen işletmelerde, çalışan işgücü devir oranı ve çalışanlarda oluşabilecek işten ayrılma niyeti asgari düzeye iner. Çalışan, algıladığı bu örgütsel desteğe karşılık olarak işine gerekli önemi verir, yaptığı işi kendi işi gibi benimser ve en önemlisi işinden ve çalıştığı örgütten mutluluk duyar. Çalışanların örgütler için önemi gözönüne alındığında, onların algıladıkları örgütsel destek, işe adanmışlık ve işten ayrılma niyeti düzeylerinin incelenmesinin kaydadeğer olduğu değerlendirilmiştir. Bu çerçevede, bu çalışmada, algılanan örgütsel destek, işten ayrılma niyeti ve işe adanmışlık değişkenleri arasındaki ilişkiler ve algılanan örgütsel destek ile işten ayrılma niyeti arasındaki ilişkide işe adanmışlığın aracılık rolü incelenmiştir. Çalışmanın teorik kısmında algılanan örgütsel destek, işten ayrılma niyeti ve işe adanmışlık kavramları geniş bir şekilde ele alınmış, hem yerli hem de yabancı kaynaklardan literatür taraması yapılarak araştırmanın konuları incelenmiş ve açıklanmıştır.

Teorik çerçeve doğrultusunda, Erzincan ilinde sağlık sektöründe faaliyet gösteren kurumların 427 çalışanından anket tekniği ile toplanan veriler analiz edilerek yorumlanmıştır. Sağlık sektörünün bu çalışma için örneklem olarak seçilmesinin nedeni, hem kamu hem de özel sektörde iş yoğunluğunun fazlasıyla yaşandığı ve insan hayatı söz konusu olduğundan hata yapmanın telafisi imkânsız sonuçlar doğurabildiği bir sektör olmasıdır. Bu durum sağlık çalışanlarının moral ve motivasyonunu etkileyerek işe adanmışlıklarını azaltabilmekte ve daha çok işten ayrılmayı düşünmelerine neden olabilmektedir. Bu süreçte sağlık çalışanlarının algıladıkları örgütsel destek de verdikleri kararlarda etkili olabilmektedir. Ayrıca

sağlık sektörünün diğer özellikleri (farklı meslek gruplarının ekip halinde çalışmasına bağlı olması, etkileşimin fazla olması, ileri derecede uzmanlık gerektirmesi vb.) çalışmada kullanılan değişkenler arasındaki ilişkileri daha iyi değerlendirmeye imkân tanıdığından sağlık sektörü çalışma evreni olarak seçilmiştir.

Çalışmanın araştırma kısmında 427 sağlık çalışanından anket tekniği ile elde edilen verilere bağlı olarak ortaya çıkan sonuçların yanında araştırmanın sorularına da cevap bulunmuş ve aşağıda özetlenmiştir.

Araştırmada cevap aranan sorulardan birincisi çalışanların algılanan örgütsel destek düzeylerinin ne olduğudur. Bu sorunun cevaplanması için algılanan örgütsel destek ölçeğine ait ifadelerin ortalama değerleri incelenmiştir. Algılanan örgütsel desteği ölçen 8 ifadeye ait genel ortalama 2,74 olup, bu değer *orta* seviyededir. Diğer bir ifadeyle ortaya çıkan bu sonuç ankete katılan çalışanların örgütlerinden veya yöneticilerinden algıladıkları desteğin orta düzeyde olduğunu göstermektedir. Yani örgüt çalışanların huzur ve iyiliği için orta düzeyde katkıda bulunmakta, çalışanların sarf ettiği çaba orta düzeyde değerli görülmekte, yöneticiler çalışanların karşılaştıkları sorunlarla baş etmelerine de orta düzeyde yardımcı olmaktadır. Kısaca çalışanlar örgütten orta düzeyde destek gördüklerine inanmaktadır.

Araştırmada cevap aranan diğer bir soru, çalışanların işe adanmışlık düzeylerinin ne olduğu ile ilgilidir. Bu sorunun cevabını öğrenmek için araştırmaya katılan çalışanların işe adanmışlık düzeyleri ile ilgili ortalama değer hesaplanmıştır. Çalışanların işe adanmışlık düzeylerini ölçmeye yönelik 9 maddenin genel ortalaması 3,33 olup, bu değer de *orta* seviyededir. Ancak bu değer yükseğe yakın bir düzeydedir. Buna göre çalışanların işlerine yönelik adanmışlık düzeyleri ortalamanın biraz üzerindedir. Bir başka deyişle çalışanlar, işlerini severek yapmakta, enerjilerini işlerine harcamakta ve kendilerini işlerine hem bilişsel hem fiziksel hem de duygusal olarak adamaktadır.

Araştırmanın diğer bir sorusunda çalışanların işten ayrılma niyeti düzeylerinin hangi seviyede olduğu sorulmaktadır. Bunun için çalışanların işten ayrılma niyeti ölçeğine verdiği cevapların ortalamasına bakılmıştır. Ölçekte yer alan 4 ifadeye verilen cevapların ortalaması 2,35 olup, *düşük* düzeydedir. Bu bulgu düşük olmasına

rağmen çalışanların belirli bir oranda işten ayrılma niyetinde oldukları görülmektedir. Bu nedenle yöneticiler çalışanların işten ayrılma niyetini azaltacak tedbir ve önlemler almalıdır.

Araştırmanın 4, 5 ve 6. sorularını cevaplamaya yönelik olarak korelasyon analizi ve yapısal eşitlik modeli analizinden yararlanılmıştır. Yapılan korelasyon analizi sonucunda; algılanan örgütsel destek ile işe adanmışlık arasında %99 önem düzeyinde pozitif, güçlü ve anlamlı bir ilişki olduğu ortaya çıkmıştır. Öte yandan çalışanların işe adanmışlık düzeyleri ile işten ayrılma niyeti arasında %99 anlamlılık düzeyinde negatif yönde bir ilişki mevcuttur. Bu durum çalışanların işe adanmışlık düzeylerinin artmasıyla işten ayrılma niyetlerinin azaldığını göstermektedir. Ayrıca çalışanların örgütsel destek algısının işten ayrılma niyeti ile %99 önem düzeyinde negatif, güçlü ve anlamlı bir ilişkisinin bulunduğu tespit edilmiştir. Bu sonuçlar, örgütsel destek algısının artmasıyla işten ayrılma niyetinin azaldığı, işe adanmışlığın ise arttığı anlamına gelmektedir.

Araştırmaya konu olan değişkenler arasındaki ilişkilerin tespitine yönelik öncelikle bağımsız değişken olan algılanan örgütsel destek ile bağımlı değişken olan işten ayrılma niyeti arasındaki ilişki, AMOS programı kullanılarak analiz edilmiş, daha sonrasında bu modele aracı değişken olan işe adanmışlık dâhil edilerek yapısal eşitlik modeli oluşturulmuştur. Araştırmada ele alınan değişkenlerin doğrudan ve dolaylı etkileri incelendiğinde; algılanan örgütsel desteğin hem doğrudan hem de işe adanmışlık üzerinden dolaylı olarak işten ayrılma niyetini etkilediği görülmektedir. Yani algılanan örgütsel desteğin işten ayrılma niyetine etkisinde işe adanmışlık kısmi aracı rol üstlenmektedir. İşe adanmışlığın (aracı değişken) olmadığı bir modelde, algılanan örgütsel destek (bağımsız değişken) işten ayrılma niyetini (bağımlı değişken) doğrudan anlamlı ve negatif (-0,320) yönde etkilemektedir. İşe adanmışlık (aracı değişken) modele eklendiğinde algılanan örgütsel desteğin (bağımsız değişken) işten ayrılma niyetine (bağımlı değişken) olan etkisi yine anlamlı ve negatif (-0,150) yönde olmakla birlikte önceki duruma göre etki derecesi azalmaktadır. Bu durumda aradaki etki farkı (-0,170) işe adanmışlıktan kaynaklanmaktadır. Buna göre aldılanan örgütsel destek ile işten ayrılma niyeti

arasındaki ilişkide işe adanmışlığın kısmen aracılık rolü oynadığı söylenebilir. Bir başka deyişle algılanan örgütsel destek ile işten ayrılma niyeti arasındaki ilişkide işe adanmışlığın kısmi aracı değişken olduğu tespit edilmiştir. Bu bulgulara göre örgütün çalışanın iyiliğini ve refahını düşünmesi, performansını ödüllendirmesi, onun fikir ve görüşlerine değer vermesi, sorunlarını dinleyip çözüm bulmaya çalışması gibi örgüt tarafından çalışana sağlanan destekler, öncelikle çalışanın işten ayrılma niyetini azaltmaktadır. Ancak işten ayrılma niyeti üzerinde işe adanmışlığın da etkileri mevcuttur. Bu bağlamda örgüt yönetimi çalışanlara destek olmak ve bu algıyı oluşturmaya ek olarak çalışanın işe adanmışlığını sağlayacak uygulamaları hayata geçirdiğinde çalışanların işten ayrılma niyetini daha fazla düşürebilecektir. İşe adanmayı sağlayacak uygulamalara şu örnekler verilebilir: İş yaparken inisiyatif kullanmasına olanak sağlanması, farklı örgütlerde aynı işi yapan diğer çalışanlara oranla daha iyi bir ücret politikası izlenmesi, çalışanlara adil ve şeffaf davranılması, çalışanların kariyer plânlamasına öncülük yaparak sahip olduğu yetenek ve becerilerini geliştirmesine imkân sağlanması, çalışanın yaptığı işi ile alakalı sempozyum, kongre veya seminerler varsa onlara gönderip gelişimine katkıda bulunulması, çalışanların eğitilmesi, çalışanların kişiliklerine uygun iletişim ve etkileşimde bulunulması, çalışanla beraber gelecek plânlaması yaparak iş güvencesi verilmesi, çalışanların yanlış yaptıkları zaman yöneticilerin bunu tolere edip, bu yanlışlarını beraber düzeltmeye çalışması, iş ortamını iyileştirmesi, iş sağlığı ve güvenliği ile ilgili tedbirleri alması, çalışanların inançlarına saygı duyulması, doğum, ölüm, bayram gibi özel günlerde çalışanın yanında olması, çalışanın aile yapısı ve maddi durumu hakkında gerekli bilgiye sahip olup gerektiğinde maddi iyileştirmelerde bulunulması, çeşitli terfi ve ödüllerle motivasyonun yükseltilmesi, bulunulan coğrafyanın şartlarına göre sosyal hayatı kolaylaştıracak çeşitli yardımların yapılması (araç verilmesi, giyim çeki, yemek ücreti verilmesi, telefon ve bilgisayar gibi çeşitli araç ve gereçlerin temin edilmesi gibi), normal devlet sigortasından hariç özel sağlık sigortası ile çalışanların sağlığına önem verilmesi gibi uygulamalar, çalışanın işe adanmışlığını artırabilir.

Araştırmada elde edilen bulgular kontrol değişkenleri olan demografik özellikler açısından değerlendirildiğinde; cinsiyet açısından algılanan örgütsel destek

ve işten ayrılma niyeti değişkenleri için bazı farklılıklar bulunduğu görülmüştür. Araştırmaya bulgularına göre kadınların erkeklerden daha fazla örgütsel destek algısına sahip olduğu ortaya çıkmıştır. Bu durum kadınların örgütleriyle bütünleşmesi ve örgüte aidiyet hissetmesinin erkeklere oranla daha yüksek olmasıyla açıklanabilir. Kadınların örgütlerine daha çok bağlanmalarının nedeni ise toplumdaki iş alanlarının kısıtlı olması ve erkeklere göre daha duygusal bir yapıya sahip olmalarıdır. Bir başka bulguya göre erkeklerin işten ayrılma niyeti kadınlardan daha fazladır. Bu durum erkeklerin iş bulma imkânlarının kadınlardan daha fazla olması ile açıklanabilir. Çünkü ülkemizdeki birçok işkolu erkeklerin istihdamına uygundur. Ayrıca, toplumun yapısı, sahip olduğu kültürel değerler ile kadınların hamilelik ve çocuk bakımı gibi durum ve yükümlülükleri erkeklerin işverenlerce daha çok tercih edilmesine neden olmaktadır. Bu durum aynı zamanda, ülkemizde mesleki cinsiyet eşitsizliğinin bulunduğunu da göstermektedir. Tüm bu sebeplerden dolayı “kadınlar, mevcut işlerini korumayı daha öncelikli gördüklerinden işten ayrılma niyetleri erkeklere göre daha düşük olmaktadır” denilebilir.

Bulgular, medeni durum değişkeni açısından incelendiğinde çalışanların algılanan örgütsel destek ve işe adanmışlık değerlerinde farklılık bulunduğu saptanmıştır. Bekâr çalışanların örgütsel destek algıları ve işe adanmışlıkları evli çalışanlardan daha fazladır. Evli çalışanların işten sonraki hayatlarında ailesine vakit ayırma zorunluluğunun olması ve iş-aile çatışması yaşamaları durumunda (Rehman ve Waheed, 2012: 23) işe kendilerini ve enerjilerini tamamen verememeleri, algıladıkları örgütsel desteğin ve işe adanmışlıklarının azalmasına neden olabilmektedir. Ayrıca bekâr çalışanlar sadece bireysel anlamda kendi ihtiyaçlarından sorumlu oldukları için gece geç saatlere kadar çalışma imkânına sahiptir. Bekâr çalışanların seyahat engelinin evli çalışanlara oranla daha az olması ve ekonomik anlamda da sadece kendi ihtiyaçlarını karşılamaları, evli çalışanlara oranla daha fazla örgütsel destek algısına ve işe adanmışlığa sahip olmalarını sağlamaktadır.

Bulgular, yaş değişkeni açısından incelendiğinde çalışanların algılanan örgütsel destek ve işe adanmışlık düzeylerinde farklılık olmadığı görülmüştür. Bununla

birlikte, işten ayrılma niyeti düzeylerinin farklılaştığı tespit edilmiştir. Buna göre 41 ve üstü yaşta olan çalışanların 20-25 yaş grubuna göre daha çok işten ayrılma niyetine sahip oldukları saptanmıştır. Bir başka deyişle yaşlı sağlık çalışanları işten ayrılmayı daha fazla düşünmektedir. 41 ve üstü yaşta olan çalışanlar iş tecrübelerinin daha fazla olmasından dolayı iş bulma konusunda daha çok imkâna sahiptir. Ayrıca, sağlık sektörünün 24 saat nöbet sistemi gibi yoğun çalışma temposuna sahip olmasından dolayı, ileri yaşlarda işten ayrılma veya başka bir sektörde iş arama faaliyetleri daha yoğun olabilmektedir. Aynı zamanda uzun süre aynı işkolunda çalışanların zamanla aynı işi sürekli yapmasından ötürü tükenmişlikle karşılaşma ihtimali daha yüksektir. Bu sebeplerden dolayı yaşa bağlı olarak işten ayrılma ihtimali yüksek olabilmektedir.

