



**HAVACILIK ENDÜSTRİSİNDE İNSAN KAYNAKLARI
UYGULAMALARININ ÇALIŞANLARIN
İŞE AİDİYETİNE VE İŞTEN AYRILMA NİYETİNE ETKİSİ:
ALGILANAN YÖNETİCİ DESTEĞİNİN ARACI ROLÜ**

DOKTORA TEZİ

Emrah DURMAZ

Eskişehir 2024

**HAVACILIK ENDÜSTRİSİNDE İNSAN KAYNAKLARI
UYGULAMALARININ ÇALIŞANLARIN
İŞE AİDİYETİNE VE İŞTEN AYRILMA NİYETİNE ETKİSİ:
ALGILANAN YÖNETİCİ DESTEĞİNİN ARACI ROLÜ**

Emrah DURMAZ

DOKTORA TEZİ

**Sivil Havacılık Anabilim Dalı
Danışman: Doç. Dr. Mustafa KARACA**

**Anadolu Üniversitesi
Lisansüstü Eğitim Enstitüsü
Temmuz 2024**

JÜRİ VE ENSTİTÜ ONAYI

Emrah Durmaz'ın *Havacılık Endüstrisinde İnsan Kaynakları Uygulamalarının Çalışanların İşe Aidiyeti ve İşten Ayrılma Niyetine Etkisi: Algılanan Yönetici Desteğinin Aracı Rolü* başlıklı tezi .../.../20.. Tarihinde aşağıdaki jüri tarafından değerlendirilerek “Anadolu Üniversitesi Lisansüstü Eğitim-Öğretim ve Sınav Yönetmeliği’nin ilgili maddeleri uyarınca, Havacılık Yönetimi Anabilim dalında Doktora tezi olarak kabul edilmiştir.

İmza

Üye (Tez Danışmanı) :

Üye .. :

Üye .. :

Üye :

Üye:

Enstitü Müdürü

ÖZET

HAVACILIK ENDÜSTRİSİNDE İNSAN KAYNAKLARI UYGULAMALARININ UÇUŞ EKİPLERİNİN İŞE AİDİYETİNE VE İŞTEN AYRILMA NİYETİNE ETKİSİ: ALGILANAN YÖNETİCİ DESTEĞİNİN ARACI ROLÜ

Emrah DURMAZ

Havacılık Yönetimi Anabilim Dalı
Anadolu Üniversitesi, Lisansüstü Eğitim Enstitüsü

Temmuz, 2024

Danışman: Doç. Dr. Mustafa KARACA

Bu çalışma, Türk havacılık sektöründe insan kaynakları uygulamalarının işe aidiyet ve işten ayrılma niyeti üzerindeki etkisini pozitivist paradigma ile kesitsel olarak incelemekte ve özellikle algılanan yönetici desteğinin aracı rolüne odaklanmaktadır. SPSS Process Makro 'su Modeli 4 ile metodolojik olarak temellendirilmiş ve istatistiksel sağlamlık için bootstrapping ile güçlendirilmiş olan bu çalışma sonucunda, tüm hipotezlerdeki ilişkiler doğrulanmaktadır.

Analiz süreci sonucunda, insan kaynakları uygulamalarının, uçuş ekiplerinin işe aidiyeti üzerinde önemli bir etki gösterdiğini (H1), işten ayrılma niyetlerini doğrudan etkilediğini (H2) ve yönetici desteği algılarını şekillendirdiğini (H3) ortaya koymaktadır. Öte yandan, algılanan yönetici desteği, uçuş ekiplerinin işe aidiyeti üzerinde (H4) ve işten ayrılma niyeti üzerinde (H5) kuvvetli bir doğrudan etki göstermektedir. İnsan kaynakları uygulamaları ile işe aidiyet (H6) ve işten ayrılma niyetleri (H7) arasında bir aracı olarak rol oynamaktadır. Bu bulgular, insan kaynakları uygulamalarının ve yönetici desteğinin Türk havacılık endüstrisindeki kritik rolünü pekiştirmekte ve uçuş ekiplerinin işlerine yönelik tutumları ve davranışsal niyetleri üzerindeki etkilerini göstermektedir. Çalışma, çalışanların aidiyetini ve işten ayrılma niyetlerini, yüksek derecede uzmanlaşmış ve dinamik bir sektörde destekleyici çalışma ortamlarının teşvik edilmesine dair değerli içgörüler sunarak insan kaynakları yönetimi üzerine geniş bir tartışmaya katkıda bulunmaktadır.

Anahtar Kelimeler: İnsan kaynakları yönetimi, İnsan kaynakları uygulamaları, İşe aidiyet, İşten ayrılma niyeti

ABSTRACT

THE EFFECT OF HUMAN RESOURCE PRACTICES ON FLIGHT CREWS' JOB BELONGING AND TURNOVER INTENTION IN THE AVIATION INDUSTRY: THE MEDIATING ROLE OF PERCEIVED MANAGERIAL SUPPORT

Emrah DURMAZ

Department of Aviation Management

Anadolu University, Graduate School

July, 2024

Supervisor: Associate Prof. Mustafa KARACA

This comprehensive study delves into the impact of human resource practices on job belonging and turnover intention within the Turkish aviation sector, emphasizing the mediating role of perceived supervisor support. Methodologically anchored in SPSS Process Macro Model 4 and enhanced with bootstrapping for statistical robustness, the study rigorously confirms all hypothesized relationships.

The analysis reveals that human resource practices exert a significant influence on job belonging (H1), directly impacting turnover intentions (H2), and shaping perceptions of supervisor support (H3). Crucially, perceived supervisor support demonstrates a profound direct effect on both job belonging (H4) and turnover intention (H5), serving as a pivotal mediator that links human resource practices with job belonging (H6) and turnover intentions (H7). These findings not only reinforce the critical role of human resource practices and supervisor support in the Turkish aviation industry but also illustrate their far-reaching implications on flight crew's job attitudes and behavioral intentions. The research contributes to the broader discourse on human resource management, offering valuable insights into the dynamics of employee engagement, turnover strategies, and the fostering of supportive work environments in a highly specialized and dynamic sector.

Keywords: Human resource management, Human resource practices, Sense belonging, Job Belonging, Turnover Intention

ÖNSÖZ

Bu zorlu ve bir o kadar keyifli süreçte, gurbette olsa dahi her zaman desteğini ve sevgisini hissettiren abim Oktay DURMAZ'a ve eşi Dilan DURMAZ'a, beni bugünlere getiren, her zor günümde beni motive eden, bütünleyen babam Erdal DURMAZ'a ve annem Güler DURMAZ'a sonsuz sevgi ve teşekkürler...

Bu yola rehberliğiyle başladığım, her daim cesaretlendiren, desteklerini hiçbir zaman esirgemeyen ve bir sonraki teşekkürümü edeceğim sevgili danışmanım la tanışmama vesile olan değerli hocam Prof. Dr. Mehmet BAŞAR'a, sonsuz teşekkür ederim.

Bu tez çalışmasının her aşamasında bana rehberlik eden danışmanım Doç. Dr. Mustafa KARACA'ya derin minnettarlığımı sunmak isterim. Bilgi birikimi, deneyimleri ve değerli önerileri, bu çalışmanın temel taşlarından biri olmuştur.

Ayrıca, bu süreçte bana sonsuz destek, sabır gösteren ve motive eden dostlarım; Saffet KULETAŞ'a, Çağatay DALYAN'a, Emir KOCABEY'e , Onur YAŞAR'a, ve Ufuk TOSUN'a teşekkür etmek istiyorum. Onların anlayışı ve cesaretlendirmeleri, bu akademik yolculuğumun en zor anlarında bile beni motive etmeye yetmiştir.

Erasmus kapsamında, kısa süreli doktora staj hareketliliği imkanından faydalanmama olanak veren, sahip olduğu yöneticilik tecrübeleri ve tez çalışmasına ilişkin paylaştığı fikirleri sebebiyle John THOMPSON'a saygı ve teşekkürlerimi sunarım.

Son olarak, bu tezin hazırlanış sürecinde yanımda olan ve her zaman desteklerini esirgemeyen Mahmut BAKIR'a, Şahap AKAN'a ve Göksel ÇABUK'a da şükranlarımı sunarım.

Bu tez, aldığım destek ve teşvikler sayesinde mümkün olmuştur. Hepinize içtenlikle teşekkür ederim.

Emrah DURMAZ

ETİK İLKE VE KURALLARA UYGUNLUK BEYANNAMESİ

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

Emrah DURMAZ

STATEMENT OF COMPLIANCE WITH ETHICAL PRINCIPLES AND RULES

I hereby truthfully declare that this thesis is an original work prepared by me; that I have behaved in accordance with the scientific ethical principles and rules throughout the stages of preparation, data collection, analysis and presentation of my work; that I have cited the sources of all the data and information that could be obtained within the scope of this study, and included these sources in the references section; and that this study has been scanned for plagiarism with “scientific plagiarism detection program” used by Anadolu University, and that “it does not have any plagiarism” whatsoever. I also declare that, if a case contrary to my declaration is detected in my work at any time, I hereby express my consent to all the ethical and legal consequences that are involved.

Emrah DURMAZ

İÇİNDEKİLER

BAŞLIK SAYFASI.....	i
JÜRİ VE ENSTİTÜ ONAYI.....	ii
ÖZET.....	iii
ABSTRACT.....	iv
ÖNSÖZ.....	v
ETİK İLKE VE KURALLARA UYGUNLUK BEYANNAMESİ.....	vi
STATEMENT OF COMPLIANCE ETHICAL PRINCIPLES& RULES	vii
TABLolar DİZİNİN	xii
ŞEKİLLER DİZİNİ	xiii
KISALTMALAR DİZİNİ	xiv
GİRİŞ.....	1

BİRİNCİ BÖLÜM

1. İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ UYGULAMALARI	4
1.1. İnsan Kaynakları Yönetimi.....	4
1.2. İnsan Kaynakları Yönetimi Tanımı	6
1.3. İKY Tarihsel Gelişimi.....	7
1.3.1. Klasik yönetim anlayışında refah sekreterliği	9
1.3.2. Beşerî ilişkiler kuramı ve personel yönetiminden İK'ya	10
1.3.3. Modern yönetim anlayışı ve stratejik insan kaynakları yönetimi	12
1.3.4. İKY'nin tarihsel olarak işletmedeki rolü ve yenilikçi yaklaşımlar	13
1.4. İnsan Kaynakları Uygulamaları	18
1.4.1. İş analizi	20
1.4.2. İnsan kaynakları planlaması	21
1.4.3. Seçme ve yerleştirme	22
1.4.4. Eğitim ve geliştirme.....	23
1.4.5. Performans değerlendirme.....	24
1.4.6. Kariyer yönetimi	26
1.4.7. Ücret yönetimi	27
1.4.8. Endüstri ilişkileri.....	28
1.5. İnsan Kaynakları Yönetiminde Çağdaş Uygulamalar ve Geleceği	28
1.5.1. Farklılıkların yönetimi ve kapsayıcılık	29

1.5.2. Dijital dönüşüm ve insan kaynakları yönetimi.....	30
1.5.3. Küreselleşme, Covid-19 Pandemisi, yerelleşme ve İKY	31
1.6. İK Uygulamaları, İşe Aidiyet ve İşten Ayrılma Niyeti.....	32

İKİNCİ BÖLÜM

ALGILANAN YÖNETİCİ DESTEĞİ

2.ALGILANAN YÖNETİCİ DESTEĞİ	35
2.1. Algılanan Yönetici Desteğinin Kavramsal Çerçevesi.....	36
2.2.Algılanan Yönetici Desteğinin Teorik Çerçevesi	38
2.2.1. Algılanan örgütsel destek teorisi ve algılanan yönetici desteği	38
2.2.2. Sosyal mübadele teorisi ve algılanan yönetici desteği	41
2.2.3. Lider-üye etkileşim teorisi ve algılanan yönetici desteği	42
2.2.4. Örgütsel adalet teorisi ve algılanan yönetici desteği	44
2.2.5. Psikolojik sözleşme teorisi ve algılanan yönetici desteği.....	45
2.3. Yönetici Desteğinin Boyutları	47
2.4. Yönetici Desteğine İlişkin Literatür Özeti	49
2.5. Algılanan Yönetici Desteği, İşe Aidiyet ve İşten Ayrılma Niyeti	51

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

3.İŞE AİDİYET VE İŞTEN AYRILMA NİYETİ.....	56
3.1. İşe Aidiyet.....	57
3.1.1. İşe aidiyet kavramı ve tanımı	57
3.1.2. İşe aidiyet kavramıyla ilişkili kavramlar	59
3.1.3. İşe aidiyetin önemi.....	61
3.1.4. İşe aidiyeti etkileyen faktörler.....	62
3.1.5. İşe aidiyete ilişkin teori ve modeller	63
3.1.6. işe aidiyete yönelik literatür	66
3.1.7. İşe aidiyet, İK uygulamaları ve algılanan yönetici desteği ilişkisi	71
3.2. İşten Ayrılma Niyeti.....	74
3.2.1. İşten ayrılma niyetinin kavramsal çerçevesi.....	75
3.2.1.1. Davranışsal Yaklaşım ve İşten Ayrılma Niyeti.....	76
3.2.1.2. Bilişsel Yaklaşım ve İşten Ayrılma Niyeti.....	77
3.2.1.3. Sosyal Psikoloji ve İşten Ayrılma Niyeti.....	78

3.2.1.4. Hümanist Yaklaşım ve İşten Ayrılma Niyeti	79
3.2.1.5. Deneyimci Yaklaşım ve İşten Ayrılma Niyeti	80
3.2.2. İşten ayrılma niyetinin önemi	81
3.2.3. İşten ayrılma türleri.....	83
3.2.4. İşten ayrılma niyetine ilişkin teoriler	85
3.2.4.1. Maslow ihtiyaçlar hiyerarşisi	85
3.2.4.2. Herzberg'in iki faktör teorisi.....	86
3.2.4.3. Beklenti teorisi	87
3.2.4.4. Sosyal mübadele teorisi.....	88
3.2.4.5. Planlı davranış teorisi	89
3.2.4.6. Psikolojik sözleşme teorisi	91
3.2.5. İşten ayrılma niyeti ile ilgili modeller.....	92
3.2.5.1. March ve Simon modeli (1958).....	92
3.2.5.2. Porter ve Steers Modeli (Porter ve Steers,1973).....	94
3.2.5.3. Mobley'in işten ayrılma modeli (1977).....	96
3.2.5.4. Prince modeli (Prince,1977).....	97
3.2.5.5. Çok boyutlu işten ayrılma modeli (Steers ve Mowday, 1981)99	
3.2.5.6. Jackofsky'ın işten ayrılma sürecinde iş performansı modeli (Jackofsky,1984).....	100
3.2.5.7. Lee ve Mitchell Modeli (Lee ve Mitchell, 1994)	102
3.2.5.8. Geleneksel işten ayrılma modeli (Hom ve Griffeth, 1991)...	104
3.2.5.9. Price Modeli (Price,2001).....	106
3.2.5.10. Mitchcell ve Lee: işe gömülme modeli	107
3.2.5.11. Bütünleşik çok aracılı yol modeli (Allen ve Griffeth, 2003)108	
3.2.5.12. Destekleyici İK modeli (Allen, Shore ve Griffeth,2003)	110
3.2.6. İşten ayrılma niyetine etki eden faktörler.....	111
3.2.7. İşten ayrılma niyetinin sonuçları	113
3.2.8.İşe aidiyet ve işten ayrılma niyetine ilişkin literatür özeti.....	116