Eğitim değişkeni açısından bulgular ele alındığında, çalışanların algılanan örgütsel destek ve işe adanmışlık düzeylerinde bir farklılık görülmezken, işten ayrılma niyeti düzeylerinde farklılıkların bulunduğu saptanmıştır. Buna göre lisans mezunu çalışanlar daha düşük eğitim düzeyinde olanlara oranla daha fazla işten ayrılma niyetine sahiptir. Yüksek eğitim görmüş olan çalışanlar daha donanımlı olduklarından iş bulma ihtimalleri daha yüksektir. Ayrıca bu çalışanların kariyer yapma, yükselme, başka yerlerde iş deneyimi yaşama istek ve eğilimleri daha yüksek olabilir. Bu sebepler onların işten ayrılma niyetlerini yükseltmiş olabilir.

Burada araştırmada elde edilen bulguların daha iyi değerlendirilebilmesi ve yorumlanabilmesi için uygulamanın yapıldığı sağlık sektörünün özellikleri hakkında bilgi vermek yararlı olacaktır. Uygulamanın yapıldığı örgütlerin faaliyette bulunduğu sağlık sektörüne ilişkin bilgiler aşağıda belirtilmiştir:

- İletişim ve takım çalışması ön plandadır.
- Ülkemizde ve dünyada 24 saat hizmet vermekle yükümlüdür.
- Teknolojinin değişim hızı yüksektir.
- Çalışanlar yoğun bir çalışma temposuna sahiptir.
- Müşterileri hastalardır.
- Uzmanlık ve bilirkişilik gerektiren işlere sahiptir.
- Alınan kararlar yüksek risk ve önem taşımaktadır.

- Sağlık hizmeti sunarken kontrol edilemeyen pek çok dış etmen vardır (bulaşıcı hastalıklar, komplikasyonlar vs.).
- Yapılan iş streslidir.
- Nitelikli çalışan bulmak zordur.

Araştırmadan elde edilen sonuçlar ile faaliyette bulunan sektörün özellikleri dikkate alınarak değerlendirildiğinde, sağlık örgüt ve yöneticilerine aşağıdaki önerilerde bulunulabilir.

- Sağlık yöneticilerinin insan kaynakları yönetimine odaklanması önem arz etmektedir. Sağlık sektörü birçok meslek dalını aynı anda barındıran ve çalıştıran bir sektör olması sebebiyle, yöneticiler organizasyon ve planlama yaparken çalışanların görüş ve önerilerini dikkate almalıdırlar. Çalışanların fikir ve düşüncelerini rahatlıkla ifade etmelerini sağlayacak örgütsel iletişim sistemi kurulmalıdır.
- Yöneticiler çalışanların örgüte olan katkılarının değerli olduğunu onlara hissettirerek çalışanların motivasyonlarını yüksek tutmaya çalışmalıdır.
- Sağlık sektöründe müşteriler hastalar olduğu için yöneticiler kişisel değerleri örgütün değerleri ile uyumlu olan çalışanları örgüte dâhil etmelidir. Yöneticiler işe alım yaparken sağlık sektöründe çalışabilecek yetenekli ve iletişime açık insanları istihdam etmelidir.
- Yöneticiler astlarıyla karşılıklı güven, sadakat, saygı ve sinerji bazında etkileşimde bulunup ilişki kurmalıdırlar. Örgütteki yöneticiler çalışanlara resmi ya da gayri resmi yaklaşımlarla destekte bulunabilir.
- Yöneticiler, çalışanlara ücret ve promosyon gibi kaynakların dağıtımını konusunda karar verirken, adil ve şeffaf olma noktasında dikkatli olmalıdırlar.
- Yöneticiler çalışanlara iş eğitimleri, kariyer planlama ve yeteneklerini geliştirme konularında yol göstermelidirler. Ayrıca yöneticiler işe yeni başlayan çalışanları bilgi ve becerilerine göre uygun gruplara yönlendirmelidir.

- Sağlık sektöründeki çalışanların herhangi bir şiddete veya saldırıya uğrama ihtimaline karşı yöneticilerin çeşitli önlemler alması gerekmektedir. Bu noktada kendini güvende hissetmeyen çalışanlarda motivasyon kaybı, performans düşüklüğü ve işten ayrılma niyeti gibi olumsuz durumlar ortaya çıkabilir. Bunlar da örgüt için önemli kayıplar anlamına gelmektedir.

Bu çalışma ile çalışanların algılanan örgütsel destek düzeyleri ile işten ayrılma niyetleri arasındaki ilişkide işe adanmışlığın aracılık rolü tespit edilmek istenmiştir. Bütün çalışmalarda olduğu gibi bu çalışmada da elde edilen sonuçlar kısıtlı imkânlar dâhilinde ortaya çıkmıştır. Bu sınırlılıklarla ilgili ve gelecekte yapılacak çalışmalara katkıda bulunmaya yönelik öneriler aşağıda sunulmaktadır.

Bu çalışma Erzincan ilinde sağlık sektöründe faaliyet gösteren kamu kuruluşlarında çalışanlarına uygulanan anket sonuçlarını yansıtmaktadır. Araştırmanın sadece sağlık sektörünü kapsamaması, maliyet ve ulaşılabilirlik nedenleriyle tek bir ili içeren verileri içermesi araştırmadaki bir kısıttır. Gelecek araştırmaların örneklem büyüklüğünü artırarak farklı bölgelerdeki veya şehirlerdeki sağlık kuruluşlarında karşılaştırma yapılması önerilebilir. Ayrıca gelecek araştırmalarda araştırma modeli farklı sektör ve farklı meslek gruplarından çalışanlar üzerinde test edilebilir.

Bu çalışmada algılanan örgütsel destek ile işten ayrılma niyeti arasındaki ilişkide işe adanmışlığın aracılık rolü incelenmiş ve kısmi aracı etki ortaya çıkmıştır. Gelecekte yapılacak çalışmalarda bu iki ölçek arasındaki ilişkiye etki edecek farklı aracı değişkenler (örgütsel adalet, lider-üye etkileşimi, çalışan kıskançlığı, örgütsel güven, örgütsel bağlılık gibi) ile yeni modeller kurulup test edilebilir.

KAYNAKÇA

- ACAR, A. Zafer (2006). Örgütsel yurttaşlık davranışı: Kavramsal gelişimi ile kişisel ve örgütsel etkileri. *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 7 (1), 1-14.
- ACARAY, Ali; PELENK, Saadet Ela (2018). İşe adanmışlığın güçlendirme iklimi ve bireysel performans ile ilişkisinin incelenmesi: hizmet sektöründe bir araştırma. *İnsan ve Toplum Bilimleri Araştırmaları Dergisi*, 7(5), 154-177.
- AGARWAL, Upasna A. (2014). Linking justice, trust and innovative work behaviour to work engagement. *Personnel Review*, 43 (1), 41-73.
- AGARWAL, Upasna A.; DATTA, Sumita; BLAKE-BEARD, Stacy; BHARGAVA, Shivganesh (2012). Linking LMX, innovative work behaviour and turnover intentions. *Career Development International*, 17(3), 208-230.
- AGYEMANG, Collins Badu; OFEI, Samuel Batchison (2013). Employee Work Engagement And Organizational Commitment: A Comparative Study Of Private And Public Sector Organizations In Ghana. *European Journal Of Business And Innovation Research*, 1(4), 20-33.
- AKBIYIK, Nihat (2012). Sendika Üyeliği Ve Sendikal Bağlılığı Etkileyen Unsurlar/Membership of Trade Union And The Factors Of Union Commitment. *Hikmet Yurdu Düşünce-Yorum Sosyal Bilimler Araştırma Dergisi*, 5(9), 37-64.
- AKÇİN, Kültigin (2018). *Çalışanların Örgütsel Destek Algısı ve Psikolojik Sahiplenmelerinin, Sessizlik Davranışlarına ve Görev Performansına Etkisi: Eğitim Sektöründe Bir Araştırma*. Uludağ Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmamış Doktora Tezi.
- AKGÜN, Mehmet Cenap (2017). *Çalışmaya Tutkunluk ile İşten Ayrılma Niyeti Arasındaki İlişkide İş-Aile Çatışmasının Biçimlendirici Rolü*. İstanbul Kültür Üniversitesi İşletme Bölümü, Yüksek Lisans Tezi.

- AKIN, Mahmut (2008). Örgütsel destek, sosyal destek ve iş/aile çatışmalarının yaşam tatmini üzerindeki etkileri. *Erciyes Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 25 (2), 141-70.
- AKKOÇ, İrfan; ÇALIŞKAN, Abdullah; TURUNÇ, Ömer (2012). Örgütlerde gelişim kültürü ve algılanan örgütsel desteğin iş tatmini ve iş performansına etkisi: Güvenin aracılık rolü. *Yönetim ve Ekonomi: Celal Bayar Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 19 (1), 105-135.
- ALBDOUR Ali Abbaas; ALTARAWNEH Ikhlas I. (2014). Employee Engagement And Organizational Commitment: Evidence From Jordan. *International Journal Of Business*, 19(2), 192-195.
- ALLEN, David G.; SHORE, Lynn M.; GRIFFETH, Rodger W. (2003). The role of perceived organizational support and supportive human resource practices in the turnover process. *Journal of management*, 29 (1), 99-118.
- ALLEN, Natalie J.; MEYER, John P. (1991). A three-component conceptualization of organizational commitment. *Human Resource Management Review*, 1 (1), 61-89.
- ALTAŞ, Sabiha Sevinç; ÇEKMECELİOĞLU, Hülya Gündüz (2015). Örgütsel adalet algısının iş tatmini, örgütsel bağlılık ve iş performansı üzerindeki etkileri: Okul öncesi öğretmenleri üzerine bir araştırma. *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 29 (3), 421-439.
- AL-ZU'BI, Hasan Ali (2010). A study of relationship between organizational justice and job satisfaction. *International Journal of Business and Management*, 5 (12), 102-109.
- AMASON, Patricia; ALLEN, Martin W. (1997). Intraorganizational communication, perceived organizational support, and gender. *Sex Roles*, 37 (11/12), 955-977.
- ANAFARTA, Nilgün (2015). Algılanan örgütsel destek ve işten ayrılma ilişkisi: İş tatmininin aracılık rolü. *İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi İşletme İktisadi Enstitüsü Yönetim Dergisi*, 26 (79), 112-130.

- ANAND, Vijay V.; MADHUVANTHI, K. (2012, August). A study on the employee engagement with special reference to CPCL. In *2012-International Conference on Management Issues in Emerging Economies (ICMIEE)* (pp. 25-30). IEEE.
- ANDREW, Ologbo C.; SOFIAN, Saudah (2012). Individual factors and work outcomes of employee engagement. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 40, 498-508.
- ARAYA, Martin Andres (2015). *The Interactive Effect of Core Self-Evaluations and Perceived Organizational Support in Predicting Work Engagement*. San Jose State University, Master Thesis.
- ARNOLD, Hugh J.; FELDMAN, Daniel C. (1982). A multivariate analysis of the determinants of job turnover. *Journal of Applied Psychology*, 67(3), 350-360.
- ARSEVEN, Ali D. (2001). *Alan Araştırma Yöntemi*. Gündüz Eğitim ve Yayıncılık: Ankara.
- ARSHADI, Nasrin (2011). The relationships of perceived organizational support (POS) with organizational commitment, in-role performance, and turnover intention: Mediating role of felt obligation. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 30, 1103-1108.
- ARSLAN, Elif Türkan; DEMİR, Hüseyin (2017), İşe Angaje Olma ve İş Tatmini Arasındaki İlişki: Hekim ve Hemşireler Üzerine Nicel Bir Araştırma, *Yönetim ve Ekonomi*, 24(2), 371-389.
- ARYEE, Samuel; BUDHWAR, Pawan S.; CHEN, Zhen Xiong (2002). Trust as a mediator of the relationship between organizational justice and work outcomes: Test of a social exchange model. *Journal of Organizational Behavior*, 23 (3), 267-285.
- ASELAGE, Justin; EISENBERGER, Robert (2003). Perceived organizational support and psychological contracts: A theoretical integration, *Journal of Organizational Behaviour*, 24, 491-509.

- ASLAN, Hüseyin (2020). Dağıtım Adaletinin İş Tatmini Üzerindeki Etkisinde İşe Adanmışlığın Aracı Rolü. *Third Sector Social Economic Review*, 55(1), 196-210.
- AUBE, Caroline; ROUSSEAU, Vincent; MORIN, Estelle M. (2007). Perceived organizational support and organizational commitment: The moderating effect of locus of control and work autonomy. *Journal of managerial Psychology*, 22 (5), 479-495.
- AY, Ali (2019). *Psikolojik Sözleşme Algısının İşe Adanmışlık Üzerindeki Etkisi*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Kastamonu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kastamonu.
- AYDIN, Esra (2017). Kültür bağlamında sosyal mübadele: Kuramsal bir çalışma. *Uluslararası İktisadi ve İdari İncelemeler Dergisi*, 16. UİK Özel Sayısı, 547-562.
- AYDIN, Özlem (2018). *Algılanan Örgütsel Destek ile Örgütsel Sinizmin İşten Ayrılma Niyeti Üzerindeki Etkileri: Atatürk Havalimanı Temsil-Gözetim ve Yönetim Hizmetleri Şirketlerine Yönelik Bir Araştırma*, İstanbul Arel Üniversitesi İşletme Bölümü, Yüksek Lisans Tezi.
- AYKAN, Ebru (2007). Örgütlerde insan kaynakları uygulamaları ile aöd arasındaki ilişkilerin belirlenmesine yönelik bir araştırma. *Dokuz Eylül Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi*, 22 (1), 123-137.
- BABIN, Barry J.; BOLES, James S. (1996). The effects of perceived co-worker involvement and supervisor support on service provider role stress, performance and job satisfaction. *Journal of retailing*, 72(1), 57-75.
- BAKAN, İsmail; KEFE, İlker. (2012). Kurumsal açıdan algı ve algı yönetimi. *Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 2 (1), 19-34.
- BAKKER, Arnold B. (2010). Engagement and "job crafting": Engaged employees create their own great place to work. In S. L. Albrecht (Ed.), *New horizons in*

- management. *Handbook of employee engagement: Perspectives, issues, research and practice*, 229–244, Edward Elgar Publishing.
- BAKKER, Arnold B.; ALBRECHT, Simon (2018). Work engagement: Current trends. *Career Development International*, 23 (1), 4-11.
- BAKKER, Arnold B.; ALBRECHT, Simon L.; LEITER Micheal P. (2011). Key questions regarding work engagement. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 20 (1), 4-28.
- BAKKER, Arnold B.; DEMEROUTI, Evangelia (2007). The job demands-resources model: State of the art. *Journal of Managerial Psychology*, 22 (3), 309-328.
- BAKKER, Arnold B.; DEMEROUTI, Evangelia (2008). Towards a model of work engagement. *Career Development International*, 13 (3), 209-223.
- BAKKER, Arnold B.; DEMEROUTI, Evangelia (2009). *The crossover of work engagement between working couples: A closer look at the role of empathy*. *Journal of Managerial Psychology*, 24 (3), 220-236.
- BAKKER, Arnold B.; LEITER, Micheal P. (2010) *Work Engagement: A Handbook of Essential Theory and Research*. London: Psychology Press.
- BAKKER, Arnold B.; SCHAUFELI, Wilmar B. (2008). Positive organizational behavior: Engaged employees in flourishing organizations. *Journal of Organizational Behavior*, 29 (2), 147-154.
- BAKKER, Arnold B.; VAN DER ZEE, Karen I.; LEWIG, Kerry A.; DOLLARD, Maureen F. (2006). The relationship between the big five personality factors and burnout: A study among volunteer counselors. *The Journal of Social Psychology*, 146 (1), 31-50.
- BALKI, Selcen (2019). *Mutfak Çalışanlarında Algılanan Dışsal Prestij ve İşe Adanmışlığın Yenilik Performansına Etkisi*, Nevşehir Hacı Bektaş Veli Üniversitesi, Turizm İşletmeciliği Bölümü, Yüksek Lisans Tezi.

- BANO, Samina; VYAS, Kriti; GUPTA, Rohini (2015). Perceived organisational support and work engagement: a cross generational study. *Journal of Psychosocial Research*, 10 (2), 357-364.
- BARTLETT, Kenneth Russel, 1999. *The Relationship Between Training and Organizational Commitment in the Health Care Field*. The University of Illionis, Doctoral Thesis.
- BASERI, Saeid (2013). An investigation on of job satisfaction in accounting and auditing institutions of commercial companies. *Management Science Letters*, 3, 683–688.
- BAYRAM, Nuran (2013). *Yapısal Eşitlik Modellemesine Giriş: Amos Uygulamaları*. Bursa: Ezgi Kitabevi.
- BEDÜK, Aykut; ERTÜRK, Ebru (2015). Sosyal Mübadele Teorisi Bağlamında Güç Mesafesi ve Örgütsel Adalet Algılamalarının Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Üzerindeki Etkisi: Bir Araştırma. *İşletme Bilimi Dergisi*, 3 (1), 1-19.
- BEHESHTIFAR, Malikeh; ALI-NEZHAD, Hasan; NEKOIE-MOGHADAM, Mahmood (2012). Investigation of perceived organizational support on employees' positive attitudes toward work. *Interdisciplinary journal of contemporary research in business*, 4 (8), 432-442.
- BESICH, John (2005). *Job Embeddedness versus Traditional Models of Voluntary Turnover: A Test of Voluntary Turnover Prediction*. University of North Texas, Doctroal Thesis.
- BEUGR, Constant D. (2002). Understanding organizational justice and its impact on managing employees: An African perspective. *International Journal of Human Resource Management*, 13 (7), 1091-1104.
- BHANTHUMNAVIN, Duchduen (2003). Perceived social support from supervisor and group members' psychological and situational characteristics as predictors of subordinate performance in Thai work units. *Human Resource Development Quarterly*, 14 (1), 79-97.

- BISWAS, Soumendu; VARMA, Arup; RAMASWAMI, Aarti (2013). Linking distributive and procedural justice to employee engagement through social exchange: A field study in India. *The International Journal of Human Resource Management*, 24(8), 1570-1587.
- BLAKELY, Gerald L.; ANDREWS, Martha C.; MOORMAN, Robert H. (2005). The moderating effects of sensitivity on the relationship between organizational justice and organizational citizenship behaviors. *Journal of Business and Psychology*, 20 (2), 259-273.
- BLAU, Gary (2007). Does a corresponding set of variables for explaining voluntary organizational turnover transfer to explaining voluntary occupational turnover? *Journal of Vocational Behavior*, 70 (1), 135-148.
- BLAU, Peter (1964). *Exchange and Power in Social Life*. New York: Wiley.
- BLUEDORN, Allen C. (1982) A unified model of turnover from organizations. *Human Relations*, 35, 135-153.
- BRANDES, Pamela; DHARWADKAR, Ravi; WHEATLEY, Kathleen (2004). Social exchanges within organizations and work outcomes: The importance of local and global relationships. *Group & Organization Management*, 29 (3), 276-301.
- BREEVAART, Kimberley; BAKKER, Arnold B.; DEMEROUTI, Evangelia; HEUVEL Machteld van den (2015). Leader-member exchange, work engagement, and job performance. *Journal of Managerial Psychology*, 30(7), 754-770.
- BRIEF, Arthur P.; MOTOWIDLO, Stephan J. (1986). Prosocial organizational behaviors. *Academy of management Review*, 11 (4), 710-725.
- BROWN, Duncan; REILLY, Peter (2013). Reward and engagement: The new realities. *Compensation & Benefits Review*, 45 (3), 145-157.
- BRUNETTO, Yvonne; TEO, Stephen T.T.; SHACKLOCK, Kate; FARR-WHARTON, Rod (2012). Emotional intelligence, job satisfaction, well-being

- and engagement: Explaining organisational commitment and turnover intentions in policing. *Human Resource Management Journal*, 22 (4), 428-441.
- BULUÇ, Bekir (2008). Ortaöğretim okullarında örgütsel sağlık ile örgütsel vatandaşlık davranışları arasındaki ilişki. *Türk Eğitim Bilimleri Dergisi*, 6 (4), 571-602.
- BULUÇ, Bekir (2008). Ortaöğretim okullarında örgütsel sağlık ile örgütsel vatandaşlık davranışları arasındaki ilişki. *Türk Eğitim Bilimleri Dergisi*, 6 (4), 571-602.
- BURNS, Janet Z.; OTTE, Fred L. (1999). Implications of leader-member exchange theory and research for human resource development research. *Human Resource Development Quarterly*, 10 (3), 225-248.
- BURNS, Kelista L. (2016). *Perceived Organizational Support and Perceived Supervisor Support as Antecedents of Work Engagement*. San Jose State University, Master Thesis.
- BYRNE, Zinta S.; HOCHWARTER, Wayne A. (2008). Perceived organizational support and performance: Relationships across levels of organizational cynicism. *Journal of Managerial Psychology*, 23 (1), 54-72.
- CAESENS, Gaetane; STINGLHAMBER, Florence (2014). The relationship between perceived organizational support and work engagement: The role of self-efficacy and its outcomes. *Revue Européenne de Psychologie Appliquée / European Review of Applied Psychology*, 64 (5), 259-267.
- CASCIO, F. Wayne (1991). *Managing Human Resource: Productivity, Quality of Work Life and Profits* (3rd ed.), New York: McGraw Hill.
- CASTANEDA, Gustavo A.; SCANLAN Judith M. (2014). Job satisfaction in nursing: A concept analysis. *Nursing Forum*, 49 (2), 130-138.
- CELEP, Cevat; YILMAZTURK, Ozge Eler (2012). The relationship among organizational trust, multidimensional organizational commitment and

- perceived organizational support in educational organizations. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 46, 5763–5776.
- CENKÇİ, Ada T.; ÖZÇELİK, Gaye (2015). Leadership Styles and Subordinate Work Engagement: The Moderating Impact of Leader Gender. *Global Business and Management Research: An International Journal*, 7(4), 8-20.
- CEYLAN, Adnan; ŞENYÜZ, P. B. (2003). Örgütsel destek algısı ve dâhil olmadışlanmama algısının örgütsel bağlılığa etkisi-sigorta sektöründe bir araştırma. *İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi İşletme İktisadi Enstitüsü Dergisi: Yönetim*, 14 (44), 57-62.
- CHEN, I.-Shuo (2016). Examining the linkage between creative self-efficacy and work engagement. *Baltic Journal of Management*, 11 (4), 516–534.
- CHEN, Zhixia; EISENBERGER, Robert; JOHNSON, Kelly M.; SUCHARSKI, Ivan L.; ASELAG, Justin (2009). Perceived organizational support and extra-role performance which leads to which? *The Journal of Social Psychology*, 149 (1), 119-124.
- CHERUBIN, Gene L. (2011). *Perceived Organizational Support and Engagement*, Nyack College, Master Thesis.
- CHO, Yoon Jik; LEWIS, Gregory B. (2011) Turnover intention and turnover behavior: Implications for retaining federal employees. *Review of Public Personnel Administration*, 32 (1), 4-23.
- CHRISTIAN, Michael S.; SLAUGHTER, Jerel (2007). Work engagement: A meta-analytic review and directions for research in an emerging area. *Academy of Management Proceedings*, 2007(1), 89-136.
- CHRISTIANSON, Monica May (2015). Bystander Effect of Workplace Bullying, Perceived Organizational Support, and Work Engagement. Walden University, Doctoral Thesis.
- CLARK, Malissa A.; MICHEL, Jesse S.; STEVENS, Gregory W.; HOWELL, Julia W., & SCRUGGS, Ross S. (2013). Workaholism, Work Engagement and

- Work-Home Outcomes: Exploring the Mediating Role of Positive and Negative Emotions, *Stress and Health*, 30(4), 287-300.
- CLIFFORD, M.K. (2010). *Employee engagement: Antecedents and Consequences*. Nova Southeastern University, Doctoral Thesis.
- COHEN, Sheldon; UNDERWOOD, Lynn G.; GOTTLIEB, Benjamin H. (Eds.). (2000). *Social support measurement and intervention: A guide for health and social scientists*. Oxford University Press.
- COOK, Sarah (2008). *The Essential Guide to Employee Engagement: Better Business Performance through Staff Satisfaction*. Kogan Page, London.
- COTTON, John L.; TUTTLE, Jeffry M. (1986). Employee turnover: A meta-analysis and review with implications for research. *Academy of Management Review*, 11 (1), 55-70.
- COTTON, John L.; TUTTLE, Jeffry M. (1986). Employee turnover: A meta-analysis and review with implications for research. *Academy of Management Review*, 11 (1), 55-70.
- COYLE-SHAPIRO, Jacqueline A-M.; CONWAY, Neil (2005). Exchange relationships: Examining psychological contracts and perceived organizational support. *Journal of Applied Psychology*, 90 (4), 774-781.
- ÇAKAR, Nigâr Demircan; YILDIZ, Sibel (2009). Örgütsel adaletin iş tatmini üzerindeki etkisi: ‘Algılanan örgütsel destek’ bir ara değişken mi? *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, 8 (28), 68-90.
- ÇAKAR, Nigâr Demircan; YILDIZ, Sibel (2009). Örgütsel adaletin iş tatmini üzerindeki etkisi: ‘Algılanan örgütsel destek’ bir ara değişken mi? *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, 8 (28), 68-90.
- ÇAKMAK, Ahmet F.; YOLCU, İlknur U. (2017). Proaktif Kişilik İle Proaktif Çalışma Davranışı Arasındaki İlişkide İşe Gönülden Adanmanın Aracı Etkisi, *Business and Management Studies: An International Journal*, 5(4), 76-96.

- ÇANKIR, Bilal; ARIKAN, Selma (2019). Examining Work Engagement and Job Satisfaction Variables in their Relations with Job Performance and Intention to Quit, *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 11 (2), 1133-1150.
- ÇANKIR, Bilal; ŞAHİN, Safiye (2018). Psychological well-being and job performance: The mediating role of work engagement, *Hitit Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 11(3), 2549-2560.
- ÇEKMECELİOĞLU, Hülya Gündüz (2005). Örgüt ikliminin iş tatmini ve işten ayrılma niyeti üzerindeki etkisi: Bir araştırma. *Cumhuriyet Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 6 (2), 23-39.
- ÇELİK, Mazlum; ÇIRA, Ahmet (2013). Örgütsel vatandaşlık davranışının iş performansı ve işten ayrılma niyeti üzerine etkisinde aşırı iş yükünün aracılık rolü. *Ege Akademik Bakış*, 13(1), 11-20.
- ÇETİN, Aysun; ŞENTÜRK, Melike (2016). Bilgi paylaşma davranışının planlı davranış teorisi ve sosyal değişim teorisi bağlamında incelenmesi: Dermatologlar üzerine ampirik bir araştırma. *Ege Akademik Bakış Dergisi*, 16 (2), 241-256.
- ÇINAR ALTINTAŞ, Füsun (2002). Örgütsel adalet kavramı ve örgüt yapısının çalışanların adalet algılamaları üzerindeki etkisi. İçinde (Editör: Zeyyat Sabuncuoğlu, s.31-43) *İşletmelerde Çağdaş Yaklaşımlar*, Bursa: Ezgi Kitabevi.
- ÇINAR, Fadime; ŞENGÜL, Halil; KOYUCU, Refika Genç (2016). Hastane çalışanlarının öğrenilmiş güçlülük düzeylerinin işten ayrılma niyeti üzerindeki etkisi. *Uluslararası Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 9 (44), 1039-1046.
- ÇINAR, Orhan (2010). Okul müdürlerinin iletişim sürecindeki etkililiği. *Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 26 (1), 267-276.
- ÇİFTÇİ, Didem Öztürk (2019). Lider Üye Etkileşiminin İşe Adanmışlık Üzerindeki Etkisinde Psikolojik Güçlendirmenin Aracı Rolü, *Business and Economics Research Journal*, 10(1), 167-186.

- DALGIÇ, Ali; AKGÜNDÜZ, Yılmaz (2019). Sosyal ve ekonomik değişimin otel çalışanlarının işe adanmışlık ve işten ayrılma niyetine etkisi. *Journal of Tourism Theory and Research*, 5(2), 75-85.
- DALTON, Dan R.; TODOR, William D. (1979). Turnover turned over: An expanded and positive perspective. *Academy of Management Review*, 4: 225–235.
- DANSEREAU, Jr, Fred; GRAEN, George; HAGA, William 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 SIMONE, Silvia; PLANTA, Anna; CICOTTO, Gianfranco (2018). The Role Of Job Satisfaction, Work Engagement, Self-Efficacy And Agentic Capacities On Nurses' Turnover Intention And Patient Satisfaction. *Applied Nursing Research*, 39, 130–140.
- DEMİRCİ, Yahya (2016). *Algılanan Örgütsel Destek ile Örgütsel Bağlılık İlişkisi ve Bunların İş Tatmini ile İşten Ayrılma Niyeti Üzerine Etkisi: Mersin Büyükşehir Belediyesinde Bir Araştırma*, Gazi Üniversitesi İşletme Bölümü, Yüksek Lisans Tezi.
- DEMİRKİRAN, Mustafa; ERDEM, Ramazan (2014). Personel devrinin nedenlerine ilişkin geliştirilen modellerin incelenmesi. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 19 (3), 289-311.
- DIGMAN, John M. (1990). Personality structure: Emergence of the five-factor model. *Annual Review of Psychology*, 41 (1), 417-440.
- DREHER, George F. (1982). The role of performance in turnover process. *Academy of Management Journal*, 25 (1), 137-147.
- DURGUT, Ali İhsan (2020). *Etik Liderlik, İşe Adanmışlık Ve Yönetmelik Yararlılık Arasındaki İlişki: Yapı Malzemeleri Sektöründe Bir Uygulama*. Trakya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı Yönetim Ve Organizasyon Bilim Dalı Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Edirne.