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

4. HAVACILIK ENDÜSTRİSİNDE İNSAN KAYNAKLARI

UYGULAMALARININ UÇUŞ EKİPLERİNİN İŞE AİDİYETİNE VE İŞTEN AYRILMA NİYETİNE ETKİSİ: ALGILANAN YÖNETİCİ DESTEĞİNİN ARACI ROLÜ.....	122
---	-----

4.1.Araştırmanın Konusu	123
4.2.Araştırmanın Amacı	124
4.3.Araştırmanın Önemi.....	125
4.4.Araştırmanın Varsayımları.....	126
4.5.Araştırmanın Sınırlılıkları	127
4.6.Araştırmanın Değişkenleri, Hipotezleri ve Modeli	128
4.7.Araştırmanın Yöntemi.....	131
4.7.1.Araştırmanın evreni ve örnekleme.....	131
4.7.2.Araştırmanın veri toplama tekniği	133
4.7.3.Araştırmada kullanılan ölçekler	134
4.7.4.Araştırmada kullanılan istatistiksel yöntemler	138
4.7.4.1.Yöntem seçimi.....	138
4.7.4.2.Yöntemin uygulama aşamaları: spss process model 4.....	140
4.8. Elde Edilen Bulgular	141
4.7.5. Elde edilen demografik bulgular	141
4.7.6. Araştırmada kullanılan ölçeklerin betimleyici istatistiği	146
4.7.7.Araştırmada kullanılan ölçeklerin güvenilirlik analizi sonuçları	153
4.7.8. Araştırmada kullanılan ölçeklerin uyum iyiliği sonuçları	154
4.7.9. Araştırma hipotezlerine ilişkin analizler.....	156
4.7.9.1. Direkt ilişki hipotezleri için korelasyon sonuçları.....	157
4.7.9.2.Aracı ilişkili hipotezlere yönelik bulguları.....	158
SONUÇ VE ÖNERİLER.....	162
KAYNAKÇA	171
EK-1: ANKET FORMU*	192
EK-2: ÖZGEÇMİŞ	195
EK-3: ETİK KURUL ONAYI.....	196

TABLÖLAR DİZİNİN

Sayfa

Tablo 1.1.: Personel Yönetimi ile İnsan Kaynakları Yönetimi Mukayesesi.....	11
Tablo 3.1.: İşten Ayrılma Niyetini Etkileyen Faktörler	112
Tablo 3.2. İşten Ayrılmanın Farklı Taraflardaki Sonuçları	115
Tablo 4.1. Örneklemenin Tanımlayıcı İstatistiği: Demografik Özellikleri.....	142
Tablo 4.2. Örneklemenin Cinsiyet ve Görev Çapraz Tablosu.....	143
Tablo 4.3. Örneklemenin Cinsiyet Görev ve Yaş Çapraz Tablosu.....	143
Tablo 4.4. Örneklemenin Cinsiyet, Görev ve Gelir Çapraz Tablosu.....	144
Tablo.4.5 Cinsiyet, Meslek ve Çalışma Süresine göre Çapraz Tablosu.....	145
Tablo 4.6 İnsan Kaynakları Uygulama Ölçeğinin Betimleyici İstatistikleri.....	146
Tablo 4.7. Algılanan Yönetici Desteği Ölçeğinin Betimleyici İstatistiği.....	149
Tablo 4.8. İşe Aidiyet Ölçeği İfadelerinin Betimleyici İstatistiği.....	151
Tablo 4.9. İşten Ayrılma Niyeti Ölçeği İfadelerinin Betimleyici İstatistiği.....	152
Tablo 4.10. Ölçeklerin Güvenilirlik Analizi Sonuçları (Cronbach's Alpha).....	153
Tablo 4.11. Araştırmada Referans Alınan Uyum İyiiliği Analizi Sonuçları	154
Tablo 4.12. Çalışmada Kullanılan Ölçeklerin Uyum İyiiliği İndeks Değerleri.....	156
Tablo 4.13. Pearson Korelasyon Analizi Sonuçları.....	157
Tablo 4.14. İşe Aidiyet Üzerine Algılanan Yönetici Desteğinin Aracılık Rolü.....	159
Tablo 4.15. İşe Aidiyete Yönelik Bootstrapping Analizi.....	160
Tablo 4.16. İşten Ayrılma Niyeti Üzerinde AYD'nin Aracılık Rolü.....	160
Tablo 4.17. İşten Ayrılma Niyetine Yönelik Bootstrapping Analizi.....	161

ŞEKİLLER DİZİNİ

	<u>Sayfa</u>
Şekil 1.1. Yönetim Yaklaşımları ve İKY (Gürbüz,2019).....	9
Şekil 1.2: İnsan Kaynakları Yönetiminin Tarihsel Gelişimi	13
Şekil 1.3.: İKY Gelişimi	15
Şekil 1.4.: Yenilikçi İnsan Kaynakları Uygulamaları	16
Şekil 1.5: Dağıtılmış İKY.....	17
Şekil 2.1.. Psikolojik Sözleşme Teorisi	46
Şekil 3.1.: Planlı Davranış Teorisi.....	90
Şekil 3.2: March ve Simon Modeli.....	93
Şekil 3.3: Porter ve Steers: Beklenti Teorisinin İçsel Faktörleri.....	94
Şekil 3.4: Mobley'in İşten Ayrılma Modeli.....	96
Şekil 3.5: Prince Modeli	97
Şekil 3.6: Steers Mowday İşten Ayrılma Modeli	99
Şekil 3.7: Jackofsky'ın İşten Ayrılma Sürecinde İş Performansı Modeli	101
Şekil 3.8: İş performansı ile İşten Ayrılma Olasılığı İlişkisi.....	102
Şekil 3.9.: Lee ve Mitchell Modeli	103
Şekil 3.10: Geleneksel İşten Ayrılma Modeli	106
Şekil 3.11: Prince Modeli (2001)	107
Şekil 3.12: Mithcell ve Lee: İşe Gömülme Modeli.....	108
Şekil 3.13: Allen ve Griffeth Bütünleşik Aracılı Çoklu Yol Modeli	109
Şekil 3.14: Örgütsel Destek Modeli	110
Şekil 4.1: Araştırma Modeli: Değişkenler ve Hipotezler.....	129
Şekil 4.2.: İşe Aidiyete Yönelik Aracılık Modeli.....	130
Şekil 4.3.: İşten Ayrılma Niyetine Yönelik Model.....	131

KISALTMALAR DİZİNİ

İK	: İnsan Kaynakları
İKY	: İnsan Kaynakları Yönetimi
AYD	: Algılanan Yönetici Desteği
İA	: İşe Aidiyet
İAN	: İşten Ayrılma Niyeti
AÖD	: Algılanan Örgütsel Destek
LMX	: Lider-Üye Etkileşim Teorisi



GİRİŞ

Durmadan değişen, hızın, güvenilirliğin ve emniyetin hayati olduğu havacılık sektöründe, çalışanların işten ayrılma niyeti ve işe aidiyet duygusu, organizasyonel yapı içerisinde öncelikli bir odak noktalarından biridir. Bu kavramlar, salt İK ölçütlerinin ötesinde, havayolu şirketlerinde operasyonel sağlık ve verimliliğin temel göstergeleridir. Emrah Durmaz'ın "Havacılık Sektöründe İnsan Kaynakları Uygulamalarının Uçuş Ekiplerinin İş Aidiyeti ve İşten Ayrılma Niyeti Üzerindeki Etkisi: Algılanan Yönetsel Desteğin Aracı Rolü" başlıklı tezi bu alana giriyor.

Çalışma, Türk havacılık sektöründeki insan kaynakları uygulamalarının, özellikle uçuş ekipleri arasında bu önemli hususları nasıl etkilediğini ortaya çıkarmayı amaçlamakta ve algılanan yönetsel desteğin bu etkileşimdeki rolünü incelemektedir. Kavramsal olarak bir çalışanın mevcut işinden gönüllü olarak ayrılma eğilimini ifade eden işten ayrılma niyeti, yüksek riskli havacılık ortamında büyük önem taşımaktadır. Bu sektörde, uçuş ekibi üyelerinin ayrılma niyeti, hizmet kalitesi ve güvenliğinde potansiyel aksaklıklara işaret edebilir ve havayolları için önemli operasyonel ve finansal sonuçlara yol açabilir. Buna karşılık, işe aidiyet- organizasyonun ayrılmaz ve değerli bir parçası olma duygusu- mürettebatın bağlılığını, memnuniyetini ve performansını sağlamada çok önemlidir.

Havayollarında insan sermayesinin önemli bir bölümü olan uçuş ekibi, benzersiz beceri ve sorumlulukları bünyesinde barındırır. Rollerini operasyonel görevlerle sınırlı olmayıp havayolunun emniyetini, güvenilirliğini ve itibarını artırmaya kadar uzanır. Sürekli değişen ekipler ve liderlik dinamikleri ile karakterize edilen işlerinin değişken doğası, istikrarlı bir aidiyet duygusunu teşvik etme ve işten ayrılma niyetlerini yönetme konusunda karmaşıklık yaratmaktadır. Uyarlanabilirlik ve ekip uyumunun sürekli test edildiği bu incelikli ve gelişen çalışma ortamı, kendilerine özgü ihtiyaç ve zorluklara göre uyarlanmış etkili İKY uygulamalarının önemini vurgulamaktadır. Emrah Durmaz'ın tezinin metodolojik bölümü, havacılık sektöründe İKY uygulamalarının etkisini araştırmak için benimsenen kapsamlı yaklaşımı gözler önüne sermektedir. Araştırma tasarımı, her biri İKY uygulamaları, algılanan yönetsel destek, işe aidiyet ve uçuş ekipleri arasındaki işten ayrılma niyetleri arasındaki karmaşık ilişkileri aydınlatmada hayati önem taşıyan çeşitli değişkenleri ustalıkla bir araya getirmektedir.

Bu çalışmada, havacılık sektöründeki insan kaynakları uygulamaları bağımsız değişken olarak incelenmektedir. Çalışmada kritik bir unsur olan algılanan yönetici

desteği ise aracı değişken olarak görev yapmaktadır. Uçuş ekibi üyelerinin yöneticilerinden ve kurumdan aldıkları destek ve onayı nasıl algıladıklarını değerlendirmektedir. Araştırma modelinde iki bağımlı değişken bulunmaktadır. Birinci bağımlı değişkenler, çalışanların kurumlarıyla kurdukları duygusal ve psikolojik bağı yansıtan işe aidiyet ve ikinci bağımlı değişken bir çalışanın mevcut işinden ayrılma eğilimini ölçen işten ayrılma niyetidir.

Veri toplama süreci evrimii anket yöntemi kullanılarak gerçekleştirilmiştir. Bu yaklaşım özellikle COVID-19 salgını sırasında etkili olmuş, doğrudan fiziksel etkileşim veya havayolu izinleri olmadan verimli ve kapsamlı veri toplanmasına olanak sağlamıştır. Verilerin evrimii ve çalışanlarının; işlerine, işyerlerinde ve/veya yasal olarak işyeri sayılan alanlarda toplanmaması ve katılımcıların şirketlerini açıklamaları gerekmediğinden veri toplama sürecindeki resmi prosedürlerde de kolaylık sağlamıştır. Yine verilerin iş yeri yerine evrimii olarak toplanması, katılımcı anonimliğinin ve veri tarafsızlığının sağlanmasına da yardımcı olmuştur.

Çalışmanın analiz süreci, demografik özelliklerin ve ölçek ölçümlerinin betimsel istatistiklerinin ve geçerlilik güvenilir analizleri ile ve sunumuyla başlayarak yöntemsel olarak yapılandırılmıştır. Bunu, İnsan kaynakları uygulamaları, algılanan yönetsel destek, işe aidiyet ve işten ayrılma niyeti arasındaki ilişkileri inceleyen bir korelasyon analizi takip etmektedir. Çalışma daha sonra insan kaynakları uygulamalarının işe aidiyet ve işten ayrılma niyeti üzerindeki doğrudan etkilerini ve son olarak algılanan yönetici desteğinin bu ilişkiler üzerindeki aracılık etkilerini incelemektedir.

Çalışmanın bulguları, havacılık sektöründe insan kaynakları uygulamalarının işe aidiyet ve işten ayrılma niyeti üzerindeki önemli etkisinin altını çizmekte ve algılanan yönetici desteğinin kısmi aracılık rolü oynadığını göstermektedir. Bu içgörüler, havacılık şirketleri için eğitim ve gelişimin artırılması, iletişimin iyileştirilmesi, çalışan katılımının teşvik edilmesi, esnek çalışma düzenlemeleri sunulması ve kariyer gelişim fırsatlarının desteklenmesi gibi pratik önerilerle anlamlandırılmıştır. Sonuç olarak, teziniz havacılık sektöründeki insan kaynakları yönetimi anlayışına önemli katkılar sunacağı umulmaktadır. Uçuş ekiplerinin karşılaştığı belirli zorluklara ışık tutarak, bu yüksek stresli ve değişken iş çevresinde işgücü dinamiklerinin yönetilmesinin önemi ayrıca vurgulanmıştır. Çalışmanın bulgularının havayolu şirketleri için işgücü istikrarını ve memnuniyetini güçlendirmeye yönelik stratejileri vurgular nitelikte olduğu

görülmektedir. Nihayetinde sektörün sürdürülebilir büyümesine ve başarısına katkı sunacağı düşünülmektedir.

Çalışmada, açıklanan model ve amaç doğrultusunda dört bölüm ve sonuç kısımlarından oluşmaktadır. Tez çalışmasının birinci bölümünde insan kaynakları yönetiminin tarihsel olarak evrimine, dönemin yönetim paradigmalarına da yer vererek başlamakta, günümüzde, işletmelerdeki stratejik rolünü, teori ve uygulamalarının gelişimini sunmaktadır. Bunu, algılanan yönetici desteği kavramının araştırılması, teorik temellerinin ve araştırma modelindeki diğer değişkenler ile ilişkisine yönelik oluşturulmuş ve çalışmanın teorik arka planındaki bazı çalışmalara yer verilen ikinci bölüm izlemektedir. Ardından, uçuş ekiplerinin deneyimlerini etkileyen faktörlere özellikle dikkat çekerek, çalışmanın iki bağımlı değişkeni olan işe aidiyet ve işten ayrılma niyetine aynı bölüm içerisinde odaklanılmıştır. İnsan kaynakları yönetimin stratejilerinin uçuş ekiplerinin işe aidiyetleri ve işten ayrılma niyetleri üzerindeki spesifik etkilerinin çalışma ortamlarının ortaya çıkardığı benzersiz zorluklar göz önünde bulundurularak; pozitivist, kesitsel ve nicel bir yaklaşımla analizi dördüncü bölümde sunulmuştur. Son bölüm, araştırma sonuçlarını bir araya getirerek, havacılık sektöründe işe aidiyeti artırmayı ve işten ayrılma niyetlerini en aza indirmeyi amaçlayan içgörülerin ve pratik İKY stratejilerinin bir sentezini sunmaktadır.