- EDWARDS, Martin R.; PECCEI, Riccardo (2010). Perceived organizational support, organizational identification, and employee outcomes. *Journal of Personnel Psychology*, 9 (1), 17-26.
- EISENBERGER, Robert; ARMELI, Stephen; FASOLO, Peter; LYNCH, Patrick (1998). Perceived organizational support and police performance: The moderating influence of socioemotional needs. *Journal of Applied Psychology*, 83 (2), 288-297.
- EISENBERGER, Robert; FASOLO, Peter; DAVIS-LAMASTRO, Valeria (1990). Perceived organizational support and employee diligence, commitment, and innovation. *Journal of Applied Psychology*, 71 (1), 51-59.
- EISENBERGER, Robert; HUNTINGTON, Robin; HUTCHISON, Steven; SOWA, Debora (1986). Perceived organizational support, *Journal of Applied Psychology*, 71 (3), 500-507.
- EISENBERGER, Robert; RHOADES, Linda; CAMERON, Judy (1999). Does pay for performance increase or decrease perceived self-determination and intrinsic motivation? *Journal of personality and social psychology*, 77 (5), 1026-1040.
- EISENBERGER, Robert; STINGLHAMBER, Florence; VANDENBERGHE, Christian; SUCHARSKI, Ivan L.; Rhoades, Linda (2002). Perceived supervisor support: Contributions to perceived organizational support and employee retention. *Journal of Applied Psychology*, 87 (3), 565-573.
- EKMEKÇİOĞLU, Emre Burak; SÖKMEN, Alptekin (2016). Algılanan örgütsel desteğin işten ayrılma niyetine etkisinde örgütsel bağlılığın aracı rolü: sınır birimi çalışanları üzerine bir araştırma, *International Review of Economics and Mangement*, 4 (2), 32-45.
- EMERSON, David (2013). *Organizational Culture, Job Satisfaction and Turnover Intentions: The Mediating Role of Perceived Organizational Support*. Virginia Commonwealth University, Doctoral Thesis.
- ERCAN, İlker; KAN, İsmet (2004). Ölçeklerde güvenirlik ve geçerlik. *Uludağ Üniversitesi Tıp Fakültesi Dergisi*, 30 (3), 211-216.

- ERDİL, Oya; MÜCELDİLİ, Büşra (2014). The effects of envy on job engagement and turnover intention. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 150, 447–454.
- ERDİRENÇELEBİ, Meral; KARATAŞ, Cemile Gül (2019). Örgütsel Adaletin İşe Adanmışlık İle İşten Ayrılma Niyeti Üzerine Etkisi. *Business & Management Studies: An International Journal*, 7(4), 1825-1849.
- EREN, Adalet; SARAÇOĞLU, Bedriye (2007). Gönüllü İşten Ayrılmalar Üzerine Ekonometrik Bir Yaklaşım. *Dokuz Eylül Üniversitesi İktisadi İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 26(1), 1-15.
- EREN, Erol (2013). *Yönetim ve Organizasyon*, Beta Yayınevi, 11. Baskı, İstanbul.
- EROĞLU, Feyzullah (2013). *Davranış Bilimleri*, Beta Yayınevi, 13. Baskı, İstanbul.
- FARID, Tahir; IQBAL, Sadaf; MA, Jianhong; CASTRO-GONZÁLEZ, Sandra; KHATTAK, Amira; KHAN Muhammad Khalil (2019). Employees' Perceptions of CSR, Work Engagement, and Organizational Citizenship Behavior: The Mediating Effects of Organizational Justice, *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 16, 1-16.
- FARRELL, Daniel; RUSBULT, Caryl E. (1981). Exchange variables as predictors of job satisfaction, job commitment, and turnover: The impact of rewards, costs, alternatives, and investments. *Organizational Behavior and Human Performance*, 27, 78-95.
- FIELD, Andy (2009). *Discovering Statistics Using SPSS*. London: SAGE Publications.
- FISHBEIN, Martin; AJZEN, Icek (1975). *Belief, Attitude, Intention, and Behavior*. Reading, MA: Addison-Wesley.
- FLYNN, Francis J. (2005). Identity orientations and forms of social exchange in organizations. *Academy of Management Review*, 30 (4), 737-750.

- FOLGER, R., KONOWSKY, M.A., CROPANZONO, R. (1992). A due process metaphor for performance appraisal. *Research in organizational behavior*, 14, 129-129.
- FOLGER, Robert (1987). Distributive and procedural justice in the workplace. *Social Justice Research*, 1 (2), 143-159.
- FOUAD, Nadya A.; SINGH, Romila; CAPPAERT, Kewin; CHANG, Wen-shin; WAN, Min (2016). Comparison of women engineers who persist in or depart from engineering. *Journal of Vocational Behavior*, 92, 79-93.
- FRANKENHAEUSER, Marianne; GARDELL, Bertil (1976). Underload and overload in working life: outline of a multidisciplinary approach. *Journal of Human Stress*, 2 (3), 35-46.
- GALLETTA, Maura; PORTOGHESE, Igor; PENNA, Maria Pietronilla; BATTISTELLI, Adalgisa; SAIANI, Lusia (2011). Turnover intention among Italian nurses: The moderating roles of supervisor support and organizational support. *Nursing & Health Sciences*, 13 (2), 184-191.
- GALLUP (2013). State of the American workplace: Employee engagement insights for U.S. Business leaders.
- GEORGE, Jennifer M.; ZHOU, Jing (2001). When openness to experience and conscientiousness are related to creative behavior: An interactional approach. *Journal of Applied Psychology*, 86 (3), 513-524.
- GIAO, Ha Nam Khanh; VUONG, Bui Nhat; HUAN, Dao Duy; TUSHAR, Hasanuzzaman; QUAN, Tran Nhu (2020). The Effect of Emotional Intelligence on Turnover Intention and the Moderating Role of Perceived Organizational Support: Evidence from the Banking Industry of Vietnam. *Sustainability*, 12(5), 1-25.
- GIBSON, James L.; JOHN, M. Ivancevich; JAMES, H. Donnelly Jr.; ROBERT, Konopaske (2012). *Organizations-Behavior, Structure, Processes*, McGraw-Hill Companies, Inc.

- GILLET, Nicolas; HUART, Isabelle; COLOMBAT, Philippe; FOUQUEREAU, Evelyne (2013). Perceived organizational support, motivation, and engagement among police officers. *Professional Psychology: Research and Practice*, 44 (1), 46-55.
- GINSBURG, Liane; BERTA, Whitney; BAUMBUSCH, Jennifer; ROHIT DASS, Adrian; LAPORTE, Audrey; REID, R. Colin; SQUIRES, Janet; TAYLOR, Deanne (2016). Measuring Work Engagement, Psychological Empowerment, and Organizational Citizenship Behavior Among Health Care Aides. *The Gerontologist*, 56(2), 1–11.
- GİRAY, Deniz Muazzez (2013). İş yeri desteği: Örgüt, yönetici ve çalışma arkadaşları desteğine genel bir bakış. *İŞ-GÜÇ: Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi*, 15 (3), 65-81.
- GOLDBERG, Lewis R. (1982). From ace to zombie: Some explorations in the language of personality. In C. D. Spielberger & J. N. Butcher (Eds.), *Advances in Personality Assessment* (Vol. 1, pp. 203-234), Hillsdale, NJ: Erlbaum.
- GORGIEVSKI, Marjan J.; BAKKER Arnold B.; SCHAUFELI Wilmar B. (2010). Work engagement and workaholism: Comparing the self-employed and salaried employees. *The Journal of Positive Psychology*, 5 (1), 83-96.
- GORGIEVSKI, Marjan J; BAKKER, Arnold B. (2010). Passion for work: Work engagement versus workaholism. In Simon L. Albrecht(Ed.), *Handbook of Employee Engagement Perspectives, Issues, Research and Practice*, Canada: Edward Elgar Publishing Limited.
- GOULDNER, Alwin W. (1960). The norm of reciprocity: A preliminary statement. *American Sociological Review*, 25 (2), 161-178.
- GÖKASLAN, Mehmet Oktay (2018). Öğretmenlerde örgütsel bağlılık, işe gömülmüşlük, işe adanmışlık ve işten ayrılma niyeti ilişkisi: Bir alan çalışması. *Türk Sosyal Bilimler Araştırmaları Dergisi*, 3(2), 25-46.

- GÖKSEL, Aykut; AYDINTAN, Belgin (2012). Lider-üye etkileşimi düzeyinin örgütsel bağlılık üzerine etkisi: Görgül bir araştırma. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 17 (2), 247-271
- GREENBERG, Jerald (1990). Organizational justice: Yesterday, today, and tomorrow. *Journal of Management*, 16 (2), 399-432.
- GRIFFETH, Rodger W.; GAERTNER, Stefan (2001). A role for equity theory in the turnover process: An empirical test1. *Journal of Applied Social Psychology*, 31 (5), 1017-1037.
- GRIFFETH, Rodger W.; HOM, Peter W.; GAERTNER, Stefan (2000). A meta-analysis of antecedents and correlates of employee turnover: Update, moderator tests, and research implications for the next millennium. *Journal of management*, 26 (3), 463-488.
- GRUMAN, Jamie A.; SAKS, Alan M. (2011). Performance management and employee engagement. *Human Resources Management Review*, 21 (2), 123-136.
- GUPTA, Manish; SHAHEEN, Musarrat (2017). Impact of work engagement on turnover intention: Moderation by psychological capital in India. *Business: Theory and Practice*, 18: 136-143
- GÜNEY, Salih (2015). *Örgütsel Davranış*, Nobel Yayınevi, 3. Basım, Ankara.
- GÜRBÜZ, Sait (2019). *Amos ile Yapısal Eşitlik Modellemesi*, Seçkin Yayıncılık, Ankara.
- GÜRBÜZ, Sait; ŞAHİN, Faruk (2018). *Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntemleri*, Seçkin Yayıncılık, 5. Baskı, İstanbul.
- GYEKYE, Seth Ayim; SALMINEN, Simo (2009). Perceived organizational support: Aan African perspective. *Journal of Applied Social Psychology*, 39 (11), 2651-2668.

- HACKMAN, J. Richard; OLDHAM, Greg R. (1976). Motivation through the design of work: Test of a theory. *Organizational Behavior and Human Performance*, 16 (2), 250-279.
- HACKMAN, J. Richard; OLDHAM, Greg R. (1980). *Work Redesign*. Reading, MA: Addison-Wesley.
- HAKANEN, Jari J.; PERHONIEMI, Riku; TOPPINEN-TANNER, Salla (2008), Positive gain spirals at work: from job resources to work engagement, personal initiative and work-unit innovativeness, *Journal of Vocational Behavior*, 73(1), 78-91.
- HAKANEN, Jari J.; SCHAUFELI, Wilmar B.; AHOLA, Kirsi (2008). The Job Demands-Resources Model: A Three-Year Cross-Lagged Study Of Burnout, Depression, Commitment, And Work Engagement. *Work & Stress*, 22(3), 224–241.
- HALBESLEBEN, Jonathon R. B. (2011). The consequences of engagement: The good, the bad, and the ugly. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 20 (1), 68-73.
- HALE, Donald, PLOYHART, Robert E.; SHEPHERD, William (2016). A Two-Phase Longitudinal Model of a Turnover Event: Disruption, Recovery Rates, and Moderators of Collective Performance. *Academy of Management Journal*, 59(3), 906–929.
- HARTER, James K.; SCHMIDT, Frank L.; HAYES, Theodore L. (2002). Business-unit-level relationship between employee satisfaction, employee engagement, and business outcomes: A meta-analysis. *Journal of Applied Psychology*, 87 (2), 268-279.
- HARTER, James K.; SCHMIDT, Frank L.; HAYES, Theodore L. (2002). Business-unit-level relationship between employee satisfaction, employee engagement, and business outcomes: A meta-analysis. *Journal of Applied Psychology*, 87 (2), 268-279.

- HAYES, Laure J.; O'BRIEN-PALLAS, Linda; DUFFIELD, Christine; SHAMIAN, Judith; BUCHAN, James; HUGHES, Franches; LASCHINGER, Heater K. Spence; NORTH, Nicola; STONE Patricia W. (2012). Nurse turnover: A literature review: An update. *International Journal of Nursing Studies*, 49 (7), 887-905.
- HEIMAN, Gary W. (2011). *Basic Statistics for the Bahavioral Sciences*. Canada: Cengage Learning.
- HELLMAN, Chan M. (1997). Job satisfaction and intent to leave. *Journal of Social Psychology*, 137 (6), 677-89.
- HELLMAN, Chan M.; FUQUA, Dale R.; WORLEY, Jody (2006). A reliability generalization study on the survey of perceived organizational support: The effects of mean age and number of items on score reliability. *Educational and Psychological Measurement*, 66 (4), 631-642.
- HELLRIEGEL, Don; JOHN, W. Slocum (2008). *Organizational Behaviour*. South Western Cengage Learning, USA.
- HOM, Peter W.; GRIFFETH, Rodger W.; SELLARO, C. Louise (1984). The validity of Mobley's (1977) model of employee turnover. *Organizational Behavior and Human Performance*, 34 (2), 141-174.
- HOMANS, George C. (1958). Social behavior as exchange. *American Journal of Sociology*, 63 (6), 597-606.
- HOOPER Daire; COUGHLAN, Joseph; MULLEN R. Micheal (2008). Structural equation modelling: Guidelines for determining model fit. *Electronic Journal of Business Research Methods*, 6 (1), 53-60.
- HOUSE, James S. (1981). *Work Stress and Social Support*. Reading, MA: Addison-Wesley.
- HOUSE, James S. (1981). *Work Stress and Social Support*. Reading, MA: Addison-Wesley.

- HUNDERA, Mulu Berhanu (2014). Factors affecting academic staff turnover intentions and the moderating effect of gender. *International Journal of Research in Business Management*, 2 (9), 57-70.
- ISLAM, Talat; ALİ, Ghulam; AHMED, Ishfaq (2018). Protecting healthcare through organizational support to reduce turnover intention. *International Journal of Human Rights in Healthcare*, 11(1), 4–12.
- IŞIK, Metin; KAMA, Aycan (2018). Algılanan örgütsel desteğin işgören performansına etkisinde işe adanmışlığın aracı etkisi. *Anemon Muş Alparslan Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 6 (3), 395-403.
- IŞIK, Metin; KAMA, Aycan (2018). Algılanan örgütsel desteğin işgören performansına etkisinde işe adanmışlığın aracı etkisi. *Anemon Muş Alparslan Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 6 (3), 395-403.
- İNCE, Ali Rıza (2016). Algılanan örgütsel desteğin işe adanmışlık üzerindeki etkisinde yönetici desteğinin aracılık rolü. *Electronic Journal of Social Sciences*, 15 (57), 649-660.
- İPLİK, Esengül; İPLİK, Fatma Nur; EFEOĞLU, İ. Efe (2014). Çalışanların örgütsel destek algılarının örgütsel vatandaşlık davranışı üzerindeki etkisinde örgütsel özdeşleşmenin rolü. *Uluslararası İktisadi ve İdari İncelemeler Dergisi*, 6 (12), 109-122.
- İSLAMOĞLU, A. Hamdi; ALNİAÇIK, Ümit (2014). *Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntemleri*. 4. Baskı ,Beta Yayıncılık, İstanbul.
- İSLAMOĞLU, A. Hamdi; ALNİAÇIK, Ümit (2014). *Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntemleri*. Beta.
- İŞCAN, Ömer Faruk; NAKTİYOK, Atılhan (2004). Çalışanların örgütsel bağdaşımalarının belirleyicileri olarak örgütsel bağlılık ve örgütsel adalet algıları. *Ankara Üniversitesi SBF Dergisi*, 59 (1), 181-201.

- İŞCAN, Ömer Faruk; SAYIN, Ufuk (2010). Örgütsel adalet, iş tatmini ve örgütsel güven arasındaki ilişki. *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 24 (4), 195-216.
- JACKOFSKY, Ellen F. (1984). Turnover and job performance: An integrated process model. *The Academy of Management Review*, 9 (1), 74-83.
- JACKOFSKY, Ellen F.; PETERS, Lawrence H. (1983). Job turnover versus company turnover: Reassessment of the March and Simon participation hypothesis. *Journal of Applied Psychology*, 68 (3), 490-495.
- JAISWAL, Deepakshi; DHAR, Rajib Lochan (2016). Impact of perceived organizational support, psychological empowerment and leader member exchange on commitment and its subsequent impact on service quality. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 65 (1), 58-79.
- JAWAHAR, I.M., HEMMASI, Pegah (2006). Perceived organizational support for women's advancement and turnover intentions: The mediating role of job and employer satisfaction. *Women in Management Review*, 21 (8), 643-661.
- JOHLKE, Mark C.; STAMPER, Christina L.; SHOEMAKER, Mary E. (2002). Antecedents to boundary-spanner perceived organizational support. *Journal of Managerial Psychology*, 17 (2), 116-128.
- JOHNSRUD, Linda K.; ROSSER, Vicki J. (2002). Faculty members' morale and their intention to leave: A multilevel explanation. *The Journal of Higher Education*, 73 (4), 518-542.
- JOO, Baek-Kyoo (Brian); HAHN, Huh-Jung; PETERSON, Shari L. (2015). Turnover intention: The effects of core self-evaluations, proactive personality, perceived organizational support, developmental feedback, and job complexity. *Human Resource Development International*, 18 (2), 116-130.
- JUNG, Jaemin; KIM, Youngju 2012. Causes of newspaper firm employee burnout in Korea and its impact on organizational commitment and turnover intention.

The International Journal of Human Resource Management, 23 (17), 3636-3651.

KAFASHPOOR Azar; SHAKORI, Samaneh Neda; KAVOOSI, Sara (2014). The Impact of Job Stress on Turnover Intention Mediating role of Job Satisfaction and Affective Commitment; Case Study: Mashhad's Public Hospitals, *Applied mathematics in Engineering, Management and Technology*, 2 (1), 96-102.

KAHN, William A. (1990). Psychological conditions of personal engagement and disengagement at work. *Academy of Management Journal*, 33 (4), 692-724.

KAHN, William A. (1992). To be fully there: Psychological presence at work. *Human Relations*, 45 (4), 321-349.

KAISER, Henry F.; RICE, John (1974). Little jiffy, mark IV. *Educational and psychological measurement*, 34(1), 111-117.

KAPLAN, Metin (2010). *Otel İşletmelerinde Etiksel İklim ve Örgütsel Destek Algılamalarının Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkisi: Kapadokya Örneği*. Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmamış Doktora Tezi.

KARANIKA-MURRAY, Maria; DUNCAN, Nikita; PONTES, Halley M.; GRIFFITHS, Mark D. (2015). Organizational identification, work engagement, and job satisfaction. *Journal of Managerial Psychology*, 30(8), 1019–1033.

KARASAR, Niyazi (2002). *Bilimsel Araştırma Yöntemi*. (2. Baskı). Nobel Yayıncılık: Ankara.

KARATEPE, Osman M.; AGA, Mehmet (2016). The effects of organization mission fulfillment and perceived organizational support on job performance. *International Journal of Bank Marketing*, 34 (3),1-22.

KARAVARDAR, Gülşah (2015). Örgütsel adaletin iş tatmini, örgütsel bağlılık ve işten ayrılma üzerindeki etkisi. *Uluslararası Yönetim İktisat ve İşletme Dergisi*, 11 (26), 139-150.

KARAYEL, Meltem; AKKOÇ, İrfan; BİRER İsmail (2018). Örgütsel destek, sosyal destek ve lider desteğinin iş performansına etkisinde lider-üye etkileşiminin

- aracılık rolü. *Dokuz Eylül Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi*, 19 (2), 301-333.
- KARTAL, Nazan (2018). Evaluating the relationship between work engagement, work alienation and work performance of healthcare professionals. *International Journal of Healthcare Management*, 11(3), 251–259.
- KASALAK, Gamze; AKSU, Mualla Bilgin (2014). Araştırma görevlilerinin algıladıkları örgütsel desteğin örgütsel sinizm ile ilişkisi. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Bilimleri*, 14 (1), 115-133.
- KERSE, Gökhan; KARABEY, Canan Nur (2019). Örgütsel sinizm ve özdeşleşme bağlamında algılanan örgütsel desteğin işe bağlanma ve politik davranış algısına etkisi. *Eskişehir Osmangazi Üniversitesi İİBF Dergisi*, 14 (1), 83-108.
- KIM, Hansung; STONER, Madeleine (2008). Burnout and turnover intention among social workers: effects of role stress, job autonomy and social support. *Administration in Social Work*, 32 (3), 5-25.
- KIM, Hyun Jeong; SHIN, Kang Hyun; SWANGER, Nancy (2009). Burnout and engagement: A comparative analysis using the Big Five personality dimensions. *International Journal of Hospitality Management*, 28 (1), 96-104.
- KIM, Soonhee (2005). Factors affecting state government information technology employee turnover intentions. *The American Review of Public Administration*, 35 (2), 137-156.
- KIM, Woo Goon; LEONG, Jerrold K.; LEE, Yong- Ki (2005). Effect of service orientation on job satisfaction, organizational commitment, and intention of leaving in a casual dining chain restaurant. *International Journal of Hospitality Management*, 24 (2), 171-193.
- KIM, Woocheol (2017). Examining mediation effects of work engagement among job resources, job performance, and turnover intention. *Performance Improvement Quarterly*, 29 (4), 407-425.

- KIM, Woocheol; KOLB, Judith A.; KIM, Taesung (2012). The Relationship Between Work Engagement and Performance. *Human Resource Development Review*, 12(3), 248–276.
- KİTAPÇI, Hakan; KAYNAK, Ramazan; ÖKTEN, Sultan Süleyman (2013). Güçlendirmenin iş tatmini ve işten ayrılma niyetine etkisi: Kamu ve özel sektörde mukayeseli bir araştırma. *International Review of Economics and Management*, 1 (1), 49-73.
- KOÇAK, Daimi (2017). *Lider-Üye Etkileşimi ve Örgütsel Sessizlik Arasındaki İlişkide Pozitif Psikolojik Sermayenin Aracı Rolü: Hizmet Sektöründe Bir Araştırma*. Erzincan Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmamış Doktora Tezi.
- KOÇAK, Daimi; YÜCEL, İlhami (2018). Algılanan örgütsel destek ile işten ayrılma niyeti arasındaki ilişkide duygusal bağlılığın aracı etkisinin incelenmesi. *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, Cilt: 32, Sayı: 3.
- KOÇEL, Tamer (2011). *İşletme Yöneticiliği*, Beta Yayınevi, 13. Baskı, İstanbul.
- KONG, Ying (2009). A study on the job engagement of company employees. *International Journal of Psychological Studies*. 1 (2), 65-68.
- KORKMAZYÜREK, Haluk; HAZIR, Köksal (2015). Algı, tutum ve duygular. İçinde (Editörler: Ünal Sığrı, Sait Gürbüz, s.46-93) *Örgütsel Davranış*, İstanbul: Beta.
- KORUNKA, Christian; KUBICEK, Bettina; SCHAUFELI, Wilmar B.; HOONAKKER, Peter (2009). Work engagement and burnout: Testing the robustness of the Job Demands-Resources model. *The Journal of Positive Psychology*, 4 (3), 243–255.
- KOSTER, Fleur; DE GRIP, Andries; FOUARGE, Didier (2011). Does perceived support in employee development affect personnel turnover? *The International Journal of Human Resource Management*, 22 (11), 2403-2418.

- KOTLYAR, Igor; KARAKOWSKY, Leonard (2012). The influence of team demographic composition on individual helping behavior. *Psychology*, 3 (12), 1010-1017.
- KOTTKE, Janet L.; SHARAFINSKI, Clare E. (1988). Measuring perceived supervisory and organizational support. *Educational and psychological Measurement*, 48 (4), 1075-1079.
- KOYUNCU, Mustafa; BURKE, Ronald J.; FIKSENBAUM, Lisa (2006). Work engagement among women managers and professionals in a Turkish bank. *Equal Opportunities International*, 25 (4), 299-310.
- KOYUNCU, Mustafa; BURKE, Ronald J.; FIKSENBAUM, Lisa (2006). Work engagement among women managers and professionals in a Turkish bank. *Equal Opportunities International*, 25 (4), 299-310.
- KÖKSAL, Mustafa (2010). *İnsan Kaynakları Yönetimi*, 3.Baskı. Avcı Ofset İstanbul.
- KÖKSAL, Onur (2012). Sosyal değişim teorisi çerçevesinde güven ve algılanan aidiyet durumunun örgütsel vatandaşlık davranışı ve saldırgan davranışlar üzerine etkisi. *Yayımlanmamış Doktora Tezi. Erciyes Üniversitesi, Kayseri*.
- KÖSE, Suna; GÖNÜLLÜOĞLU, Sevgi (2010). Örgütsel desteğin örgütsel bağlılık üzerindeki etkisini belirlemeye yönelik bir araştırma. *Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 27, 85-94.
- KRAIMER, Maria L.; WAYNE, Sandy J. (2004). An examination of perceived organizational support as a multidimensional construct in the context of an expatriate assignment, *Journal of Management*, 30 (2), 209-237.
- KRISHNAN, Jayasree; MARY, V. Sheela (2012). Perceived organisational support: An overview on its antecedents and consequences, *International Journal of Multidisciplinary Research*, 2 (4), 1-13.
- KRULDER, Laura (2010). *The Empirical Distinctiveness of Workaholism and Work Engagement and Their Relationship with Job Outcomes*, University of Utrecht, Master Thesis.

- KUMAR, Manish; JAUHARI, Hemang; RASTOGI, Ashish; SIVAKUMAR, Sandeep (2018). Managerial Support For Development And Turnover Intention: Roles Of Organizational Support, Work Engagement And Job Satisfaction. *Journal Of Organizational Change Management*, 31(1), 135–153.
- KUO, Huai-Ting.; LIN, Kuan-Chia; LI, I. Chuan (2013). The mediating effects of job satisfaction on turnover intention for long-term care nurses in Taiwan, *Journal of Nursing Management*, 22(2), 225–233.
- KUOK, Angus C. H.; TAORMINA Robert J. 2017. Work engagement: Evolution of the concept and a new inventory. *Psychological Thought*, 10 (2), 262-287.
- KURTESSIS, James N.; EISENBERGER, Robert; FORD, Micheal T.; BUFFARDI, Louis C.; STEWART, Kathleen A.; ADIS, Cory S. (2015). perceived organizational support: A meta-analytic evaluation of organizational support theory. *Journal of Management*, XX (X), 1-31.
- LAMBE, C. Jay; WITTMANN, C. Micheal; SPEKMAN, Robert E. (2001). Social exchange theory and research on business-to-business relational exchange. *Journal of Business Marketing*, 8 (3), 1-36.
- LAMBERT, Eric G. (2001). To stay or quit: A review of the literature on correctional staff turnover. *American Journal of Criminal Justice*, 26 (1), 61-76.
- LAMBERT, Susan J. (2000). Added benefits: The link between work-life benefits and organizational citizenship behavior. *Academy of Management Journal*, 43 (5), 801-815.
- LANGELAAN, Saar; BAKKER, Arnold B.; VAN DOORNEN, Lorenz J. P.; SCHAUFELI, Wilmar B. (2006). Burnout and work engagement: Do individual differences make a difference? *Personality and Individual Differences*, 40 (3), 521-532.
- LATHER, Singh Anu; KAUR, Simran (2015). Evolution of the concept of organizational justice, *Asia Pacific Journal of Research*, 1 (XXVIV), 7-25.

- LAZEAR, Edward P. (1999). Personnel economics: Past lessons and future directions. *Journal of Labor Economics*, 17 (2), 199-236.
- LEE, Michelle Chin Chin; IDRIS, Mohd. Awang; TUCKEY, Michelle (2018). Supervisory Coaching And Performance Feedback As Mediators Of The Relationships Between Leadership Styles, Work Engagement, And Turnover Intention. *Human Resource Development International*, 1–26.
- LEE, Thomas W.; MITCHELL, Terence R. (1994). An alternative approach: The unfolding model of voluntary employee turnover. *Academy of Management Review*, 19 (1), 51-89.
- LEE, Thomas W.; MOWDAY, Richard T. (1987). Voluntarily leaving an organization: an empirical investigation of Steers and Mowday's model of turnover. *Academy of Management Journal*, 30 (4), 721-43.
- LEVINSON, Harry (1965). Reciprocation: The relationship between man and organization. *Administrative Science Quarterly*, 9 (4), 370-390.
- LI, Huifan (2012). A Study on the Relationships among Organizational Justice, Organizational Identification, and Work Engagement: The Evidence from the Hi-Tech Service Industries, 2012 *International Joint Conference on Service Sciences*. 72-77
- LIU, Zhenya; WEI, Wanhong; WANG, Lu; CUI, Huizhen; LI, Yingying; ZHANG, Fuling (2017). The relationship among job satisfaction, work engagement and organizational citizenship behavior of nurses, *Chinese Journal of Behavioral Medicine and Brain Science*, 26(8), 747-750.
- LOCKE, Edwin A. (1976). The nature and causes job satisfaction. In (Editor: M. D. Dunnette, p.1297-1343) *Handbook of Industrial and Organizational Psychology*, Chicago: Rand McNally.
- LOI, Raymond; HANG-YUE, Ngo; FOLEY, Sharon (2006). Linking employees' justice perceptions to organizational commitment and intention to leave: The mediating role of perceived organizational support. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 79 (1), 101-120.