BİRİNCİ BÖLÜM

1. İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ UYGULAMALARI

İster mobilya üreten bir imalat isterse online eğitimler sunan bir hizmet işletmesi olsun, işletmelerin sahip olduğu entelektüel sermayenin en önemli unsurlarından insan kaynağı işletmelerin başarısında stratejik önemini sürdürmektedir. Yönetim biliminin şekillendiği ilk yıllarda standartlaşmanın, birim başına ücretlerin, rasyonelliğin ön planda olduğu görülmektedir. Bu yaklaşımın hâkim olduğu dönemde kendisine çok fazla alan ve önem verilmeyen insan kaynağının ilerleyen zamanlarda neo-klasik yönetim anlayışıyla daha fazla yer ve önem kazanmaya başlamıştır. Neo-klasik yönetim anlayışının işletmelerdeki insan kaynağı açısından bir milat olduğu bu süreçte çalışanı bir birey olarak anlamaya çalışan araştırmaların arttığı görülmektedir.

İnsan kaynakları yönetimi (İKY) öneminin anlaşılmasıyla, zamanla; örgütsel aidiyet, iş tatmini, grup dinamikleri, aidiyet, devamlılık, motivasyon, çatışma, örgüt kültürü ve psikolojisi gibi birçok bilişsel ve davranışsal konu örgütsel düzeyde bilim insanlarınca ele alınmıştır. Geçmişte işletmelerin genellikle muhasebe birimi altında, idari ve özlük işleri olarak gerçekleştirilen çalışanla ilgili faaliyetler, devamında personel bölümlerince yürütülmüştür. Zamanla, personel kavramı yerine insan kaynağı kavramı kullanılmış, personel yönetimi kavramıysa yerini kendisinin gelişmiş ve daha insan odaklı yönetim uygulaması olan İKY kavramına bırakmıştır.

Günümüze baktığımızda, insan kaynağı kavramın önemini anlayan kurumsal işletmelerin birçoğunda İK bölümü adı altında yürütülen faaliyetler, stratejik insan kaynakları kavramına doğru yönelmeye başlamıştır. İşletmelere sadece fiziksel gücünü değil, zekasını, duygularını, yaratıcılığını, hayal gücünü de veren insan kaynağı, kurumların başarısında hayati önem arz etmektedir. Günümüz hızlı değişen ve gelişen iş dünyasının yoğun rekabet koşullarında işletmelere rekabet avantajı sağlayabilecek temel kaynaklardan biri olan insan kaynağını doğru seçmek, doğru anlamak ve doğru yönetebilmek önemlidir. Bu bölümde işletmeler için itici güç konumunda yer alan insanla ilgili faaliyetleri içeren insan kaynakları yönetimi fonksiyonuna ve insan kaynakları uygulamalarına yer verilmektedir.

1.1. İnsan Kaynakları Yönetimi

Günümüzde birçok başarılı işletmenin arkasında iyi yetişmiş insan kaynağı vardır. Öyle ki insan kaynağına artık işletmenin maddi kaynaklarından daha önem atfedilir olmuştur. Günümüzde, işletmeler sürekli stratejik avantaj elde etmek ve yeniliklere ayak

uydurmak için kendilerini yenilemekte ve geliştirmektedir. Sürekli değişen piyasa koşulları ve bu koşullara ayak uydurma çabaları adaptasyon yeteneğinin de önemini arttırmıştır. İşletmelere bu yeteneği kazandıracak olanlarsa, ister kâğıt üstünde bir politika veya anlayış ister bir makinanın kullanımı olsun bunları uygulayacak olan çalışanlardır. Çalışanı bir değeri olarak görmeyen ve onların ihtiyaçlarını tatmin etmeyen işletmelerin uzun vadede başarılı olması düşünülemez (Tunçer,2012).

Camman'a (1983) göre insan kaynağı yönetimi, bir anlayış olarak çalışanı diğer unsurların önüne alarak, onu örgütün en merkezine koyan modern bir yaklaşım tarzıdır. Bu yaklaşım çalışanın değerinin farkında olup, çalışanı bir maliyet unsuru olarak değil, işletmeye değer katan ve islemenin yaratıcılığını arttıran ve hatta yaratıcılığın yegâne unsuru olarak gören bir bakış açısıdır.

İKY yıllar içinde önemli ölçüde gelişen ve modern organizasyonların ayrılmaz bir parçası haline gelen çok yönlü bir alandır. İKY özünde bir kuruluşun en değerli varlıkları olan çalışanlarının stratejik yönetimini içerir. Bu, işgücünün katkılarını kuruluşun amaç ve hedefleriyle uyumlu hale getirme nihai hedefiyle işe alım, eğitim, performans yönetimi ve çalışanların refahı gibi çeşitli hususların denetlenmesini içerir.

Modern işyerinde İKY'nin önemi abartılamaz. Günümüzün hızlı tempolu ve sürekli değişen iş ortamında kuruluşlar, İKY'nin iş başarısını artırmada oynadığı kritik rolün giderek daha fazla farkına varıyor. Etkili İK uygulamalarının organizasyonel performansı, çalışan memnuniyetini ve elde tutmayı arttırdığı, dolayısıyla organizasyonun genel sağlığına ve sürdürülebilirliğine katkıda bulunduğu bilinmektedir (Armstrong ve Taylor, 2020).

Dahası, İKY geleneksel idari ve operasyonel rollerden daha stratejik işlevlere geçiş yaptı. Bu değişim, şirketin yönünü ve başarısını doğrudan etkileyen organizasyonel strateji ve politikaların formüle edilmesinde İKY'nin önemini vurgulamaktadır (Boxall ve Purcell, 2016). Ayrıca, küreselleşmenin ve teknolojik ilerlemelerin ortaya çıkışıyla birlikte İKY yeni zorluklar ve fırsatlarla karşı karşıyadır. Çeşitliliğe sahip bir iş gücünün yönetimi, dijital dönüşümlere uyum sağlamak ve uluslararası İKY'nin karmaşıklıklarını yönetmek, bu alanın dinamik doğasını vurgulayan çağdaş sorunlardan bazılarıdır (Brewster, Chung ve Sparrow, 2016).

Özetle, İKY, modern iş ortamının taleplerini karşılamak için işgücünün şekillendirilmesinde önemli bir rol oynayan organizasyonel yönetimin önemli bir bileşenidir. İKY'nin stratejik önemi, insan sermayesini etkili bir şekilde yönetme, değişen

iş ortamlarına uyum sağlama ve kurumsal başarıya ve rekabet gücüne katkıda bulunma yeteneğinde yatmaktadır.

İşletmelerin maddi kaynakları ne kadar büyük ve güçlü olursa olsun, eğer gereken etkinlik düzeyine ve yeterliliğe sahip bir insan kaynağına sahip değillerse, uzun vadede başarı olasılığı düşüktür. İnsan kaynakları yönetiminin işletmeler için iki temel amacı bulunmaktadır: çalışanlarla sürdürülebilir rekabet avantajını sağlayarak verimliliği artırmak ve iş yaşamı kalitesini iyileştirmek (Jackson ve Schuler, 1995).

1.2.İnsan Kaynakları Yönetimi Tanımı

İKY, zamanla çeşitli bilim insanları ve kurumlar tarafından tanımlanmış ve yeniden tanımlanmış bir alandır. Bu, modern organizasyonel manzarada artan karmaşıklığını ve evrimleşen doğasını yansıtır. İKY'nin en erken tanımlarından bir; bir organizasyon içindeki insanları yönetmeye ve onlara yön vermeye odaklanan bir sistem olarak İKY tanımlar. Bu tanım, insan kaynaklarının stratejik yönünü vurgular ve organizasyon içinde çalışanların yönetimine ve gelişimine önem verir.

Bu öncül tanımın ardından, İKY, iş gücü yönetimi ve organizasyonel strateji ile daha yakından ilişkilendirilmeye başlandı. İKY'nin bu modern anlayışı, iş gücünün etkin bir şekilde yönetilmesinin, çalışan memnuniyetinin artırılmasının ve sonuç olarak organizasyonun genel performansının iyileştirilmesinin kilit bir unsur olduğunu kabul eder. Bu bakış açısı, İKY'nin sadece idari bir işlev olmaktan çıkıp, iş stratejisinin temel bir parçası haline geldiğini göstermektedir (Armstrong ve Taylor, 2020).

Günümüzde, İKY; yetenek yönetimi, çalışan bağlılığı, kurumsal sosyal sorumluluk ve çalışan refahı gibi konuları da içerecek şekilde genişlemiştir. Bu genişleyen kapsam, işgücü çeşitliliği ve kapsayıcılık, teknolojik gelişmeler ve küresel iş gücü yönetimi gibi modern iş dünyasının karmaşıklıklarına yanıt vermektedir (Boxall ve Purcell, 2016).

Sonuç olarak, İKY, çalışanların seçimi, eğitimi, performans yönetimi ve refahının yanı sıra, organizasyonel strateji ve hedeflerle uyumlu bir iş gücü oluşturmayı hedefleyen stratejik ve çok boyutlu bir yaklaşım olarak tanımlanabilir. İKY'nin bu evrimi, organizasyonların çalışanlarına ve insan sermayesine verdiği değerin artan önemini yansıtmaktadır.

İKY alanı, farklı bilim insanları ve kurumlar tarafından çeşitli açılardan tanımlanmıştır, bu da İKY'nin çok boyutlu doğasını ve organizasyonlarda oynadığı stratejik rolü vurgulamaktadır. Dessler (2017), İKY'yi, "çalışanların işe alımı, eğitimi, yönetimi ve motivasyonu; ayrıca bir işletmenin insan kaynakları politikalarının,

prosedürlerinin, sistemlerinin ve uygulamalarının geliştirilmesi ve sürdürülmesi" olarak tanımlar. Bu tanım, İKY'nin sadece işe alım ve eğitimle sınırlı olmadığını, aynı zamanda genel işletme stratejileri ve çalışma kültürü ile de entegre olduğunu vurgular (Dessler, 2017). İKY, bireysel ve grup performansını artırmak için insan kaynakları uygulamalarının stratejik entegrasyonunu ifade eder. Bu tanım, İKY'nin organizasyonel performans üzerindeki etkisine odaklanır ve insan kaynakları uygulamalarının stratejik bir şekilde yönetilmesinin önemini vurgular (Jackson ve Schuler, 1995).

Ulrich (1997) ise İKY'yi, organizasyonların rekabet avantajı elde etmelerine yardımcı olan bir işlev olarak tanımlar. Ulrich, İKY'nin, iş stratejilerinin geliştirilmesine katkıda bulunan ve organizasyonel değişimi yönlendiren bir rol oynadığını belirtir (Ulrich, 1997). Bu çeşitlilikteki tanımlar, İKY'nin işletmelerdeki temel bir işlev olduğunu ve organizasyonların başarısında kritik bir rol oynadığını göstermektedir. İKY, işgücünü yönetmek, geliştirmek ve motive etmek için stratejik ve bütünsel yaklaşımlar gerektiren kompleks bir alan olarak kabul edilir.

İKY tanımlarının ve evriminin ele alınışını değerlendirmek yerinde olacaktır. İKY, zaman içinde önemli evrimler geçirmiş ve modern iş dünyasında hayati bir rol üstlenmiştir. Erken tanımlar, İKY'yi daha çok idari ve operasyonel bir işlev olarak gösterirken, zamanla stratejik bir yaklaşım ve işletme başarısı için kritik bir unsur olarak kabul edilmeye başlanmıştır. Dessler, Jackson ve Schuler ve Ulrich gibi alanın öncüleri tarafından yapılan tanımlar, İKY'nin işletmelerdeki stratejik entegrasyonunu ve bireylerin performansının artırılmasındaki rolünü vurgulamaktadır. Bu çeşitlilikteki tanımlar, İKY'nin yalnızca insan sermayesini yönetmekle kalmayıp, aynı zamanda organizasyonel değişimi yönlendiren ve rekabet avantajı sağlayan bir işlev olduğunu göstermektedir. Günümüzde İKY, işgücü çeşitliliği, teknolojik gelişmeler ve küresel iş gücü yönetimi gibi çağdaş zorluklara yanıt verebilen, stratejik ve bütünsel bir yaklaşımı temsil etmektedir. Bu, İKY'nin sadece işletme içindeki bir departman olmaktan çok, iş stratejilerinin şekillendirilmesinde ve uygulanmasında merkezi bir rol oynadığını göstermektedir. Bu bölüm, İKY'nin karmaşıklığını ve modern işletmelerdeki stratejik önemini vurgulamakta ve bu alandaki derinlemesine anlayışın, işletme başarısı için ne kadar hayati olduğunu ortaya koymaktadır.