- LUTHANS, Fred; PETERSON, Suzanne J. (2002). Employee engagement and manager self-efficacy. *Journal of Management Development*, 21 (5), 376-387.
- MADAN, Poornima; SRIVASTAVA, Shalini (2015). Employee engagement, job satisfaction and demographic relationship: An empirical study of private sector bank managers, *FIIB Business Review*, 4 (2), 53-62.
- MAERTZ, Carl P.; GRIFFETH, Rodger W.; CAMPBELL, Nathanael S.; ALLEN, David G. (2007). The effects of perceived organizational support and perceived supervisor support on employee turnover. *Journal of Organizational Behavior*, 28 (8), 1059-1075.
- MÄKIKANGAS, Anne; FELDT, Taru; KINNUNEN, Ulla; MAUNO, Saija (2013). Does personality matter? Research on individual differences in occupational well-being. In (Editor: Arnold B. Bakker, p.107-143) *Advances in Positive Organizational Psychology*, Emerald Group Publishing Limited.
- MALIK, Sania Zahra; KHALID, Nafeesa (2016). Psychological Contract Breach, Work Engagement And Turnover Intention: Evidence from Banking Industry in Pakistan, *Pakistan Economic and Social Review*, 54(1), 37-54.
- MARCH, James; SIMON, Herbert (1958). *Organizations*. New York: Wiley.
- MARSH, M. Robert; MANNARI, Hiroshi (1977). Organizational commitment and turnover: A prediction study. *Administrative Science Quarterly*, 22 (1), 57-75.
- MASLACH, C.; LEITER, M. P. (1997). *The Truth about Burnout: How Organizations Cause Personal Stress and What to Do about It*. San Francisco, CA, US: Jossey-Bass.
- MASLACH, Christina; LEITER, Micheal P. (2008). Early predictors of job burnout and engagement. *Journal of Applied Psychology*, 93 (3), 498-512.
- MASLACH, Christina; LEITER, Micheal P. (2008). Early predictors of job burnout and engagement. *Journal of Applied Psychology*, 93 (3), 498-512.
- MASLACH, Christina; SCHAUFELI, Wilmar B.; LEITER, Micheal P. (2001). Job burnout. *Annual Review of Psychology*, 52 (1), 397-422.

- MATHUMBU, Dumisani; DODD, Nicole (2013). Perceived organizational support, work engagement and organisational citizenship behaviour of nurses at Victoria Hospital. *Journal of Psychology*, 4 (2), 87-93.
- MATTA, Fadel; SCOTT, Brent A.; KOOPMAN, Joel; CONLON, Donald E. (2015). Does Seeing “Eye To Eye” Affect Work Engagement and Organizational Citizenship Behavior? A Role Theory Perspective on LMX Agreement. *Academy of Management Journal*, 58(6), 1686–1708.
- MATTHEWS, Russell A.; BULGER, Carrie A.; BARNES-FARRELL, Janet L. (2010). Work social supports, role stressors, and work-family conflict: The moderating effect of age. *Journal of Vocational Behavior*, 76 (1), 78-90.
- MAUNO, Saija; KINNUNEN, Ulla; MÄKIKANGAS, Anne; FELDT, Taru (2010). Job demands and resources as antecedents of work engagement: A qualitative review and directions for future research. In (Editor: S. L. Albrecht, p.111-128) *New Horizons in Management. Handbook of Employee Engagement: Perspectives, Issues, Research and Practice*, Edward Elgar Publishing.
- MAUNO, Saija; KINNUNEN, Ulla; MÄKIKANGAS, Anne; FELDT, Taru (2010). Job demands and resources as antecedents of work engagement: A qualitative review and directions for future research. In (Editor: S. L. Albrecht, p.111-128) *New Horizons in Management. Handbook of Employee Engagement: Perspectives, Issues, Research and Practice*, Edward Elgar Publishing.
- MAUNO, Saija; KINNUNEN, Ulla; RUOKOLAINEN, Mervi (2007). Job demands and resources as antecedents of work engagement: A longitudinal study. *Journal of Vocational Behavior*, 70 (1), 149-171.
- MAY, Douglas R.; GILSON, Richard L.; HARTE, Lynn M. (2004). The psychological conditions of meaningfulness, safety and availability and the engagement of the human spirit at work. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 77 (1), 11-37.

- MAYFIELD, Jacqueline; MAYFIELD, Milton (2007). The creative environment's influence on intent to turnover: A structural equation model and analysis. *Management Research News*, 31 (1), 41-56.
- MCBEY, Kenneth; KARAKOWSKY, Leonard (2001). Examining sources of influence on employee turnover in the part-time work context. *Career Development International*, 6 (1), 39-47.
- MCCRAE, Robert R.; COSTA JR., Paul T. (1989). Reinterpreting the Myers-Briggs Type Indicator from the perspective of the five-factor model of personality. *Journal of Personality*, 57, 17-40.
- MCKNIGHT, D. Harrison; PHILLIPS, Brandis; HARDGRAVE, Bill C. (2009). Which reduces IT turnover intention the most: Workplace characteristics or job characteristics? *Information & Management*, 46 (3), 167-174.
- MERİÇ, Erdal; ÇİFTÇİ, Didem Öztürk; YURTAL Filiz (2019). Algılanan örgütsel ve işe adanmışlık arasındaki ilişkinin incelenmesi. *Kastamonu Eğitim Dergisi*, 27 (1), 65-74.
- MEYER, John P.; ALLEN Natalie J. A.; IAN, R. Gellatly (1990). Affective and continuance commitment to the organization: Evaluation of measures and analysis of concurrent and time-lagged relations. *Journal of Applied Psychology*, 75 (6), 710-720.
- MITCHELL, Ojmarrh; MACKENZIE, Doris Layton; STYVE, Gaylene J.; GOVER, Angela (2000). The impact of individual, organizational, and environmental attributes on voluntary turnover among juvenile correctional staff members. *Justice Quarterly*, 17, 333-357.
- MOBLEY, William H. (1977). Intermediate linkages in the relationship between job satisfaction and employee turnover. *Journal of Applied Psychology*, 62 (2), 237-40.
- MOBLEY, William H. (1982). Some unanswered questions in turnover and withdrawal research. *Academy of Management Review*, 7 (1), 111-16.

- MOBLEY, William H.; GRIFFETH, Rodger W.; HAND, Herbert H.; MEGLINO, Bruce (1979). Review and conceptual analysis of the employee turnover process. *Psychological Bulletin*, 86, 493-522.
- MOORMAN, Robert H. (1991). Relationship between organizational justice and organizational citizenship behaviors: do fairness perceptions influence employee citizenship? *Journal of Applied Psychology*, 76 (6), 845-855.
- MOORMAN, Robert H.; BLAKELY, Gerald L.; NIEHOFF, Brian P. (1998). Does perceived organizational support mediate the relationship between procedural justice and organizational citizenship behavior? *Academy of Management Journal*, 41 (3), 351-357.
- MOURA, Daniel; ORGAMBIDEZ-RAMOS, Alejandro; DE JESUS, Saul Neves (2015), Psychological Empowerment and Work Engagement as predictors of Work Satisfaction: A sample of Hotel Employees, *Tourism and Psychology: Interdisciplinary Studies*, 3(2), 125-134.
- MOWDAY, Richard T.; KOBERG, Christine S.; MCARTHUR, Angeline W. (1984). The psychology of the withdrawal process: A cross-validated test of Mobley's intermediate linkages model of turnover in two samples. *Academy of Management Journal*, 27, 79-94.
- MOWDAY, Richard T.; PORTER, Lyman W.; STEERS, Richard M. (1982). Consequences of employee commitment, turnover, and absenteeism. *Employee-Organization Linkages*, p.135-168, Academic Press, Elsevier Inc.
- MOWDAY, Richard T.; SPENCER, Daniel G. (1981). The influence of task and personality characteristics on employee turnover and absenteeism incidents. *Academy of Management Journal*, 24, 634-642.
- MOYNIHAN, Donald P.; LANDUYT, Noel (2008). Explaining turnover intention in state government. *Review of Public Personnel Administration*, 28 (2), 120-143.
- MURTHY, Ravindranath K. (2017). Perceived organizational support and work engagement. *International Journal of Applied Research*, 3 (5): 738-740

- MÜTEVELLİOĞLU, Nergis (2013). İşsizlik korkusu, sendikaların işlevselliği ve sendikal örgütlenme hakkı. *V. Sosyal Haklar Uluslararası Sempozyumu*, 179-193.
- NADEEM Kashif; KHAN, Muhammad Ahsan; IMTIAZ, Nazish; IFTIKHAR Yasir (2019). Turnover Intention And Perceived Organizational Support; Mediating Role Of Work Engagement And Organizational Commitment, *European Scientific Journal*, 15(10), 222-236.
- NAJEEMDEEN, Iliyasu Shiyanbade; ABIDEMI, Bello Taofik; RAHMAT, Farah Diana; BULUS, Bannah Daniel (2018). Perceived Organizational Culture And Perceived Organizational Support On Work Engagement, *Academic Journal Of Economic Studies*, 4(3), 199-208.
- NG, Thomas W.; SORENSEN, Kelly L. (2008). Toward a further understanding of the relationships between perceptions of support and work attitudes: A meta-analysis. *Group & Organization Management*, 33 (3), 243-268.
- NORUZY, Ali; SHATERY, Karim; REZAZADEH, Aliasghar; HATAMI-SHIRKOUHI, Loghman (2011). Investigation the relationship between organizational justice and organizational citizenship behavior: The mediating role of perceived organizational support. *Indian Journal of Science and Technology*, 4 (7), 842-847.
- O'REILLY, Charles A.; CHATMAN, Jennifer (1986). Organizational commitment and psychological attachment: The effects of compliance, identification, and internalization on prosocial behavior. *Journal of Applied Psychology*, 71 (3), 492-499.
- ORGAN, Dennis W. (1988). *Organizational Citizenship Behavior: The Good Soldier Syndrome*. Lexington Books.
- ORGAN, Dennis W.; PODSAKOFF, Philip M.; MACKENZIE, Scott Bradley (2005). *Organizational Citizenship Behavior: Its Nature, Antecedents, and Consequences*. Sage Publications.

- ÖRÜCÜ, Edip; KÖSEOĞLU, M. Ali (2003). *İşletmelerde İşgören Performansını Değerlendirme*, Gazi Kitabevi, Ankara.
- ÖRÜCÜ, Edip; ÖZAFŞARLIOĞLU, Sibel (2013). Örgütsel adaletin çalışanların işten ayrılma niyetine etkisi: güney afrika cumhuriyetinde bir uygulama. *Mustafa Kemal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 10 (23), 335-358.
- ÖTKEN, Ayşe Begüm (2015). Algılanan örgütsel destek ve psikolojik sahiplenme arasındaki ilişki ve bu ilişkide örgütsel adaletin rolü. *Hacettepe Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 33 (2), 113-140.
- ÖTKEN, Ayşe Begüm; ERBEN, Gülin Selin (2010). Investigating the Relationship Between Organizational Identification and Work Engagement and the Role Of Supervisor Support, *Gazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi* 12(2), 93-118.
- ÖZDEMİR, Burak; ÖZCAN Hamid Murad; YALÇINKAYA, Akansel (2019). Algılanan Örgütsel Destek Ve Çalışmaya Tutkunluk Arasındaki İlişkide Örgütsel Güvenin Aracı Rolü: Akademisyenler Üzerine Bir Araştırma, *Bilecik Şeyh Edebali Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 4(2), 706-724.
- ÖZDEVECİOĞLU, Mahmut (2003). Algılanan örgütsel adaletin bireylerarası saldırgan davranışlar üzerindeki etkilerinin belirlenmesine yönelik bir araştırma. *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 21, 77-96.
- ÖZKALP, Enver; MEYDAN, Bilgin (2015). Schaufeli ve Bakker tarafından geliştirilmiş olan işe angajeolma ölçeğinin Türkçede güvenilirlik ve geçerliliğinin analizi. *İŞ-GÜÇ: Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi*, 17 (3), 4-19.
- ÖZMEN, O. N., ARBAK, Y., ÖZER, P. S. (2007). Adalet verilen degerin adalet algilari izerindeki etkisinin sorgulanmasina iliskin bir arastirma. *Ege Academic Review*, 7(1), 19-35.

- ÖZTUĞ, Özhan; BAŞTAŞ, Mert (2012). Öğretmenlerin örgütsel adalet konusundaki algılarının örgütsel bağlılıkları üzerindeki etkisi. *Hacettepe Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, Özel Sayı 2, 125-133.
- ÖZYILMAZ, Adnan; SÜNER, Zümrüt (2015). İşe Adanmışlığın İşyeri Tutumlarına Etkisi : Hatay'daki 9 İşletmede Yapılan Ampirik Araştırmanın Sonuçları. *Eskişehir Osmangazi Üniversitesi İİBF Dergisi*, 10(3), 143-164.
- PARK, Joon Hyung; NEWMAN, Alexander; ZHANG, Lili; WU, Chendong; HOOKE, Angus (2015). Mentoring functions and turnover intention: The mediating role of perceived organizational support. *The International Journal of Human Resource Management*, 27 (11), 1173-1191.
- PARK, Joon Hyung; ONO, Masakatsu (2016). Effects of workplace bullying on work engagement and health: the mediating role of job insecurity, *The International Journal of Human Resource Management*, 28(22), 3202–3225.
- PARK, Yu Kyoung; SONG, Ji Hoon; YOON, Seung Won; KIM, Jungwoo (2014). Learning organization and innovative behavior. *European Journal of Training and Development*, 38(1/2), 75–94.
- PERRYER, Chris; JORDAN, Catherine; FIRNS, Ian; TRAVAGLIONE, Antonio (2010). Predicting turnover intentions. *Management Research Review*, 33 (9), 911-923.
- PIERCE, Jon L.; GARDNER, Donald G.; CUMMINGS, Lindsey L.; DUNHAM, Randall B. (1989). Organization-based self-esteem: construct definition, measurement and validation. *Academy of Management Journal*, 32, 622-648.
- POLAT, Mustafa; MEYDAN, Cem Harun (2010). Örgütsel özdeşleşmenin sinizm ve işten ayrılma niyeti ile ilişkisi üzerine bir araştırma. *Savunma Bilimleri Dergisi*, 9 (1), 145-172.
- PORTER, Lyman W.; STEERS, Richard M. (1973). Work, and personal factors in employee turnover and absenteeism. *Psychological Bulletin*, 80, 151-76.

- PORTER, Lyman; BIGLEY, Gregory A.; STEERS, Richard M. (2003). *Motivation and Work Behavior*, McGraw-Hill / Irwin.
- PRESTHOLDT, Perry H.; LANE, Irving M.; MATHEWS, Robert C. (1987). Nurse turnover as reasoned action: Development of a process model. *Journal of Applied Psychology*, 72 (2), 221-227.
- PRICE, James L. (1977), *The Study of Turnover*, Iowa State University Press, Ames, IA.
- PRICE, James L. (2001). Reflections on the determinants of voluntary turnover. *International Journal of Manpower*, 22 (7), 600-624.
- PRICE, James L.; MUELLER, Charles W. (1981) A causal model of turn- over for nurses. *Academy of Management Journal*, 24 (3), 543-565.
- PUTRA, Putu Dharmawan Suryagita Susila; SURYA, Ida Bagus Ketut (2019). The Effect Of Perceived Organizational Support On Work Engagement And Turnover Intention. *International Journal Of Education And Social Science Research*, 2(4), 19-33.
- RAI, Arpana; AGARWAL, Upasna A. (2017). Linking Workplace Bullying and Work Engagement: The Mediating Role of Psychological Contract Violation. *South Asian Journal of Human Resources Management*, 4(1), 42–71.
- REHMAN, Rashid R.; WAHEED, A. (2012). Work-Family Conflict and Organizational Commitment: Study of Faculty Members in Pakistani Universities. *Pakistan Journal of Social and Clinical Psychology*, 10(1), 23-26.
- RHOADES, Linda; EISENBERGER, Robert (2002). Perceived organizational support: A review of the literature. *Journal of Applied Psychology*, 87 (4), 698-714.
- RHOADES, Linda; EISENBERGER, Robert; ARMELI, Stephen (2001). Affective commitment to the organization: The contribution of perceived organizational support. *Journal of Applied Psychology*, 86 (5), 825-836.

- RICE, Julie Katherine, (2009). The Role of Tenure as a Moderator to Work Engagement and Job Satisfaction, San Jose State University, Master Thesis.
- RICH, Bruce Louis; LEPINE, Jeffrey A.; CRAWFORD, Eean R. (2010). Job engagement: Aantecedents and effects on job performance. *Academy of Management Journal*, 53 (3), 617-635.
- RIGGLE, Robert J.; EDMONDSON, Diane R.; HANSEN John D. (2009). A meta-analysis of the relationship between perceived organizational support and job outcomes: 20 years of research. *Journal of Business Research*, 62 (10), 1027-1030.
- ROBBINS, Stephen P.; JUDGE, Timothy A. (2013). *Organizational Behavior*. ABD: Pearson Education Inc.
- ROBERTS, Darryl R.; DAVENPORT, Thomas O. (2002). Job Engagement: Why it's important and how to improve it. *Employment Relations Today*, 29 (3), 21-29.
- ROCCAS, Sonia; SAGIV, Lilach; SCHWARTZ, Shalom H.; KNAFO, Ariel (2002). The big five personality factors and personal values. *Personality and Social Psychology Bulletin*, 28 (6), 789-801.
- ROSENBLATT, Zehava; TALMUD, Ilan; RUVIO, Ayalla (1999). A gender-based framework of the experience of job insecurity and its effects on work attitudes. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 8 (2). 197-217.
- ROŞİN, Hazel; KORABİK, Karen (1995). Organizational experiences and propensity to leave: A multivariate investigation of men and women managers. *Journal of Vocational Behavior*, 46(1), 1-16.
- ROTHMANN S.; JORDAAN, G. M. (2006). Job demands, job resources and work engagement of academic staff in South African higher education institutions. *SA Journal of Industrial Psychology*, 32 (4), 87-96.
- SABUNCUOĞLU, Zeyyat (2000). *İnsan Kaynakları Yönetimi*, Ezgi Kitabevi 2. Baskı, Bursa,

- SAKS, Alan M. (2006). Antecedents and consequences of employee engagement. *Journal of Managerial Psychology*, 21 (7), 600-619.
- SALAHIEH, Zakwan (2015). *The Moderating Role of Perceived Organizational Support on the Relationship between Bullying and Work Behaviors*. San Jose State University, Master Thesis.
- SALANOVA, Marisa; SCHAUFELI, Wilmar B. (2008). A cross-national study of work engagement as a mediator between job resources and proactive behaviour. *The International Journal of Human Resource Management*, 19(1), 116–131.
- SALANOVA, Marisa; SCHAUFELI, Wilmar B.; XANTHOPOULOU, Despoina; BAKKER, Arnold B. (2010). The gain spiral of resources and work engagement: Sustaining a positive worklife., 118-131.
- SCHAUFELI, Wilmar B. (2013). What is engagement? In (Editors: C. Truss, K. Alfes, R. Delbridge, A. Shantz, & E. Soane, p.1-37) *Employee Engagement in Theory and Practice*, London: Routledge.
- SCHAUFELI, Wilmar B.; BAKKER, Arnold B. (2004). Job demands, job resources, and their relationship with burnout and engagement: a multi-sample study. *Journal of Organizational Behavior*, 25 (3), 293-315.
- SCHAUFELI, Wilmar B.; BAKKER, Arnold B.; VAN RHENEN, Willem (2009). How changes in job demands and resources predict burnout, work engagement, and sickness absenteeism. *Journal of Organizational Behavior*, 30 (7), 893–917.
- SCHAUFELI, Wilmar B.; SALANOVA, Marisa; GONZÁLEZ-ROMÁ, Vicente; BAKKER, Arnold B. (2001). The measurement of engagement and burnout: A two sample confirmatory factor analytic approach. *Journal of Happiness Studies*, 3 (1), 71-92.
- SCHAUFELI, Wilmar B.; TARIS, Toon W.; BAKKER, A. B. (2006). Dr. Jekyll or Mr. Hyde? On the differences between work engagement and workaholism. In

- (Editor: R. J. Burke, p.193-217) *Research Companion to Working Time and Work Addiction*, Edward Elgar Publishing.
- SCHMINKE, Marshall; AMBROSE, Maureen L.; CROPANZANO, Russell S. (2000). The effect of organizational structure on perceptions of procedural fairness. *Journal of Applied Psychology*, 85 (2), 294-304.
- SCOTT, Susanne G.; BRUCE, Reginald A. (1994). Determinants of innovative behavior: A path model of individual innovation in the workplace. *Academy of management journal*, 37 (3), 580-607.
- SEÇİLMİŞ, Cihan; DÜŞMEZKALENDER, Ebru; ÖZHASAR, Yunus (2019). Kriz ve Meslekten Ayrılma Niyeti İlişkisi: Algılanan Örgütsel Desteğin Aracılık Rolü, *Bartın Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 10(20), 301-317.
- SERİNLİKLİ, Nilüfer (2019). Çalışanların Örgütsel Destek Algılarının İşten Ayrılma Niyeti Üzerine Etkisinde Örgütsel Özdeşleşmenin Aracılık Rolü, *Avrasya Uluslararası Araştırmalar Dergisi*, 7(18), 499-515.
- SETTOON, Randall P.; BENNETT, Nathan; LİDEN, Robert C. (1996). Social Exchange in Organizations: Perceived Organizational Support, Leader–Member Exchange, and Employee Reciprocity. *Journal of Applied Psychology*, 81(3), 219-227.
- SHANOCK, Linda R.; EISENBERGER, Robert (2006). When supervisors feel supported: Relationships with subordinates' perceived supervisor support, perceived organizational support, and performance. *Journal of Applied Psychology*, 91 (3), 689-695.
- SHANTZ, Amanda; ALFES, Kerstin; LATHAM, Gary P. (2014). The buffering effect of perceived organizational support on the relationship between work engagement and behavioral outcomes. *Human Resource Management*, 55 (1), 25-38.

- SHELDON, Mary E. (1971). Investments and involvements as mechanisms producing commitment to the organization. *Administrative Science Quarterly*, 16 (2), 143-150.
- SHORE, Lynn McFarlane; TETRICK, Lois E. (1991). A construct validity study of the survey of perceived organizational support. *Journal of Applied Psychology*, 76 (5): 637-643.
- SHORE, Lynn McFarlane; WAYNE, Sandy J. (1993). Commitment and employee behavior: Comparison of affective commitment and continuance commitment with perceived organizational support. *Journal of Applied Psychology*, 78 (5), 774-780.
- SHUCK, Brad (2011). Four emerging perspectives of employee engagement: An integrative literature review. *Human Resource Development Review*, 10 (3), 304-328.
- SHUCK, Brad; REIO, Thomas G.; ROCCO, Tonette S. (2011). Employee engagement: An examination of antecedent and outcome variables. *Human Resource Development International*, 14 (4), 427-445.
- SHUCK, Brad; TWYFORD, Devon; REIO, Thomas G. Jr.; SHUCK, Angie (2014). Human resource development practices and employee engagement: examining the connection with employee turnover intentions. *Human Resource Development Quarterly*, 25 (2), 239-270.
- SHUCK, Brad; WOLLARD, Karen Kelly (2010). Employee engagement and HRD: A seminal review of the foundations. *Human Resource Development Review*, 9 (1), 89-110.
- SILBERT, Lisa (2005). The Effect of Tangible Rewards on Perceived Organizational Support. University of Waterloo, Master Thesis.
- SIMONS, Janet; BUITENDACH, Johanna. (2013). Psychological capital, work engagement and organizational commitment amongst call centre employees in South Africa, *SA Journal of Industrial Psychology*, 39 (2), 1-12.

- SINGH, Akhilendra K.; SINGH, Sadhana (2013). Perceived organisational support and organisational citizenship behaviour: The mediating role of personality. *Journal of the Indian Academy of Applied Psychology*, 39 (1), 117-125.
- SONNENTAG, Sabine; MOJZA, Eva J.; BINNEWIES, Carmen; SCHOLL, Annika (2008). Being engaged at work and detached at home: A week-level study on work engagement, psychological detachment, and affect. *Work & Stress*, 22 (3), 257-276.
- SPECTOR, Paul (1996). *Industrial and Organizational Psychology: Research and Practice*. New York: John Wiley.
- STASSEN, Marjorie; URSEL, Nancy D. (2009). Perceived organizational support, career satisfaction, and the retention of older workers. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 82: 201-220.
- STAW, Barry M. (1980). The consequences of turnover. *Journal of Occupational Behavior*, 1 (4), 253-273.
- STEEL, Robert P.; LOUNSBURY, John W. (2009). Turnover process models: Review and synthesis of a conceptual literature. *Human Resource Management Review*, 19 (4), 271-282.
- STEERS, Richard M. (1977). Antecedents and outcomes of organizational commitment. *Administrative Science Quarterly*, 22, 46-56.
- STEERS, Richard M.; MOWDAY, Richard T. (1981). Employee turnover and post-decision accommodation processes. In (Editors: L.L. Cummings & B.M. Staw, p.235-281) *Research in Organizational Behavior*, Greenwich, CT: JAI Press.
- STINGLHAMBER, Florence; VANDENBERGHE, Christian (2003). Organizations and supervisors as sources of support and targets of commitment: A longitudinal study. *Journal of Organizational Behavior: The International Journal of Industrial, Occupational and Organizational Psychology and Behavior*, 24 (3), 251-270.

- STROM, Diana L. SEARS, Karen L.; KELLY, Kristine M. (2013). Work Engagement: The roles of organizational justice and leadership style in predicting engagement among employees. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 21(1), 71–82.
- STUMPF, Stephen A.; DAWLEY, Patricia K. (1981). Predicting voluntary and involuntary turnover using absenteeism and performance indices. *Academy of Management Journal*, 24 (1), 148-163.
- SUHARTANTO, Dwi; BRIEN, Anthony (2018). Multidimensional engagement and store performance. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 67 (5), 809-824.
- SULEA, Coralia; VIRGA, Delia; MARICUTOIU, Laurentiu P.; SCHAUFELI, Wilmar; ZABORILA DUMITRU, Catalina; SAVA, Florin A. (2012). Work engagement as mediator between job characteristics and positive and negative extra-role behaviors. *Career Development International*, 17 (3), 188-207.
- SWANBERG, Jennifer E.; MCKECHNIE, Sharon P.; OJHA, Mamta U.; JAMES, Jacquelyn B. (2011). Schedule control, supervisor support and work engagement: A winning combination for workers in hourly jobs? *Journal of Vocational Behavior*, 79 (3), 613-624.
- SWIFT, Michele L.; VIRICK, Meghna (2013). Perceived support, knowledge tacitness, and provider knowledge sharing. *Group & Organization Management*, 38 (6), 717-742.
- ŞAHİN, Faruk (2011). Lider-üye etkileşimi ile işten ayrılma niyeti arasındaki ilişki üzerinde cinsiyetin etkisi. *Ege Akademik Bakış Dergisi*, 11 (2), 277-288.
- ŞİMŞEK, Şerif; ÇELİK, Adnan; AKGEMCİ, Tahir (2014). *Davranış Bilimlerine Giriş ve Örgütlerde Davranış*, Eğitim Yayınevi, 8.Baskı, Konya.
- TAKASE, Miyuki (2010). A concept analysis of turnover intention: Implications for nursing management. *The Australian Journal of Nursing Practice*, 17 (1), 3-12.

- TANRIÖVER, Übeydullah (2005). *The Effects of Learning Organization Climate and Self Directed Learning on Job Satisfaction, Affective Commitment and Intention to Turnover*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. İstanbul, Marmara Üniversitesi.
- TANSKY, Judith W.; COHEN, Debra J. (2001). The relationship between organizational support, employee development, and organizational commitment: An empirical study. *Human Resource Development Quarterly*, 12 (3), 285-300.
- TAVAKOL, Mohsen; DENNICK Reg (2011). Making sense of cronbach's alpha. *International Journal of Medical Education*, 2: 53-55.
- TETT, Robert P.; MEYER, John P. (1993). Job satisfaction, organizational commitment, turnover intention and turnover: Path analyses based on meta-analytic findings. *Personnel Psychology*, 46 (2), 259–293.
- THIRAPATSAKUN, Thanawatdech; KUNTONBUTR, Chanongkorn; MECHINDA Panisa (2014). The Relationships Among Job Demands, Work Engagement, And Turnover Intentions In The Multiple Groups Of Different Levels Of Perceived Organizational Supports, *Universal Journal Of Management* 2(7), 272-285.
- THOMAS, Linda T.; GANSTER, Daniel C. (1995). Impact of family-supportive work variables on work-family conflict and strain: A control perspective. *Journal of Applied Psychology*. 80 (1), 6-15.
- TOKGÖZ, Nuray (2011). Örgütsel sinisizm, örgütsel destek ve örgütsel adalet ilişkisi: elektrik dağıtım işletmesi çalışanları örneği. *Eskişehir Osmangazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 6 (2), 363-387.
- TOMIC, Marinka; TOMIC, Elvira (2010). Existential fulfilment, workload and work engagement among nurses. *Journal of Research in Nursing*, 16 (5), 468-479.
- TOMIC, Marinka; TOMIC, Elvira (2010). Existential fulfilment, workload and work engagement among nurses. *Journal of Research in Nursing*, 16 (5), 468-479.