1.3.İKY Tarihsel Gelişimi

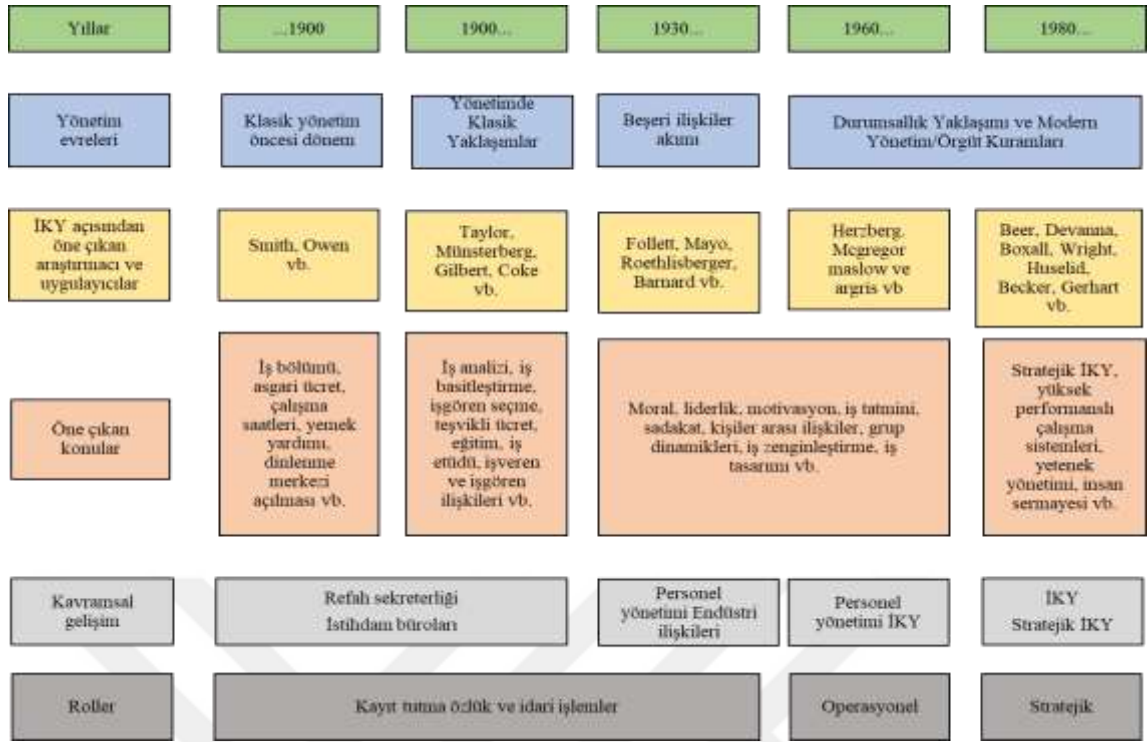
İşletmelerde personel yönetimi ile şekillenen anlayışından İKY'ne geçiş birçok asamadan geçmiş olsa da bu geçiş ve değişim çok hızlı olmuştur. Özellikle ABD'de 20.

y.y.’ın ortalarında ortaya çıkan bu yaklaşım, hızlı gelişime dönemi ise 1980’li yıllarda başlayacaktır. Bu dönemde işletmeler küreselleşen ve değişen o dönemki piyasa şartlarında insan kaynağının artan değerinin farkına varmıştır. Bu durum da işverenlerin ve devamında İK uygulamalarının değişimini de beraberinde getirmiştir.

İşletmelerin sahip olduğu çalışanlarının bilgisi, yaratıcılığı, zekâsı, yeteneği ve deneyimi günümüzde işletmeleri rekabette üstünlük sağlama çabalarının anahtarı haline gelmiştir. Geçmişte, uzunca bir dönem işletmeler açısından ikincil ve pasif bir unsur olarak görülen personel yönetimi, 1980’lerde işletmelerin sahip olduğu nitelikli iş görenlerinin haiz olduğu en kıymetli kaynak olduğunun anlaşılmasıyla İKY’ne doğru bir gelişme göstermiştir. Nihayetinde, İKY işletmelerin aktif ve birincil fonksiyonlarından biri olma niteliği kazanmıştır (Düren, 2000). İnsan kaynağının gerek üretim işletmelerinde gerek hizmet sektörlerinde öneminin anlaşılması, bireye yönelik olgu ve olaylara, birçok bilişsel ve davranışsal bağlamda ve bütünlük içinde irdelenmesini beraberinde getirmiştir. Dolayısıyla günümüz anlamında İKY; iş gücü, personel yönetimi gibi bir dizi yönetsel gelişme sonucunda oluşmuştur. İKY’ne giden süreç, dört aşamadan geçmektedir (Akgeyik, 2011):

- Klasik yönetim anlayışı ve geleneksel kuramlarla, Taylorizm ile şekillenen mekanik oluşum: “Bilimsel Yönetim Yaklaşımı”,
- İnsan kaynağının bir maddi unsur olarak ele alınmasından vazgeçilen, çalışanın öncelikle insan olarak değerlendirilmeye başlandığı: “İnsan İlişkileri Yaklaşımı”,
- İşletme ile işletmenin sahip olduğu insan kaynağı arasında istihdam ilişkisi temelinde ve işletme sahibi ve ortakları haricindeki diğer tüm insan unsurunun personel olarak tanımlandığı: “Personel Yönetimi”,
- Bilgi çağında gerek teknoloji gerek yönetim alanlarında yaşanan şekilsel ve fikirsal dönüşümler neticesinde, insan kaynağının stratejik bir güç unsuru olarak kabul görmeye başlaması ve bu unsurun işletme amaçları doğrultusunda motive edilmesinde personel yönetiminin yetersiz olduğu kabulü ile gelişen: “İKY Yaklaşımı”

Bu evreler dönemin hâkim yönetim yaklaşımları ile de uyumludur. Aşağıdaki akışta dönemsel olarak hâkim yönetim anlayışı ve bu bunların İKY yansımaları görülebilmektedir. İKY’ne etki eden yönetim paradigmalarının ve dönemlerini klasik yönetim öncesi, klasik yaklaşımlar, beşeri ilişkiler akımı ve son olarak durumsallık yaklaşımı ile modern yönetim ve örgüt kuramları olarak sıralanabilir (Gürbüz,2019).



Şekil 1.1. Yönetim Yaklaşımları ve İKY (Gürbüz,2019)

1.3.1. Klasik yönetim anlayışında refah sekreterliği

Yönetim biliminin başlangıcında, klasik yönetim anlayışıyla işletmelerde günümüzdeki İKY öneminden çok uzakta bir değerle kendine personel yönetimi olarak yer bulmuştur. Zamanla, personel yönetimi işletmelerin yapısındaki ve işletmelerin iş yapma biçimlerindeki değişimler, bilimsel ve teknolojik gelişmelerle beraber oluşan modern yönetim anlayışıyla birtakım farklılıklarla yerini İKY'ne bırakmıştır. İKY, öncülü olan personel yönetiminin tüm işlev ve misyonlarını yapmakla birlikte, ondan işletmenin insan kaynağına bakış açısı ve yaklaşımı ile farklılaşmaktadır. İKY, çalışanları işletmenin en önemli ve stratejik kaynağı olarak gören bir yaklaşımdır. İKY, personel yönetiminin aksine sadece çalışanlarla ilgili gerekli kayıtları tutmaz ve onları bir üretim elemanı olarak görmez. İKY, çalışanı bir insan olarak görür ve bütün ihtiyaçlarını dikkate alarak çalışanı tatmin etme yoluyla başarıya ulaşmayı amaçlar (Tunçer,2012).

1800'lü yıllarda özellikle Avrupa'da iş görenlerin refah ve sendikal hareketleri ağırlık kazanmıştır. İK uygulamalarının erken kökenleri ve gelişimi, 18. yüzyılın sonlarında yaşanan sanayi devrimine kadar uzanır. Bu dönem, tarıma dayalı ekonomilerden sanayileşmiş olanlara önemli bir geçişi işaret etmektedir. Sanayi devrimi, iş gücü yönetimi ve çalışan ilişkilerinde yeni yaklaşımların geliştirilmesini gerektirmiştir. Bu dönemde, işçi hakları ve çalışma koşullarının iyileştirilmesine yönelik ilk adımlar

atılmıştır. 1920'lerde refah ve sendikal hareketlerin baskısıyla, o dönem sadece evrak kayıt fonksiyonundan ibaret olan personel yönetimi gelişmeye başlamış ve çalışma ilişkilerinde değişim olmuştur.

İKY gelişimi, tarih boyunca çeşitli teoriler ve modellerle şekillenmiştir. Bu teoriler ve modeller, İKY'nin evriminde önemli rol oynamış ve modern işletme uygulamalarının temelini oluşturmuştur. 1900'lü yılların başlarında, Frederick W. Taylor'un, İKY'nin gelişiminde önemli bir dönüm noktası olan Bilimsel Yönetim Teorisi, iş süreçlerinin verimliliğini artırmak için sistematik bir yaklaşım önermiş ve bu, iş gücünün yönetimi ve organizasyonel verimlilik üzerinde büyük bir etki yapmıştır. 1920'lerde ve 1930'larda, insan ilişkileri hareketi, İK uygulamalarında yeni bir bakış açısı getirmiştir. Bu hareket, çalışanların motivasyonu ve iş tatmini üzerinde iş yerindeki sosyal ilişkilerin ve psikolojik faktörlerin önemini vurgulamıştır. Frederick W. Taylor tarafından geliştirilen Bilimsel Yönetim Teorisi (Taylorism), İKY'nin ilk önemli teorik yaklaşımlarından biridir. 1911'de ortaya çıkan bu teori, iş süreçlerinin verimliliğini ve etkinliğini artırmak için sistematik bir yaklaşım önermiştir. Taylorism, iş gücünü ve iş süreçlerini optimize etme amacına dayanır, ancak bu yaklaşım zamanla insan faktörünü ve çalışanların motivasyonunu yeterince dikkate almadığı için eleştirilmiştir.

Elton Mayo'nun Hawthorne Çalışmaları, çalışanların performansını artırmada sosyal faktörlerin ve çalışan refahının önemini göstermiştir. 1930'lu yıllarda yasal çerçevelerin birçok ülkede çizildiği gözlemlenmektedir. Bu dönemde Elton Mayo'nun sanayi psikolojisi üzerine yapmış olduğu Hawthorne Araştırmaları'yla insana önem veren Neo-Klasik Yönetim Anlayışı personel yönetiminin gelişimine olanak sağlamıştır.

1.3.2. Beşerî ilişkiler kuramı ve personel yönetiminden İK'ya

İnsan İlişkileri Hareketi, 1930'larda Elton Mayo'nun Hawthorne Çalışmaları ile popülerlik kazanmıştır. Bu hareket, çalışanların motivasyonu ve üretkenliği üzerinde sosyal faktörlerin ve iş yerindeki ilişkilerin önemini vurgulamıştır. İnsan İlişkileri Hareketi, çalışanların iş tatmini ve grup dinamiklerine odaklanarak, İK uygulamalarında insan odaklı bir dönüşüm başlatmıştır.

İkinci Dünya Savaşı sonrası dönemde, İKY, daha stratejik bir işlev olarak gelişmeye başlamıştır. Bu dönemde, insan kaynakları yönetimi, iş stratejilerinin geliştirilmesi ve uygulanmasında önemli bir rol oynamaya başlamıştır. İKY'nin bu dönemdeki gelişimi, organizasyonların değişen ihtiyaçlarına ve iş dünyasındaki dinamiklere uyum sağlamasına yardımcı olmuştur.

Personel yönetimi ile İnsan Kaynakları Yönetimi (İKY) arasındaki ayrım, 1950'lerin sonlarına doğru bazı endüstri ilişkileri ve iktisat bilimcilerinin insan kaynağı kavramını kullanmaya başlamasıyla ortaya çıkmıştır (Koçel, 2014). İKY'nin evrimi, 1950'lerden günümüze kadar süregelen bir gelişme ve sentezleme sürecini yansıtmaktadır. Bu dönemde, psikoloji, sosyoloji, ve antropoloji gibi temel bilimsel alanlardaki gelişmelerden ve sistem yaklaşımından önemli ölçüde yararlanılmıştır. 1960'lı yıllarda modern örgüt teorilerinin ortaya çıkmasıyla birlikte, personel yönetimi ve endüstri ilişkileri süreçleri ve amaçları büyük bir değişim geçirmiştir. Sistem yaklaşımının etkisiyle, birey düzeyinden dış çevreye kadar tüm bileşenlerin önemi anlaşılmış ve bireyler ile örgütün uyumu, örgüt ile çevrenin uyumu ve değişim ve adaptasyon yeteneği başarının temel unsurları olarak kabul edilmiştir.

İKY'nin örgüt teorisindeki gelişmeler, verimlilik kavramını insan odaklı bir yapıya dönüştürmüş ve böylece personel yönetimi süreç ve işlevlerini İKY'ne dönüştürmüştür (Koçel, 2014). Aşağıdaki Tablo 1.1, personel yönetimi ile İKY arasındaki farkları özetlemektedir. Tablo 1.1'deki temel farklılık, İKY'nin çalışanları bir kaynak olarak değil, işletmeye değer katan bir yatırım olarak görmesidir. Bu yaklaşıma göre, İKY, bireylerin tatminini artırarak ve örgütsel amaçları bireysel amaçlarla bütünleştirerek işletmeye stratejik bir üstünlük sağlamak ve çalışanların kişisel gelişimine olanak tanımaktadır (Akgeyik, 2011).

Tablo 1.1.: Personel Yönetimi ile İnsan Kaynakları Yönetimi Mukayesesi (Akgeyik,2011)

<i>Boyutlar</i>	<i>Personel Yönetimi</i>	<i>İnsan Kaynakları Yönetimi</i>
<i>Personel Seçimi</i>	Bölmelere ayrılma	İşletme bütününde anahtar görev
<i>Ödeme Sistemi</i>	İs değerlemesi	Performans
<i>Yapı</i>	Bölüm	Bütüne uyum
<i>Çalışma İlişkileri</i>	Toplu sözleşme	Bireysel sözleşme
<i>Çalışma Yönetimi</i>	Eğitimle uyumlaştırma	Değişim modelleri
<i>İş kategorileri</i>	Fazla	Az
<i>İletişim</i>	Sınırlı	Artan
<i>İş Dizayını</i>	İş bölümü	Takım çalışması
<i>Çatışma Yönetimi</i>	Geçici uygulamalar	İşletme kültürü
<i>Eğitim</i>	Kurslar	Öğrenen örgüt anlayışı
<i>Müdahale kaynakları</i>	Personel prosedürleri	Çevre odaklı, stratejik yaklaşımla

1.3.3. Modern yönetim anlayışı ve stratejik insan kaynakları yönetimi

1970'lerde ve 1980'lerde, Sistem Yaklaşımı, İKY'nde önem kazanmıştır. Bu yaklaşım, organizasyonları bir bütün olarak ele alır ve farklı departmanların ve işlevlerin birbirleriyle nasıl etkileşime girdiğini inceler. Sistem Yaklaşımı, iş gücü yönetiminde bütünsel bir perspektif sunarak, organizasyon içindeki insan kaynakları işlevlerinin birbirleriyle nasıl entegre edilebileceğini vurgular (Katz ve Kahn, 1978). 1980'ler ve 1990'lar boyunca, İKY, işletmelerde rekabet avantajı sağlama ve çalışanların yeteneklerini en iyi şekilde kullanma üzerine daha fazla odaklanmıştır. Bu dönemde, insan kaynakları yönetimi, işletme performansını ve verimliliğini artırmada stratejik bir ortak olarak kabul edilmeye başlanmıştır (Ulrich, 1997).

Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi (İKY), 1990'lı yıllarda hızla yaygınlaşmış bir yaklaşım olarak öne çıkmıştır. Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi, İKY'nin işletme stratejileri ile sıkı bir şekilde entegre edilmesini vurgular ve insan kaynaklarının, organizasyonun genel hedeflerine ve stratejik planlarına nasıl katkı sağlayabileceğini detaylı bir şekilde inceler. Bu yaklaşım, İKY'nin stratejik bir iş ortağı olarak rolünü pekiştirmiştir (Wright ve McMahan, 1992). İKY modern dönemdeki gelişimi, çağdaş yönetim yaklaşımları ve teorileriyle şekillenmiştir. Bu modern teoriler, işletmelerde insan kaynaklarının stratejik yönetimini ve çalışanların motivasyonunu ve performansını artırmayı hedeflemektedir. 1980'lerin sonlarında ve 1990'ların başlarında, Ulrich'in Stratejik İKY modeli, İKY'nin işletme içindeki rolünü dönüştürmüştür. Ulrich, İKY'nin işletme stratejileriyle entegrasyonunu vurgulayarak, insan kaynaklarının işletme başarısına katkısını ön plana çıkarmıştır (Ulrich, 1997). Bu model, İKY'nin işletme performansı ve rekabet avantajı üzerindeki etkisini vurgulamaktadır.

Çağdaş dönemdeki bir diğer önemli teori olan Yetenek Yönetimi, işletmelerin en yetenekli ve yetenekli çalışanları çekme, geliştirme ve tutma süreçlerine odaklanmaktadır. Bu yaklaşım, küreselleşen iş dünyasında işletmelerin rekabet avantajını korumaları için kritik öneme sahiptir (Cappelli ve Keller, 2014).

Çalışan Bağlılığı ve Katılım teorileri, modern İKY yaklaşımlarında da önemli bir yer tutmaktadır. Bu teoriler, çalışanların organizasyonlarına olan bağlılığının ve katılımının, işletme performansını ve verimliliğini artırdığını vurgular (Macey ve Schneider, 2008). Bu yaklaşım, çalışanların iş yerindeki deneyimlerinin ve katılımının, işletmenin genel başarısına doğrudan etkisi olduğunu göstermektedir.

Bu çağdaş teoriler ve yaklaşımlar, İKY'nin modern işletmelerdeki rolünü ve işletme başarısına olan katkısını yeniden şekillendirmiştir. İKY'nin sürekli gelişimi, işletmelerin insan sermayesini daha etkili bir şekilde yönetme ve geliştirme yeteneklerinin, iş başarısında kritik bir rol oynadığını göstermektedir.

Günümüzde, İKY, teknolojik yenilikler, küreselleşme ve çalışan çeşitliliği gibi modern iş dünyasının karmaşıklıklarına yanıt veren bir alan olarak devam etmektedir. İKY'nin bu sürekli gelişimi, organizasyonların insan sermayesini etkili bir şekilde yönetme ve geliştirme yeteneklerinin, iş başarısında kritik bir rol oynadığını göstermektedir.

1.3.4. İKY'nin tarihsel olarak işletmedeki rolü ve yenilikçi yaklaşımlar

1980'li yıllarda Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi'nin işletmelerdeki önemini artıran birçok neden bulunmaktadır. Bu nedenler arasında şunlar sıralanabilir: küreselleşme ile büyüyen ve dağılmış insan kaynağı, bilgi ve teknoloji sistemlerindeki gelişmeler, yönetim biliminin stratejik yönetim ve rekabet konularına ağırlık vermesi, psikoloji ve sosyoloji gibi disiplinlerin etkisinin artması.

Bu gelişmelerle birlikte, hızla küreselleşen dünyada işletmeler, stratejik yaklaşım, toplam kalite, esneklik, adaptasyon ve örgüt kültürü gibi konulara odaklanmışlardır. Bu yeni koşullarda, rekabetin yoğun olduğu pazarlarda başarı için nitelikli çalışanlara dayalı stratejik bir avantajın önem kazandığı anlaşılmıştır. Bu bağlamda, İKY, işletmelerin amaçlarına, hedeflerine ve başarılarına etkili bir şekilde katkı sağlama görevini üstlenerek, işletmeler için bir destek bölümünden çok daha fazlası haline gelmiştir. İKY'nin zaman içindeki gelişimi, aşağıdaki Şekil 1.2'de gösterilmektedir. Bu evrim sürecinde İKY, işletmelerin stratejik, etkili, fark yaratan ve vazgeçilmez bir bileşeni olarak kabul edilmiştir (Akgeyik, 2011).

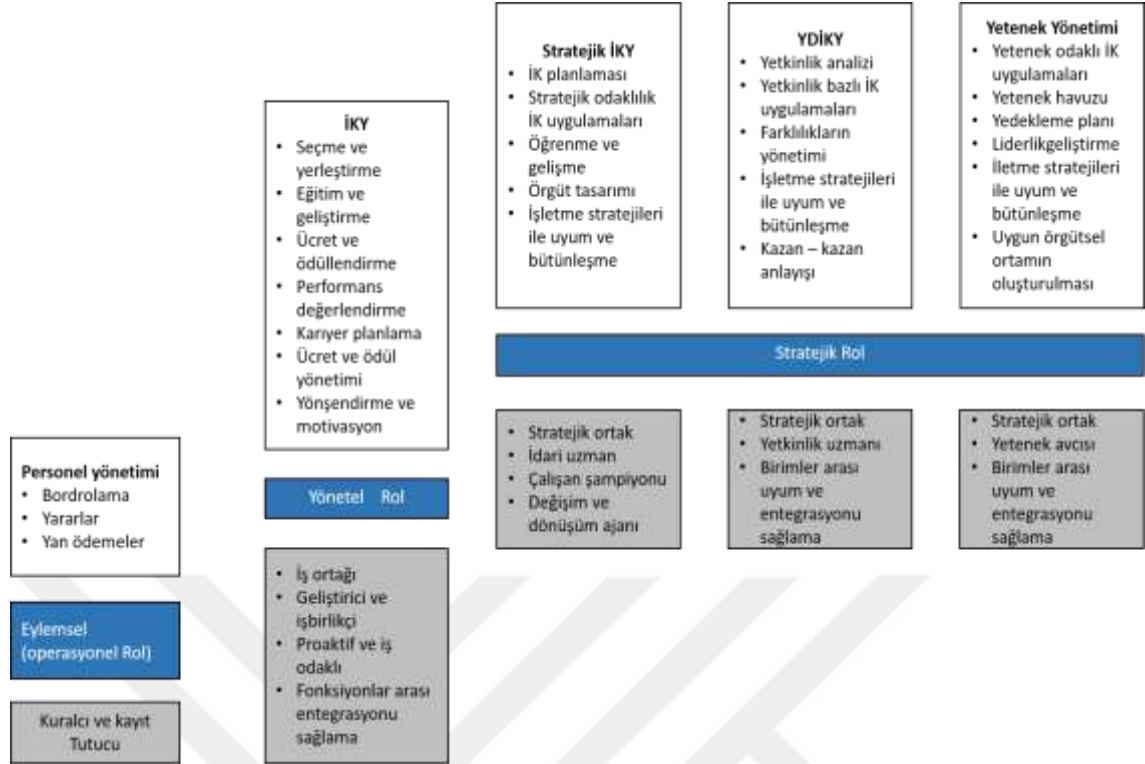


Şekil 1.2: İnsan Kaynakları Yönetiminin Tarihsel Gelişimi (Yazarın uyarlamasıdır)

1990'lı yıllar, ekonomik alanlarda yaşanan küreselleşme ve bilgi teknolojilerindeki hızlı gelişmelerle birlikte, İnsan Kaynakları Yönetimi (İKY) alanında da önemli değişiklikleri beraberinde getirmiştir. Bu dönemde, özellikle bilgi işçiliği gibi kritik öneme sahip, yüksek yetenekli çalışanların tutulması gerekliliği kabul edilmekle birlikte, bu konuda yapılan görgül çalışmaların bu grupları yeterince hedef almadığı tespit edilmiştir (Inkson et al., 2007). Ekonomik dönüşümler ve gelişmişlik seviyelerinin yükselmesi ile birlikte, hizmet sektörünün ve insan odaklı mesleklerin (sağlık, eğitim, sosyal hizmetler gibi) ekonomideki payı artmıştır. Bu sektörlerde çalışan bireyler genellikle eğitilmiş ve üstün yeteneklere sahip kişilerdir.

Küreselleşme, işgücü piyasasının da küresel bir nitelik kazanmasına yol açmıştır. İletişim ve ulaşım olanaklarındaki büyük gelişmeler, iş gücünün aşırı hareketli bir yapıya bürünmesine neden olmuştur. Bu durum, işletmelerin kritik pozisyonlardaki nitelikli çalışanlarını bünyelerinde tutmalarını zorlaştırmakta ve bu çalışanlara yeni imkanlar sunmalarını gerektirmektedir. Nitelikli çalışanların kariyer beklentilerine uygun yanıtlar verilememesi ve kariyer süreçlerinin iyi yönetilememesi, nitelikli çalışan kaybına yol açabilir. Geleneksel yönetim yaklaşımlarının artık yetersiz kaldığı bu ortamda, İKY'nin yeni politikalar geliştirmesi kaçınılmaz hale gelmiştir (Akgeyik, 2011). İKY'nin zaman içerisindeki misyonu ve bu misyon doğrultusundaki anlayışları, genel hatlarıyla Şekil 1.3'te görülebilir şekilde, belirli yönetim modelleri ve anlayışlar gelişmiştir.

Bu bağlamda, işletmelerin başarısı, kritik pozisyonlardaki nitelikli çalışanları etkili bir şekilde yönetmek, motive etmek ve bünyelerinde tutmak üzerine kuruludur. Dolayısıyla, günümüzde İKY'nin rolü ve uygulamaları, bu yeni gerekliliklere uyum sağlamak üzere evrilmiştir.



Şekil 1.3.: İKY Gelişimi (Yazarın uyarlamasıdır)

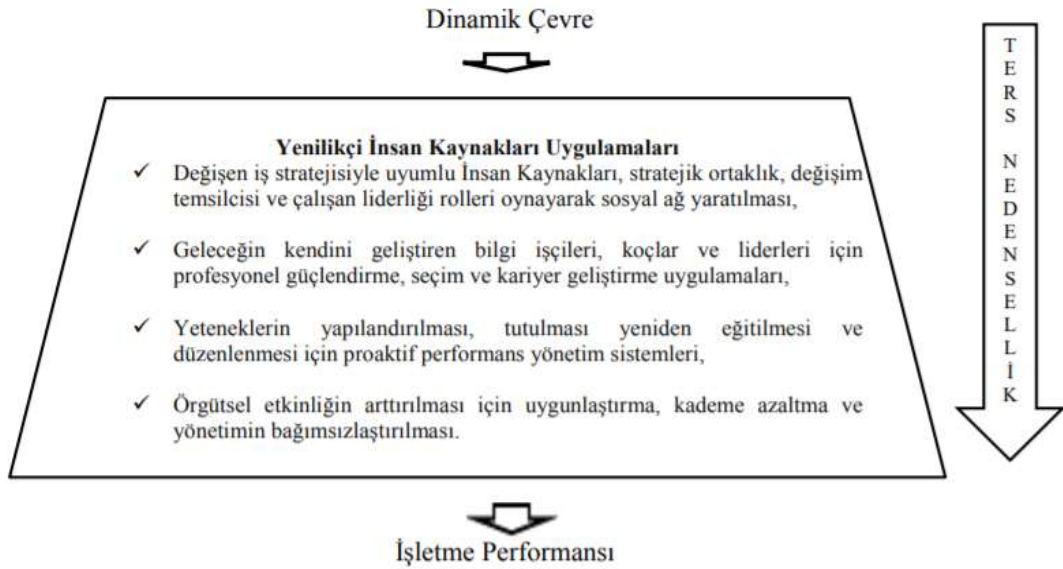
İletmelerin hedef ve amaçlarına ulaşabilmek için insan kaynaklarının verimli kullanılması, İnsan Kaynakları Yönetimi (İKY) kapsamındadır. İşletmenin stratejik planlarıyla bütünleşen İKY ise, 'stratejik İKY' olarak adlandırılmaktadır. Stratejik İKY, örgütsel performans ve stratejiyle İKY'nin ilişkisini derinlemesine incelemektedir. Çoğu stratejik İKY çalışması, insan kaynağını örgütsel bir değer ve rekabet avantajı kaynağı olarak gören kaynak bağıllığı kuramına dayanır. Stratejik İKY'nin temel sorunsalı, örgüt amaçlarına ve performansına uygun insan kaynakları uygulamalarının nasıl oluşturulacağıdır. İK uygulamalarının örgütsel stratejilerle uyumlu ve bütünleşik olması gerektiğini savunan stratejik İKY, üç temel özelliğe sahiptir (Gürbüz, 2019):

- Stratejik İKY, insan kaynağının sürdürülebilir rekabet avantajı sağlamadaki rolünü vurgular.
- İK uygulamalarının, örgütün hedef ve stratejileriyle uyumlu olmasını ve bütünleşmesini hedefler.
- Örgütsel performansın, etkili İK uygulamalarıyla iyileştirilmesini temel amaç olarak belirler.

Stratejik İKY'nin önem kazanmasında, küresel rekabet ortamının getirdiği sürdürülebilir rekabet avantajı ihtiyacının önemi büyüktür. 1990'lı yıllardan sonra, İKY'nin stratejik boyutu, hem kuramsal hem de görgül çalışmalarla detaylıca

incelenmiştir. Araştırmalar, çalışanların temel yetkinliklerine odaklanarak, İKY'nin özgün ve benzersiz insan kaynakları sistemlerinin taklit edilemez olduğunu savunmuştur. Bu durum, İKY'ye stratejik bir üstünlük kazandıran bir özelliktir. İKY'nin stratejik analizi, stratejik yönetim araştırmalarıyla etkileşimin bir sonucu olarak literatürde önem kazanmıştır (Sayılar, 2008).

Stratejik İKY'nin iki temel iddiaya dayanmaktadır. Birincisi, bir işletme için insan kaynağının kritik stratejik öneme sahip olduğudur. Bu dayanak çalışanların becerileri, davranışları ve etkileşimlerinin hem strateji oluşturma için temel hem de strateji uygulama araçlarını sağlama potansiyeline sahip olduğu fikridir. İkincisi ise bir işletmenin İK uygulamalarının, insan kaynakları havuzunun stratejik kabiliyetini geliştirmede etkili olduğu inancıdır. Stratejik İK uygulamaları, ilk iddiayı onaylamaya, onu ikinciye bağlamaya ve İKY araştırma ve uygulamalarının odağını ve etkinliğini artırmaya yardımcı olacak ve kuruluşların kendi faaliyet bağlamlarında daha etkin bir şekilde gelişmesine yardımcı olacaktır. (Colbert, 2004).