- TOPÇU, Mustafa Kemal (2015). *Çalışanların Kişilik Özelliklerinin Örgütsel Özdeşleşme ve İşten Ayrılma Niyeti Üzerine Etkisinde Psikolojik Sözleşme Algısının Rolü*. Kara Harp Okulu Savunma Bilimleri Enstitüsü, Yayınlanmamış Doktora Tezi.
- TURUNÇ, Ömer; ÇELİK, Mazlum (2010). Çalışanların algıladıkları örgütsel destek ve iş stresinin örgütsel özdeşleşme ve iş performansına etkisi. *Yönetim ve Ekonomi: Celal Bayar Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 17 (2), 183-206.
- TUTAR, Hasan; ALTINÖZ, Mehmet (2010). Örgütsel iklimin işgören performansı üzerine etkisi: Ostim imalat işletmeleri çalışanları üzerine bir araştırma. *Ankara Üniversitesi SBF Dergisi*, 65 (02), 196-218.
- TZINER, Aharon; BIRATI, Assa (1996). Assessing employee turnover costs: A revised approach. *Human Resource Management Review*, 6(2), 113–122.
- TZINER, Aharon; BIRATI, Assa (1996). Assessing employee turnover costs: A revised approach. *Human Resource Management Review*, 6(2), 113–122.
- TZINER, Aharon; RABENU, Edna; RADOMSKI, Ruth; BELKIN; Alexander (2015). Work stress and turnover intentions among hospital physicians: The mediating role of burnout and work satisfaction. *Revista de Psicología Del Trabajo y de Las Organizaciones*, 31(3), 207–213.
- UCHIDA, Yukito; KITAYAMA, Shinobu; MESQUITA, Batja; REYES, Jose Alberto S.; MORLING, Beth (2008). Is perceived emotional support beneficial? Well-being and health in independent and interdependent cultures. *Personality and Social Psychology Bulletin*, 34(6), 741-754.
- UÇAR, Doğan; ÖTKEN, Ayşe Begüm (2010). Perceived organizational support and organizational commitment: The mediating role of organization based self-esteem. *Dokuz Eylül Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 25, (2), 85-105.
- UYGUÇ, Nermin; ÇIMRIN, Dilek (2004). DEÜ araştırma ve uygulama hastanesi merkez laboratuvarı çalışanlarının örgüte bağlılıklarını ve işten ayrılma

- niyetlerini etkileyen faktörler. *Dokuz Eylül Üniversitesi İİBF Dergisi*, 19 (1), 91-99.
- VAIDYANATHAN, Girivas; MAHESHWARI, Uma (2016). Employee engagement: A literature review. *International Journal of Human Resource Management and Research*, 6 (2), 21-30.
- VAROĞLU, Demet (1993). *Kamu Çalışanlarının İşlerine ve Kuruluşlarına Karşı Tutumları, Bağlılıkları ve Değerleri*. Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmamış Doktora Tezi.
- VROOM, Victor H. (1964). *Work and Motivation*. New York: John Wiley and Sons.
- VURAL, Fisun; DURA, Ayşe Aydın; FİL, Şükran; ÇİFTÇİ, Seval; TORUN, Sebahat Dilek; PATAN, R. (2012). Sağlık çalışanlarında memnuniyet, kurumda kalma ve örgütsel bağlılığa etki eden faktörler. *Balıkesir Sağlık Bilimleri Dergisi*, 1 (3), 137-144.
- WAGNER, John A. ; HOLLENBECK John R. (2014). *Organizational Behavior: Securing Competitive Advantage*. Routledge Taylor & Francis Group: Second Edition.
- WAYNE, Sandy J.; SHORE, Lynn M.; LIDEN, Robert C. (1997). Perceived organizational support and leader-member exchange: A social exchange perspective. *Academy of Management journal*, 40 (1), 82-111.
- WEFALD, Andrew J.; REICHARD, Rebecca J.; SERRANO, Shawn A. (2011). Fitting engagement into a nomological network. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 18 (4), 522-537.
- WELCH, Mary (2011). The evolution of the employee engagement concept: communication implications. *Corporate Communications: An International Journal*, 16 (4), 328-346.
- WIJHE Corine; PEETERS, Maria; SCHAUFELI Wilmar.; HOUT Marcel (2011). Understanding workaholism and work engagement: The role of mood and stop rules. *Career Development International*, 16 (3), 254-270.

- WONG, Chi Sum; WONG, Yui Tim; HUI, Chun; LAW, Kenneth S. (2001). The significant role of Chinese employees' organizational commitment: Implications for managing employees in Chinese societies. *Journal of World Business*, 36 (3), 326-340.
- XANTHOPOULOU, Despoina; BAKKER, Arnold B.; HEUVEN, Ellen; DEMEROUTI Evangelia; SCHAUFELI, Wilmar B. (2008). Working in the sky: A diary study on work engagement among flight attendants. *Journal of Occupational Health Psychology*, 13, 345-356.
- XANTHOPOULOU, Despoina; BAKKER, Arnold B.; DEMEROUTI, E.; SCHAUFELI, Wilmar B. (2007). The role of personal resources in the job demands-resources model. *International Journal of Stress Management*, 14 (2), 121-141.
- XANTHOPOULOU, Despoina; BAKKER, Arnold B.; DEMEROUTI, Evangelia; SCHAUFELI, Wilmar B. (2009). Reciprocal relationships between job resources, personal resources, and work engagement. *Journal of Vocational Behavior*, 74 (3), 235-244.
- YAKUT, Emre (2020). Örgütsel Destek Algısının İşten Ayrılma Niyeti Etkisinde Personel Güçlendirmenin Aracı ve Düzenleyici Rolü: Tekstil Sektöründe Yapısal Eşitlik Modeli Uygulaması, *Uluslararası Toplum Araştırmaları Dergisi*, 15(26), 4070-4100.
- YAŞAR, Metin (2014). Bilimsel araştırma yöntemleri dersine yönelik tutum ölçeği geliştirme çalışması: Geçerlik ve güvenirlik. *Eğitim Bilimleri Araştırmaları Dergisi*, 4 (2), 109-129.
- YILDIZ, Sebahattin; SAVCI, Gülten; KAPU, Hüsnü (2014). Motive edici faktörlerin çalışanların iş performansına ve işten ayrılma niyetine etkisi. *Yönetim ve Ekonomi: Celal Bayar Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 21 (1), 233-249.

- YILDIZ, Süleyman Murat (2017). Sosyal mübadelenin içsel pazarlama ve iş performansı arasındaki aracılık etkisi. *Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 19 (1), 105-118.
- YILMAZ, Hüseyin; GÖRMÜŞ, Alparslan Şahin (2012). Stratejik girişimciliğin, algılanan örgütsel destek ve örgütsel öğrenme üzerine etkilerinin araştırılması: Tekstil sektöründe ampirik bir çalışma. *Journal of Yaşar University*, 26 (7), 4483-4504.
- YILMAZER, Aydın (2010). Örgütsel bağlılık ve ekstra rol davranışı arasındaki ilişkiler: İmalat sektöründe bir araştırma. *Eskişehir Osmangazi Üniversitesi İİBF Dergisi*, 5(2), 236-250.
- YOSHIMURA, Kari Emi (2003). *Employee Traits, Perceived Organizational Support, Supervisory Communication, Affective Commitment, and Intent to Leave: Group Differences*. North Carolina State University, Master Thesis.
- YÜRÜR, Şenay (2005). *Ödüllendirme Sistemleri ile Örgütsel Adalet Arasındaki İlişkilerin Analizi ve Bir Uygulama*. Uludağ Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmamış Doktora Tezi.
- ZACHER, Hannes; WINTER, Gabriele (2011). Eldercare demands, strain, and work engagement: The moderating role of perceived organizational support. *Journal of Vocational Behavior*, 79 (3), 667-680.
- ZAGENCZYK, J. Thomas (2006). *A Social Influence Analysis of Perceived Organizational Support*. University Of Pittsburgh, Doctoral Thesis.
- ZENTNER, Aeoron C.J. (2014). *The Investigation of Turnover Intention Antecedents amongst Information Technology Professionals in Higher Education*. Capella University, Doctoral Thesis.
- ZHANG, Jun Cheng; LING, Wen Quan.; ZHANG, Zhao Yi; XIE, Jun (2015). Organizational commitment, work engagement, person-supervisor fit, and turnover intention: A total effect moderation model. *Social Behavior and Personality: An International Journal*, 43 (10), 1657-1666.

ZHENG Robert; GARDNER Michael K. (2016). *Handbook of Research on Serious Games for Educational Applications*. IGI Global.

ZHONG, Lifeng; WAYNE, Sandy J.; LIDEN, Robert C. (2015). Job engagement, perceived organizational support, high-performance human resource practices, and cultural value orientations: A cross-level investigation. *Journal of Organizational Behavior*, 37 (6), 823-844.

İNTERNET KAYNAKLARI

<https://www.surveysystem.com/sscalc.htm> (Erişim tarihi: 05.09.2019)

www.tdk.gov.tr (Erişim tarihi: 15.03.2019)

ÖZGEÇMİŞ

Kişisel Bilgiler	
Adı- Soyadı	Murat BAŞ
Doğum Yeri ve Tarihi	Erzincan, 23.07.1980
Eğitim Durumu	
Lisans Eğitimi	Kafkas Üniversitesi Kars Sağlık Yüksekokulu
Yüksek Lisans	Türk Hava Kurumu Üniversitesi Sağlık Kurumları İşletmeciliği
Doktora	Erzincan Üniversitesi ve Atatürk Üniversitesi (Ortak Doktora) Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı
Çalıştığı Kurum	Erzincan Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Sağlık Yönetimi Bölümü
İletişim	
E-Posta	murat.bas@erzincan.edu.tr

EKLER

Anket Formu

Merhaba Sayın Katılımcı,

Bu anket Erzincan Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalında hazırlanan doktora tez çalışması kapsamında uygulanmaktadır. Bu araştırmadaki amaç “Algılanan Örgütsel Destek, İşe Adanma ve İşten Ayrılma Niyeti” arasındaki ilişkileri tespit etmektir. Araştırma için kimlik bilgileri gerekli olmadığından **lütfen ad ve soyadınızı yazmayınız**. Vermiş olduğunuz cevaplar sadece bilimsel amaçlar için değerlendirilecek olup kesinlikle 3.kişilerle paylaşılmayacaktır. Sizden toplanan veriler korunacak ve araştırma bitiminde arşivlenecek veya imha edilecektir. Bu çalışmaya katılımınız gönüllülük esasına dayanmaktadır. Her bir soruda sizin için uygun olan cevap şikkını (X) işareti koyarak belirtiniz, lütfen.

Anket sorularını içten ve samimi olarak cevaplayacağınız ve çalışmaya yapacağınız katkıdan dolayı teşekkür eder, çalışmalarınızda başarılar dilerim.

Cinsiyetiniz: Kadın () Erkek ()	Medeni durumunuz: Evli () Bekâr ()
Yaşınız: 20-25 () 26-40 () 41 + ()	Kaç yıldır bu kurumda çalışmaktasınız? 1-5 yıl () 6-10 yıl () 11 + yıl ()
Eğitim durumunuz: Lise () Önlisans () Lisans ()	Mesleğiniz: Doktor () Hemşire () Sağlık Memuru () Diğer ()

ALGILANAN ÖRGÜTSEL DESTEK ÖLÇEĞİ	Hiç Katılmıyorum				Kesinlikle Katılıyorum
Aşağıda yer alan 8 ifade örgütsel destekle ilgili algılarınızı ölçmeye yöneliktir. Lütfen bu ifadelere katılım düzeyinizi size en uygun olan seçeneği (X) şeklinde işaretleyerek belirtiniz.					
1-Çalıştığım kurumda, kurumun yararına olabilecek katkılarima değer verilir.	1	2	3	4	5
2-Çalıştığım kurumda gösterdiğim ekstra çaba takdir edilmez.	1	2	3	4	5
3-Çalıştığım kurumda şikâyetlerim göz ardı edilir.	1	2	3	4	5

4-Çalıştığım kurumda çıkarlarım önemsenir.	1	2	3	4	5
5-İşimi en iyi şekilde yapsam bile, çalıştığım kurumda bu fark edilmez.	1	2	3	4	5
6-Çalıştığım kurum, işteki memnuniyetimi önemser.	1	2	3	4	5
7-Çalıştığım kurumda bana çok az ilgi gösterilir.	1	2	3	4	5
8-Çalıştığım kurum işteki başarılarımla gurur duyar.	1	2	3	4	5

İŞE ADANMIŞLIK ÖLÇEĞİ	Hiç Katılmıyorum				Kesinlikle Katlıyorum
Aşağıdaki 9 ifade işe adanmışlıkla ilgilidir. Lütfen bu ifadeleri halen yaptığınız işi dikkate alarak size en uygun olan seçeneği (X) şeklinde işaretleyerek belirtiniz.					
1-İşimi yaparken kendimi çok enerjik hissedirim.	1	2	3	4	5
2-İşimi yaparken kendimi güçlü ve dinç hissedirim.	1	2	3	4	5
3-Sabah uyandığımda işe gitme isteği duyarım.	1	2	3	4	5
4-İşim bana coşku veriyor.	1	2	3	4	5
5-İşim bana ilham veriyor.	1	2	3	4	5
6-Yaptığım işten gurur duyuyorum.	1	2	3	4	5
7-Yoğun bir şekilde çalışırken kendimi mutlu hissediyorum.	1	2	3	4	5
8-İşe gömülmüş durumdayım.	1	2	3	4	5
9-Çalışırken kendimden geçiyorum.	1	2	3	4	5

İŞTEN AYRILMA NİYETİ ÖLÇEĞİ	Hiç Katılmıyorum				Kesinlikle Katlıyorum
Aşağıdaki 3 ifade işten ayrılma niyeti ni ölçmeye yöneliktir. Lütfen düşüncelerinizi en iyi yansıtan seçeneği (X) şeklinde işaretleyerek belirtiniz.					
1-Eğer imkânım olsaydı işimden ayrılırdım.	1	2	3	4	5
2-Altı ay içerisinde çalıştığım şirketten ayrılmayı planlıyorum.	1	2	3	4	5
3-Aktif olarak yeni bir iş arıyorum.	1	2	3	4	5
4-İşimden ayrılmayı düşünüyorum.	1	2	3	4	5

Anket bitmiştir. Katkılarınızdan dolayı teşekkür ederim.