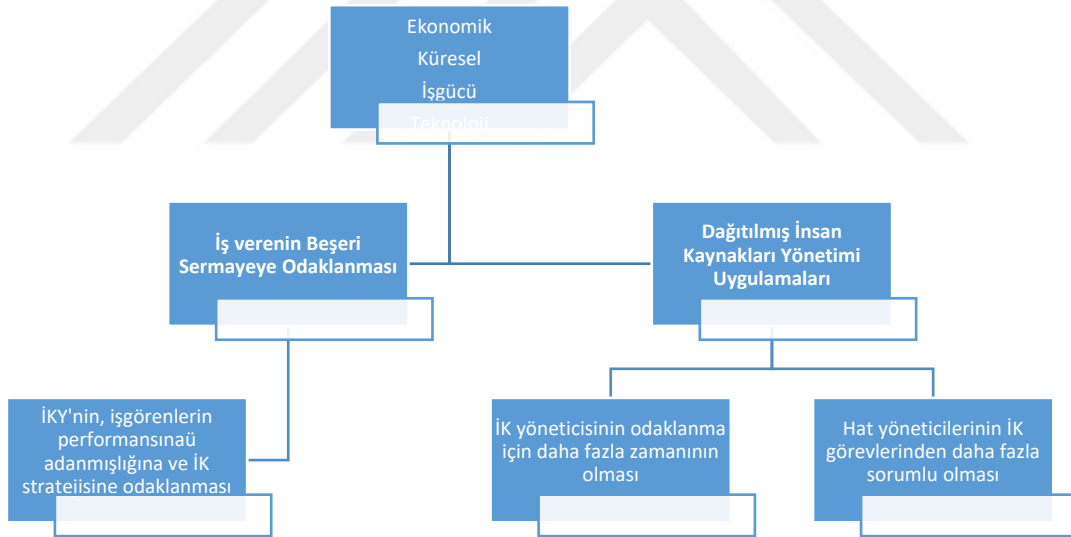


Şekil 1.4.: Yenilikçi İnsan Kaynakları Uygulamaları (Som,2006)

Yetkinlik temelli insan kaynakları yönetimi, stratejik İKY ile paralel bir yaklaşım olarak günümüz İKY pratiklerinde önem kazanmaktadır. Bu yaklaşım, her bireyin benzersiz olduğunu ve herkesin kendine özgü yetenek ve becerilere sahip olduğunu kabul eder. Yetkinlik temelli yaklaşım, bu çeşitliliği işletmeler için bir zenginlik ve yaratıcılık kaynağı olarak görür. Bu çerçevede, çalışanların farklılıklarının kabul edildiği, barışçıl ve uyumlu bir örgütsel atmosferin oluşturulması hedeflenir. Çalışanların yetenek ve becerilerine uygun işlerde görevlendirilmesini teşvik eden bu yaklaşım, hem işletme hem

de çalışanlar için "kazan-kazan" durumunu öngörür. İnovatif İK uygulamalarının bu yaklaşımdaki yerleri ve önemleri Şekil 1.4'te gösterilmiştir.

Bu yetkinlik temelli yaklaşım, çalışanların kişisel yeteneklerini ve potansiyellerini öne çıkararak, her bireyin örgüt içerisindeki katkısını maksimize etmeyi amaçlar. Böylece, çalışanların iş tatmini ve örgütsel aidiyet seviyelerinin artırılması ve işletmenin genel performansının iyileştirilmesi hedeflenmektedir. Bu yaklaşım aynı zamanda, işletmelerin çeşitliliği ve yaratıcılığı teşvik eden, kapsayıcı bir iş ortamı oluşturmaya da katkı sağlar. Günümüzde İKY'nin evrildiği bir diğer uygulama ise dağıtılmış İKY'dir. Gerek İKY fonksiyonunun giderek daha stratejik bir fonksiyon haline gelmesi gerekse işgücü piyasasındaki ekonomik, küresel ve teknolojik gelişmeler işletmelerde bazı İK uygulamalarının hat yöneticilerine devredilmesini. Bir diğer ifade ile dağıtılmış İK uygulamalarını beraberinde getirmiştir. Aşağıdaki Şekil 1.5'te dağıtılmış İK uygulamalarını beraberinde getiren trendler ve bu trendlerin İKY olan etkisi görülebilmektedir.



Şekil 1.5: Dağıtılmış İKY (Dessler, 2017)

İnsanın sadece bir girdi unsuru olarak gören klasik yönetim anlayışından günümüz toplumuna kadar uzanan dönemde, İKY her dönemin yönetim anlayışıyla uyumlu uygulamalar gerçekleştirmiştir. Personel yönetiminden günümüz anlamında modern İKY uzanan bu süreçte, İKY hala değişmeye, gelişmeye ve temel unsuru olan insandan yeni şeyler öğrenmeye ve bu öğrendiklerine adapte olmaya devam etmektedir. Kesin olan ise işletmelerin günümüzde en önemli varlıkları beşerî sermayesinin en önemli unsuru olan sahip olduğu insan kaynağıdır. 2020 yılı itibarıyla tüm dünyayı etkisi altına alan ve hala

devam etmekte olan Covid-19 salgınından da şüphesiz İKY öğreneceği ve çıkaracağı birçok ders ve yakın gelecekte tecrübe edeceği birçok yeni uygulama olacaktır.

1.4.İnsan Kaynakları Uygulamaları

İK uygulamalarının işletmelerde nasıl yürütülmesi gerektiği, alanın hakim paradigmaları tarafından farklı şekillerde yorumlanmaktadır. Bir yandan durumsallık yaklaşımını benimseyenler, her işletme için genel geçer bir en iyi uygulamanın olmayacağını savunurken (Guest, 2017; Huselid, 1995), diğer yandan en iyi uygulamaların savunucuları, belirli İK uygulamalarının işletme performansını bağımsız olarak etkileyebileceğini öne sürmektedirler. Örneğin, takım çalışması ve yetkilendirme gibi uygulamalar, bu yaklaşımda, örgütsel stratejiden bağımsız olarak performansı etkileyebilecek unsurlar olarak ele alınmaktadır (Colbert, 2004).

Koşul bağımlılık ve biçimleştirme yaklaşımlarına dayanan çalışmalar ise, performans hedefleriyle uyum kavramı üzerine odaklanmaktadır. Bu yaklaşımlar, bir işletmenin performans hedeflerine ulaşabilmesi için, insan kaynakları stratejisinin örgütün diğer unsurlarıyla tutarlı ve uyumlu olması gerektiğini savunur. İK uygulamalarının farklı stratejilere sahip işletmeler için nasıl doğru olabileceği ve bunların işletme performansını nasıl etkilediği bu yaklaşımların temel konularıdır (Shaw ve Delery, 1998; Wright, Duford ve Snell, 2001). Bu bağlamda, işletme stratejisinin ve İK uygulamalarının örgütsel performansı etkileyen temel faktörler olduğu kabul edilmektedir (Colbert, 2004).

İK uygulamaları, birbirleriyle uyumlu ve dinamik bir sistem olarak işlev gören geniş bir faaliyet alanını kapsar. Bu bütüncül sistem içinde, uygulamaların ve süreçlerin verimli ve etkin şekilde işlemesi için, ilgili uygulama ve süreçler arasındaki iletişim ve etkileşimin iyi planlanıp yönetilmesi gereklidir. Böylece, İK stratejileri, işletmenin genel stratejileriyle uyumlu bir biçimde geliştirilerek, örgütsel performans ve etkinliğin artırılmasına katkı sağlayabilir. İK uygulamalarının farklı sınıflandırmaları, işletmelerin İKY süreçlerini nasıl yürüttüklerine dair çeşitli perspektifler sunar. Bu sınıflandırmalar, İK uygulamalarının temel bileşenlerini ve işletmelerde nasıl uygulandığını anlamada önemli bir rol oynar.

Geleneksel İK uygulamalarının Sınıflandırması: Bu kategoride, iş analizi, işe alım ve seçme, eğitim ve geliştirme gibi temel İKY fonksiyonları yer alır. İş analizi, doğru adayların seçilmesi ve yerleştirilmesi için temel bir adımdır ve işletmelerin ihtiyaç duyduğu yetenekleri belirlemeye yardımcı olur (Mathis ve Jackson, 2011). Eğitim ve

geliştirme, çalışanların becerilerini artırma ve kariyer gelişimlerini destekleme açısından önem taşır (Armstrong, 2012).

- İş Analizi: Pozisyonların rollerini, sorumluluklarını ve gerekliliklerini belirleme.
- İşe Alım ve Seçme: Uygun adayların işe alımı ve yerleştirilmesi.
- Eğitim ve Geliştirme: Çalışanların beceri ve kapasitelerini artırmak için düzenlenen programlar.
- Performans Yönetimi: Çalışanların performansının değerlendirilmesi ve iyileştirilmesi.
- Ücretlendirme: Çalışanın emeği ve performansı karşılığı
- Kariyer Yönetimi: Şirket ihtiyaç ve çalışan yetenek ve birikimin eşleştirilerek çalışanların kariyer yolculuğunun planlanması ve yönetimi
- Ödüllendirme: Çalışanları motive etmek ve ödüllendirmek için kullanılan stratejiler ve işgücü ile işveren arasındaki ilişkilerin yönetimi.

Stratejik İK uygulamalarının Sınıflandırması: İKY'nin stratejik yönü, işletmenin uzun vadeli hedefleri ve stratejileri ile uyumlu insan kaynakları politikalarının geliştirilmesine odaklanır. Bu yaklaşım, insan kaynaklarının, işletmenin genel hedeflerine nasıl katkı sağlayabileceğini vurgular (Wright ve McMahan, 1992).

- Stratejik İşgücü Planlaması: Organizasyonun uzun vadeli iş gücü ihtiyaçlarının planlanması.
- Yetenek Yönetimi: Yetenekli çalışanların çekilmesi, geliştirilmesi ve elde tutulması.
- Değişim Yönetimi: Organizasyonel değişiklik süreçlerinin yönetimi ve çalışanların bu değişime adaptasyonu.
- Kültürel Yönetim: Organizasyon kültürünün şekillendirilmesi ve sürdürülmesi.

Modern İK uygulamalarının Sınıflandırması: Çağdaş İK uygulamaları, teknoloji ve dijitalleşme, çalışan refahı ve sosyal sorumluluk gibi alanlara odaklanır. Bu yaklaşım, işletmelerin sürekli değişen ihtiyaçlarına ve teknolojik gelişmelere adapte olmasını sağlar (Armstrong, 2012).

- Farklılıkların Yönetimi ve Kapsayıcılık: Farklı kültürel ve demografik arka planlara sahip çalışanların entegrasyonu.
- Teknoloji ve İKY Sistemleri: İKY süreçlerinin dijitalleştirilmesi ve otomatikleştirilmesi.

- Çalışan Refahı ve Sosyal Sorumluluk: Çalışan sağlığı, güvenliği ve sosyal refah programları.

Bu sınıflandırmalar arasındaki temel benzerlik, her birinin İKY'nin işletme içindeki çeşitli yönlerine odaklanmasıdır. Ancak, her sınıflandırma farklı bir perspektif sunar: Geleneksel İKY pratikleri, işletmenin günlük operasyonel ihtiyaçlarına yöneliktir; Stratejik İKY pratikleri, işletmenin uzun vadeli stratejileriyle uyumlu insan kaynakları yönetimini vurgular; Modern İKY pratikleri ise teknolojik gelişmeler ve sosyal sorumluluk gibi çağdaş konulara odaklanır.

Bu farklı sınıflandırmalar, İKY'nin işletmelerde nasıl uygulandığını ve bu uygulamaların organizasyonların başarısına nasıl katkı sağladığını gösterir. İKY'nin etkili uygulanması, çalışanların ve organizasyonların ihtiyaçlarına yanıt verme ve işletmelerin rekabet avantajını sürdürme açısından hayati önem taşır.

Karadal ve Merdan (2018) İKY alanında yazılmış kitapların içeriklerini inceledikleri çalışmada, İK uygulamalarına yönelik en yaygın bölümlerin genel olarak şu şekilde özetlemişlerdir: iş analizi, İK planlaması, seçme ve yerleştirme, eğitim ve geliştirme, performans değerlendirme, kariyer ve ücret yönetimi, ödüllendirme, sendika-yönetim ilişkileri, iş güvenliği ve sağlık uygulamaları genel anlamda endüstri ilişkileri çatısı altında ele alınmaktadır. Bu kısımda da İK uygulamaları yukarıda sıralandığı gibi açıklanacaktır.

1.4.1. İş analizi

İş analizi, İK uygulamalarının temel bir bileşenidir ve organizasyonlardaki işlerin detaylı bir şekilde incelenmesini içerir. İş analizi, bir işin gerektirdiği beceri, bilgi, nitelik ve yeterlilikleri tanımlamak için kullanılan sistematik bir süreçtir.

İş analizi süreci, işin içeriğini ve işin gerçekleştirilmesi sırasında çalışanlardan beklentileri belirlemeyi amaçlar. Bu süreç, iş tanımları ve personel özellikleri gibi çıktılar üretir, bu da işe alım, eğitim, performans değerlendirme ve kariyer planlama gibi diğer İK uygulamalarının temelini oluşturur (Mathis ve Jackson, 2011).

Bu analiz, işin doğasını ve gerekliliklerini anlamak için çeşitli teknikler ve yöntemler kullanır. Gözlem, anketler, röportajlar ve iş kayıtlarının incelenmesi gibi yöntemler iş analizi sürecinde yaygın olarak kullanılır (Armstrong, 2012). İş analizi, aynı zamanda iş güvenliği ve sağlığı yönünden risk değerlendirmeleri yapmak için de önemlidir.

İş analizinin etkili bir şekilde yapılması, organizasyonların doğru insanları doğru işlere yerleştirmelerine, çalışanların yetkinliklerini artırmalarına ve organizasyonel hedeflere ulaşmalarına yardımcı olur. Ayrıca, iş analizi, işin ve çalışanların gereksinimlerinin sürekli değişen iş dünyasına uyum sağlamasını sağlayarak işletmelerin rekabetçiliğini artırır. İş analizinin doğru yapılması, İKY stratejilerinin başarısının kritik bir unsuru olduğundan, bu sürece yeterli kaynak ve dikkatin ayrılması önemlidir.

1.4.2. İnsan kaynakları planlaması

İnsan Kaynakları Planlaması, İKY kritik bir bileşenidir. Bu süreç, organizasyonların şu anki ve gelecek dönemlerdeki insan kaynağı gereksinimlerini belirleyerek, bu ihtiyaçları karşılayacak stratejileri oluşturmayı amaçlar. İnsan kaynakları planlaması, işletmelerin uzun dönemli amaçlarına ve stratejik yönelimlerine uygun şekilde personel planlamasını ve yönetimini kapsar.

Bu planlama süreci, işletmenin mevcut insan kaynakları yapılanmasının analiz edilmesini, geleceğin işgücü taleplerinin öngörülmesini ve bu taleplere yönelik stratejilerin geliştirilmesini içerir. Aynı zamanda, işletmenin genişleme planları, teknolojik gelişmeler, piyasa eğilimleri ve ekonomik şartlar gibi dışsal etkenleri de göz önünde bulundurur (Armstrong, 2012). İnsan Kaynakları Planlaması, örgütlerin rekabet avantajını sürdürebilir kılmak ve stratejik hedeflerine ulaşmalarını sağlamak için insan kaynaklarının etkili bir şekilde yönetilmesini sağlar. Bu, iş gücü kapasitesinin optimize edilmesi ve doğru yeteneklerin doğru zamanda işe alınması ve geliştirilmesi anlamına gelir.

İnsan kaynakları planlamasının teknik yönleri, işgücü analizlerini, demografik verileri ve işgücü piyasası trendlerini değerlendirme işlemlerini içerir. Bu analizler, işletmelerin mevcut ve gelecekteki personel ihtiyaçlarını doğru bir şekilde belirlemesine yardımcı olur (Mathis ve Jackson, 2011). İK planlamasının karşılaştığı kritik konular arasında, yetenek yönetimi, çalışanların tutulması, eğitim ve geliştirme ihtiyaçlarının belirlenmesi ve iş gücü çeşitliliğinin yönetimi yer alır. İşletmelerin bu konulara etkili bir şekilde yanıt verebilmesi, rekabetçiliklerini ve operasyonel etkinliklerini artırmalarına katkı sağlar.

İnsan Kaynakları Planlaması, işletmelerin stratejik hedeflerine ulaşmalarında önemli bir rol oynar. Etkili insan kaynakları planlaması, işletmelerin değişen pazar koşullarına ve iş dünyasının taleplerine hızlı ve esnek bir şekilde uyum sağlamalarını sağlar. İnsan kaynakları planlamasının etkin bir şekilde uygulanması, işletmelerin

başarısında kritik bir faktördür ve bu sürece gerekli dikkat ve kaynakların ayrılması gerekmektedir.

1.4.3. Seçme ve yerleştirme

İşe alım ve seçme, İKY'nin en kritik uygulamalarından biridir ve işletmelerin uygun adayları doğru pozisyonlara yerleştirmesini içerir. Bu süreç, organizasyonların stratejik hedeflerine ulaşmaları için gerekli olan yetenekleri çekmeyi ve elde tutmayı amaçlar.

İşe alım süreci, potansiyel adayların belirlenmesi ve işe başvurularının toplanması ile başlar. Bu aşamada, işletmeler çeşitli yöntemler kullanarak aday havuzunu genişletirler. Yöntemler arasında iş ilanları, kariyer fuarları, üniversite iş birlikleri ve sosyal medya kampanyaları bulunur (Mathis ve Jackson, 2011).

Seçme süreci ise adayların değerlendirilmesi ve en uygun olanların işe alınması işlemlerini kapsar. Bu süreçte, mülakatlar, yetenek testleri, kişilik envanterleri ve referans kontrolleri gibi çeşitli araçlar kullanılır (Armstrong, 2012). Bu değerlendirme yöntemleri, adayların işin gerektirdiği beceri ve niteliklere sahip olup olmadığını belirlemek için tasarlanmıştır.

İşe alım ve seçme sürecinde karşılaşılan kritik konular arasında, adil ve objektif değerlendirme, farklılıklar, kapsayıcılık ve aday deneyiminin yönetimi yer alır. Ayrıca, teknolojik gelişmeler, işe alım süreçlerinin dijitalleştirilmesini ve otomatikleştirilmesini de etkilemektedir. Bu, işe alım süreçlerinin daha verimli ve etkili hale gelmesine katkıda bulunur.

İşe alım ve seçme sürecinin etkinliği, işletmelerin insan kaynakları stratejilerinin başarısında önemli bir rol oynar. Bu süreç, sadece uygun adayları bulmakla kalmaz, aynı zamanda işletmenin kültürüne ve değerlerine uygun bireyleri de seçmeyi amaçlar. İşe alım sürecinin başarılı olması için, iş tanımının doğru bir şekilde yapılması ve işin gerektirdiği beceri ve niteliklerin açıkça belirlenmesi gereklidir. Bu, adayların işe uygunluğunun daha doğru bir şekilde değerlendirilmesine yardımcı olur (Armstrong, 2012). Ayrıca, işe alım sürecinin her aşamasında adil ve tutarlı bir yaklaşım benimsemek, işletmenin adaylar arasında objektif bir değerlendirme yapmasını sağlar (Mathis ve Jackson, 2011).

İşe alım ve seçme sürecinde teknolojinin rolü giderek artmaktadır. Online işe alım platformları, yapay zekâ destekli değerlendirme araçları ve otomatik mülakat süreçleri, işe alım sürecini daha hızlı ve etkili hale getirmektedir. Bu teknolojik araçlar, adayların

yeteneklerini ve uygunluklarını daha objektif bir şekilde değerlendirme imkânı sunar. Öte yandan, işe alım ve seçme sürecinde farklılıkların yönetimine ve kapsayıcılığa odaklanmak, işletmelerin farklı bakış açılarına ve becerilere sahip çalışanları çekmelerine olanak tanır. Bu, işletmelerin yenilikçilik ve yaratıcılık kapasitelerini artırır ve farklı müşteri gruplarına daha iyi hizmet verme potansiyelini artırır.

Sonuç olarak, işe alım ve seçme süreci, doğru yeteneklerin işletmeye kazandırılması ve işletmenin uzun vadeli başarısına katkıda bulunması açısından hayati önem taşır. Bu sürecin etkin yönetimi, işletmenin rekabet gücünü ve pazar konumunu güçlendirir. Etkili bir işe alım ve seçme süreci, işletmelerin doğru yetenekleri çekmesi ve bu yetenekleri uzun vadede elde tutması açısından kritik öneme sahiptir. Bu sürecin başarısı, işletmelerin rekabet avantajını sürdürmesinde önemli bir rol oynar.

1.4.4. Eğitim ve geliştirme

Eğitim ve gelişim, İK uygulamalarının önemli bir parçasıdır ve çalışanların becerilerini ve performansını artırarak işletmelerin genel verimliliğini ve rekabet gücünü artırmayı hedefler. Eğitim ve gelişim süreci, organizasyonun ihtiyaçlarına ve çalışanların kişisel ve profesyonel hedeflerine uygun olarak tasarlanır. Bu süreç, ihtiyaç analizi, eğitim programlarının tasarımı, uygulaması ve değerlendirilmesini içerir. İhtiyaç analizi, hangi eğitim ve gelişim faaliyetlerinin gerektiğini belirlemek için kritik öneme sahiptir (Noe, 2017).

Eğitim ve gelişim yöntemleri arasında sınıf içi eğitimler, çevrimiçi öğrenme, atölye çalışmaları, mentorluk ve koçluk bulunur. Teknolojinin gelişimi ile birlikte, özellikle çevrimiçi öğrenme platformları ve sanal gerçeklik uygulamaları giderek daha popüler hale gelmiştir (Bersin, 2018).

Eğitim ve gelişim sürecinin kritik konuları arasında, etkili eğitim materyallerinin geliştirilmesi, çalışanların eğitime katılımının sağlanması ve eğitimin iş sonuçlarına etkisinin ölçülmesi yer alır. Eğitim ve gelişim faaliyetlerinin etkinliği, organizasyonun stratejik hedeflerine katkıda bulunması açısından değerlendirilir (Goldstein ve Ford, 2002). Etkili bir eğitim ve gelişim programı, çalışanların motivasyonunu ve bağlılığını artırabilir, aynı zamanda işgücü yeteneklerini genişletebilir. Bu da işletmenin rekabetçilik seviyesini ve pazar adaptasyon kabiliyetini artırır.

Online öğrenme platformları, mobil uygulamalar ve sanal gerçeklik gibi yenilikçi eğitim teknolojileri, geleneksel eğitim metotlarını dönüştürmektedir (Bersin, 2018). Bu

teknolojiler, eğitimi daha erişilebilir ve esnek hale getirerek, farklı coğrafi konumlardaki ve farklı zamanlarda çalışan bireylerin eğitimden faydalanmalarını sağlar.

Çalışanların sürekli değişen beceri setleri ve yetenek ihtiyaçları da önemli bir konudur. İş dünyasındaki hızlı değişiklikler, çalışanların sürekli olarak yeni beceriler öğrenmelerini ve mevcut becerilerini geliştirmelerini gerektirir. Bu durum, işletmelerin eğitim ve gelişim programlarını sürekli olarak güncellemelerini ve yeniden tasarlamalarını zorunlu kılar (Noe, 2017). Ayrıca, küreselleşme ve çalışma gücündeki farklılık, eğitim ve gelişim programlarının farklı kültürel ihtiyaçları ve beklentileri dikkate almasını gerektirir. Çok kültürlü bir çalışma ortamında, farklı kültürel arka planlara sahip bireyler için etkili eğitim ve gelişim programları tasarlamak önemlidir (Goldstein ve Ford, 2002).

Son olarak, eğitim ve gelişim programlarının etkinliğinin ölçülmesi ve değerlendirilmesi, çağdaş bir sorundur. İşletmeler, eğitim yatırımlarının getirisini değerlendirmek ve eğitim programlarının iş sonuçlarına olan etkisini ölçmek için etkili araçlar ve metotlar geliştirmelidir.

Sonuç olarak, eğitim ve gelişim, işletmelerin sürekli değişen ihtiyaçlarına ve pazar koşullarına uyum sağlamalarında kritik bir rol oynar. Bu sürecin etkin yönetimi, işletmenin başarısını ve sürdürülebilirliğini destekler. Eğitim ve gelişimdeki güncel sorunlar, işletmelerin insan kaynakları yönetimi stratejilerinde önemli bir yer tutar. Bu sorunlar, değişen iş dünyası koşullarına ve teknolojik gelişmelere adapte olmayı gerektirir.

1.4.5. Performans değerlendirme

Performans değerlendirme, çalışanların iş performansını sistemli bir şekilde değerlendiren ve bu değerlendirmeleri işletmenin genel hedefleriyle uyumlu hale getirmeyi amaçlayan bir İK uygulamasıdır. Performans değerlendirmesi süreci, çalışanların performansının objektif ve adil bir şekilde değerlendirilmesini sağlamak için tasarlanmıştır.

Performans değerlendirme süreci, genellikle belirli bir dönemde çalışanın iş performansının değerlendirilmesini içerir. Bu süreçte, hedeflerin belirlenmesi, çalışanların bu hedeflere ne ölçüde ulaştığının değerlendirilmesi ve gelişim için geri bildirimlerin sağlanması yer alır (Aguinis, 2019).

Performans değerlendirme yöntemleri arasında 360 derece geri bildirim, hedefe dayalı değerlendirme ve davranışa dayalı değerlendirme bulunur. 360 derece geri

bildirim, çalışanın performansına yönelik birden fazla kaynaktan geri bildirim almayı içerir, bu da daha kapsamlı bir değerlendirme sağlar (Pulakos, 2009).

Performans değerlendirmenin kritik konuları arasında, değerlendirme sürecinin objektifliği, geri bildirim kalitesi ve çalışanların gelişimine olan katkısı bulunur. Objektif olmayan veya adil olmayan değerlendirmeler, çalışan motivasyonu ve bağlılığı üzerinde olumsuz etkilere neden olabilir (DeNisi ve Pritchard, 2006).

Performans değerlendirmesiyle ilgili güncel sorunlar, iş dünyasının sürekli değişen ihtiyaçlarına ve çalışanların beklentilerine yanıt vermeyi gerektirir. Bu sorunlar, performans değerlendirme süreçlerinin etkinliğini ve işletmelerin bu süreçlerden nasıl fayda sağlayacağını etkiler. Çalışanların sürekli geri bildirim beklentileridir. Geleneksel yıllık performans değerlendirmeleri yerine, çalışanlar artık düzenli ve sürekli geri bildirim aramaktadır. Bu, işletmelerin performans yönetim sistemlerini daha esnek ve sürekli hale getirmelerini gerektirir (Pulakos, 2009).

Teknolojik gelişmeler, performans değerlendirme süreçlerinin yeniden şekillenmesine yol açmıştır. Yapay zekâ ve analitik araçlar, performans değerlendirmelerinde daha objektif ve veriye dayalı kararlar alınmasını sağlar. Ancak, bu teknolojilerin etik ve gizlilikle ilgili sorunları da beraberinde getirdiği bilinmektedir (Aguinis, 2019). Çalışanların eşitliliği ve kapsayıcılığı, performans değerlendirme süreçlerinin adil ve objektif olmasını zorunlu kılar. Çeşitli alışan gruplarının farklı ihtiyaçlarını ve beklentilerini dikkate almak, işletmeler için önemli bir zorluktur (DeNisi ve Pritchard, 2006). Teknolojinin gelişimi, performans değerlendirmelerinin yöntemlerini de etkilemiştir. Çevrimiçi performans yönetim sistemleri ve yapay zekâ tabanlı analitik araçlar, değerlendirme sürecini daha verimli ve etkili hale getirmiştir.

Sonuç olarak, performans değerlendirme süreçlerinin ağdaş sorunlarına etkin mler geliştirmek, işletmelerin çalışanlarına değer verdiklerini gösterir ve organizasyonun genel başarısına katkıda bulunur. İşletmelerin bu süreçleri sürekli olarak gözden geçirmeleri ve güncellemeleri, değişen iş dünyası koşullarına ve çalışanların beklentilerine uyum sağlamaları açısından kritik önem taşır. Performans değerlendirme, çalışanların gelişimini desteklemek ve işletmelerin stratejik hedeflerine ulaşmasına yardımcı olmak için kritik bir İK uygulamasıdır. Etkili bir performans değerlendirme süreci, çalışanların güçlü yönlerini ve gelişim alanlarını belirlemelerine ve kariyer hedeflerine ulaşmalarına yardımcı olur.

1.4.6. Kariyer yönetimi

Kariyer yönetimi, çalışanların profesyonel gelişimlerini destekleyen ve işletmelerin yetenek yönetimi stratejilerinin bir parçası olan önemli bir İK uygulamasıdır. Kariyer yönetimi süreci, bireylerin kariyer hedeflerine ulaşmalarına yardımcı olmak ve işletmelerin uzun vadeli hedeflerine katkıda bulunan yetenekleri geliştirmek için tasarlanmıştır.

Kariyer yönetimi süreci, bireylerin kariyer hedeflerini belirlemelerini, bu hedeflere ulaşmak için gerekli beceri ve deneyimleri kazanmalarını ve profesyonel gelişim fırsatlarını değerlendirmelerini içerir. Kariyer planlama, mentorluk ve koçluk, kariyer gelişim programları ve halefiye planlaması gibi yöntemler bu sürecin bir parçasıdır (Baruch, 2004).

Kariyer yönetiminin kritik konuları arasında, çalışanların kariyer beklentileri ve işletmenin ihtiyaçları arasındaki uyum, çalışanların kariyer gelişimine sürekli destek ve kariyer fırsatlarının adil dağılımı bulunur. Ayrıca, küreselleşme ve teknolojik gelişmeler, çalışanların kariyer beklentilerini ve kariyer yönetimi stratejilerini değiştirmektedir (Inkson vd., 2007). Kariyer yönetimi ile ilgili çağdaş sorunlar, iş dünyasının hızla değişen doğası ve çalışanların kariyer beklentilerindeki evrim nedeniyle giderek daha karmaşık hale gelmektedir. Bu çağdaş sorunlar, işletmelerin kariyer yönetimi stratejilerini sürekli olarak gözden geçirmelerini ve uyarlamalarını gerektirir.

Teknolojik gelişmeler ve dijitalleşme, kariyer yönetimini etkileyen önemli faktörlerdir. Özellikle, yapay zekâ ve veri analitiği gibi teknolojiler, kariyer planlama ve gelişim programlarının daha kişiselleştirilmesine olanak tanır. Ancak, bu teknolojilerin getirdiği etik ve gizlilik sorunları da dikkate alınmalıdır (Arthur ve Rousseau, 1996).

Çalışanların kariyer beklentilerindeki değişiklikler, özellikle Y ve Z kuşağının iş gücüne katılımıyla daha belirgin hale gelmiştir. Bu yeni kuşaklar, kariyerlerinde anlam ve amaç arayışı içinde olup, geleneksel kariyer yollarından ziyade esnek ve dinamik kariyer yollarına yönelmektedirler (Inkson vd., 2007). Bu durum, işletmelerin kariyer gelişim programlarını bu yeni beklentilere uyacak şekilde yeniden düzenlemelerini gerektirir. Çağdaş kariyer yönetimi uygulamaları, bireylerin kariyerlerini sadece işverenlerinin yönlendirmesine bırakmamaları, aynı zamanda kendi kariyerlerinin sorumluluğunu da almaları gerektiğini vurgular. Bu, bireysel kariyer planlaması ve öz yönetim becerilerinin geliştirilmesine odaklanır (Arthur ve Rousseau, 1996).

Küreselleşme ve iş gücü çeşitliliği de kariyer yönetimi süreçlerini etkileyen başka önemli faktörlerdir. Küresel iş gücünün yönetimi ve farklı kültürel arka planlardan gelen çalışanların kariyer ihtiyaçlarını karşılamak, işletmeler için önemli bir zorluktur. Sonuç olarak, çağdaş kariyer yönetimi uygulamaları, çalışanların değişen beklentilerine ve iş dünyasının dinamiklerine yanıt vermeyi gerektirir. İşletmelerin bu çağdaş sorunlara etkili çözümler geliştirmesi, rekabetçiliklerini korumaları ve çalışanlarına değer verdiklerini göstermeleri açısından hayati öneme sahiptir.

Kariyer yönetimi, işletmelerin yetenekli çalışanları çekme, geliştirme ve elde tutma stratejilerinde önemli bir rol oynar. Etkili kariyer yönetimi uygulamaları, çalışanların iş tatminini ve bağlılığını artırır, aynı zamanda işletmelerin rekabet avantajını güçlendirir.

1.4.7. Ücret yönetimi

Ücretlendirme ve yan haklar, İKY temel uygulamalarından biridir ve çalışanlara sağlanan maddi ve manevi ödüllerin yönetimini içerir. Bu süreç, işletmelerin çalışanlarına rekabetçi, adil ve motive edici bir ücret paketi sunmasını hedefler.

Ücretlendirme ve yan haklar süreci, çalışanların maaşlarını, yan gelirleri, emeklilik planlarını ve diğer yan hakları kapsar. Bu sürecin amacı, işletmenin sektördeki konumuna ve bütçesine uygun, aynı zamanda çalışanların beklentilerini karşılayan bir ücretlendirme stratejisi geliştirmektir (Milkovich, Newman ve Gerhart, 2016). Ücretlendirme yöntemleri arasında iş değerlemesi, performansa dayalı ücretlendirme ve piyasa araştırmalarına dayalı ücret belirleme yer alır. İş değerlemesi, farklı işlerin göreceli değerini belirlemek için kullanılır, performansa dayalı ücretlendirme ise çalışanların performansına göre ücret belirlemeyi amaçlar (Kaplan ve Norton, 2001).

Ücretlendirme ve yan haklarla ilgili kritik konular arasında, ücret adaleti, şeffaflık ve maliyet etkinliği bulunur. Çalışanların ücretlendirme sistemini adil ve şeffaf bulmamaları, motivasyon ve iş tatmini üzerinde olumsuz etkilere neden olabilir (Bloom, 2014). Çağdaş ücretlendirme ve yan haklar uygulamaları, teknolojik gelişmeler ve demografik değişikliklerle şekillenmektedir. Özellikle, uzaktan çalışma ve esnek çalışma düzenlemeleri, yan haklar paketlerinin yeniden düşünülmesini gerektirir (Bersin, 2018).

Etkili bir ücretlendirme ve yan haklar stratejisi, işletmelerin yetenek çekme ve elde tutma kabiliyetlerini artırır ve çalışanların motivasyonunu ve bağlılığını güçlendirir. İşletmelerin bu süreci sürekli olarak gözden geçirmeleri ve güncellemeleri, değişen iş dünyası koşullarına ve çalışanların beklentilerine uyum sağlamaları açısından kritik önem taşır.

1.4.8. Endüstri ilişkileri

Endüstri ilişkileri, çalışanlar, işverenler ve hükümet arasındaki ilişkileri düzenleyen İKY'nin bir alanıdır. Bu alan, çalışma koşulları, iş güvenliği, toplu iş sözleşmeleri ve çalışan hakları gibi konuları içerir. Endüstri ilişkilerinin yönetimi, işletmelerin çalışanlarla sağlıklı ve üretken ilişkiler kurmasını sağlamak için hayati öneme sahiptir.

Endüstri ilişkileri süreci, işletme ve çalışanlar arasında karşılıklı anlayış ve iş birliğinin teşvik edilmesini içerir. Bu süreç, toplu iş sözleşmeleri, işçi temsilcileri ile diyalog, çalışma yasalarına uyum ve çalışan haklarına saygı duymayı kapsar (Kochan, Katz ve McKersie, 1994).

Endüstri ilişkilerinde kullanılan yöntemler arasında müzakere, arabuluculuk ve çatışma çözümü yer alır. İşletmeler ve çalışanlar arasındaki anlaşmazlıkları çözmek için bu yöntemler etkili bir şekilde kullanılır (Budd, 2004). Endüstri ilişkileriyle ilgili kritik konular arasında, iş güvenliği, çalışan memnuniyeti ve motivasyonu, sendikal ilişkiler ve çalışma yasalarına uyum bulunur. İş güvenliği, çalışanların sağlığını ve güvenliğini korumak için hayati öneme sahiptir. Çalışan memnuniyeti ve motivasyonu, işletmelerin verimliliği ve çalışanların işte kalma süresi üzerinde doğrudan etkilere sahiptir (Edwards, 2016).

Teknolojinin gelişimi ve küreselleşme, endüstri ilişkileri uygulamalarını da etkilemektedir. Özellikle, uzaktan çalışma ve esnek çalışma düzenlemeleri, endüstri ilişkileri yönetimini yeniden şekillendirmektedir (Kaufman, 2014).

Sonuç olarak, endüstri ilişkileri, işletmelerin çalışanlarıyla sağlıklı ve üretken ilişkiler kurmasında önemli bir rol oynar. İşletmelerin bu alanda etkili stratejiler geliştirmesi, çalışanların haklarının korunması ve işletmenin başarısını desteklemesi açısından hayati öneme sahiptir.

1.5. İnsan Kaynakları Yönetiminde Çağdaş Uygulamalar ve Geleceği

İnsan Kaynakları Yönetimi'nde (İKY) çağdaş sorunlar ve gelecek eğilimler, iş dünyasının sürekli değişen ve gelişen doğası nedeniyle önem kazanmıştır. Bu alandaki en önemli çağdaş sorunlar ve eğilimler şunlardır:

- **Dijitalleşme ve Otomasyon:** İKY'de dijital teknolojilerin ve otomasyonun artan kullanımı, iş süreçlerini daha verimli hale getirirken, aynı zamanda yeni beceri setleri ve çalışma biçimleri gerektirir (Brynjolfsson ve McAfee, 2014). İşletmeler, dijitalleşmeyle birlikte gelen değişikliklere uyum sağlamak için yeni stratejiler geliştirmek zorundadır.

- **Çalışan Deneyimi ve Aidiyet:** Çalışanların memnuniyeti ve bağlılığı, işletmelerin başarısında kritik bir rol oynar. Çalışan deneyimini iyileştirmek ve çalışan bağlılığını artırmak, çağdaş İKY'nin önemli odak noktalarındandır (Harter, Schmidt ve Hayes, 2002).
- **Küreselleşme:** Küreselleşme, işletmelerin farklı kültürel ve yasal çerçevelerde faaliyet göstermesini gerektirir. Bu, İKY'nin küresel çeşitliliği yönetme ve farklı coğrafi bölgelerde etkili insan kaynakları stratejileri geliştirme ihtiyacını ortaya çıkarır (Sparrow, Brewster ve Chung, 2016).
- **Çalışma Biçimlerindeki Değişim:** Uzaktan çalışma, esnek çalışma saatleri ve serbest meslek gibi alternatif çalışma biçimlerinin yükselişi, İKY stratejilerini ve çalışma düzenlerini değiştirmektedir (Kelliher ve Anderson, 2008).
- **Yetenek Yönetimi ve Liderlik Gelişimi:** Yetenekli çalışanları çekmek, geliştirmek ve elde tutmak, işletmeler için sürekli bir zorluktur. Liderlik gelişimi ve yetenek yönetimi, işletmelerin gelecekteki büyüme ve inovasyon potansiyelini belirleyen anahtar alanlardır (Collings, Scullion ve Vaiman, 2019).

Bu çağdaş sorunlar ve eğilimler, İKY'nin gelecekteki yönünü şekillendirmekte ve işletmelerin insan kaynakları stratejilerini sürekli olarak yeniden değerlendirmelerini gerektirmektedir. İşletmelerin bu değişimlere uyum sağlayabilmesi için proaktif ve esnek bir yaklaşım benimsemeleri hayati öneme sahiptir.

1.5.1. Farklılıkların yönetimi ve kapsayıcılık

Farklılık ve kapsayıcılık yönetimi, işletmelerin çağdaş İKY stratejilerinin temel bir parçasıdır. Birbirinden birçok yönü ile farklı bir iş gücünü yönetmek, işletmelere farklı bakış açıları, yenilikçi fikirler ve geniş bir yetenek havuzu sunar. Kapsayıcılık ise, bu çeşitliliği işletmenin kültürüne ve iş süreçlerine entegre etmeyi amaçlar.

Farklılık ve kapsayıcılık yönetimi süreci, işe alım ve seçimden eğitim ve gelişime, performans yönetiminden kariyer planlamaya kadar İKY'nin tüm alanlarını kapsar. Bu sürecin amacı, farklı kültürel, etnik, cinsiyet, cinsel yönelim, yaş ve yetenek arka planlarına sahip çalışanları etkili bir şekilde entegre etmek ve her çalışanın potansiyelini en iyi şekilde kullanmasını sağlamaktır (Roberson, 2006).

Farklılıkların yönetimi ve kapsayıcılıkla ilgili yöntemler arasında, eğitim programları, farkındalık çalışmaları, mentorluk ve ağ oluşturma fırsatları bulunur. Bu yöntemler, çalışanların birbirlerinin farklılıklarını anlamalarını ve saygı duymalarını sağlar (Shore vd., 2011). Farklılık ve kapsayıcılık yönetiminin kritik konuları arasında,

önyargıların azaltılması, adil işe alım ve terfi süreçlerinin sağlanması ve her çalışanın sesinin duyulmasını sağlamak yer alır. Çalışanların çeşitliliğini ve kapsayıcılığını artırmak, işletmelerin yenilikçilik ve yaratıcılık kapasitesini genişletir ve farklı müşteri gruplarına daha iyi hizmet verme potansiyelini artırır (Nishii, 2013).

Sonuç olarak, farklılıkların yönetimi ve kapsayıcılık, işletmelerin rekabet avantajını ve çalışanların iş tatminini artırır. İşletmelerin bu alanda etkili stratejiler geliştirmesi, küresel iş dünyasında başarılı olmalarının anahtarını oluşturur.

1.5.2. Dijital dönüşüm ve insan kaynakları yönetimi

Dijital dönüşüm, İKY’de önemli bir etkiye sahiptir ve bu alandaki uygulamaları temelden değiştirmektedir. Teknolojik ilerlemeler, iş süreçlerini otomatikleştirmekten çalışan deneyimini iyileştirmeye kadar bir dizi alanda İK uygulamalarını dönüştürmektedir.

Dijital dönüşümün İKY üzerindeki etkileri arasında şunlar bulunmaktadır:

- **Otomasyon ve Yapay Zekâ:** İKY süreçlerinin otomatikleştirilmesi, rutin ve zaman alıcı görevlerin otomatik hale getirilmesini sağlar. Bu, İKY profesyonellerinin daha stratejik görevlere odaklanmalarına olanak tanır (Ruel, Bondarouk ve Looise, 2004). Yapay zekâ, aday seçimi ve performans değerlendirme gibi alanlarda daha objektif ve verimli süreçler yaratır (Brynjolfsson ve McAfee, 2014).
- **Çalışan Deneyimi ve Katılım:** Dijital araçlar, çalışanların iş yerindeki deneyimlerini geliştirmek için kullanılır. Mobil uygulamalar ve çevrimiçi platformlar, çalışanlara eğitim, geri bildirim ve sosyal etkileşim imkanları sunar (Stone, Deadrick, Lukaszewski ve Johnson, 2015).
- **Veri Analitiği ve Karar Verme:** Büyük veri ve analitik araçlar, İKY’de daha bilgiye dayalı kararlar alınmasını sağlar. İKY analitiği, işe alım, çalışan devamlılığı ve yetenek yönetimi gibi alanlarda stratejik kararların alınmasına yardımcı olur (Marler ve Boudreau, 2017).
- **Eğitim ve Gelişim:** Dijital teknolojiler, çevrimiçi öğrenme ve sanal gerçeklik uygulamaları aracılığıyla eğitim ve gelişim programlarını dönüştürmektedir. Bu araçlar, çalışanların sürekli öğrenme ve gelişimlerini destekler (Noe, Clarke ve Klein, 2014).

Dijital dönüşüm, İKY’nin geleceğini şekillendiriyor ve işletmelerin bu teknolojik değişikliklere uyum sağlamaları gerekiyor. İKY’nin dijital dönüşümü, işletmelerin

rekabetçiliklerini artırırken, çalışanlar için daha iyi bir çalışma ortamı yaratma potansiyeline sahiptir.

1.5.3. Küreselleşme, Covid-19 Pandemisi, yerelleşme ve İKY

Küreselleşmenin Covid-19 pandemisi nedeniyle yerelleşmeye yönelmesi ve tedarik zinciri zorlukları, küresel iş gücü yönetiminde yeni stratejilerin uygulanmasını gerektirmiştir. Pandemi, işletmelerin küresel iş gücü yönetim yaklaşımlarını yeniden değerlendirmelerine ve esneklik ile dayanıklılığı artırmaya yönelik stratejiler geliştirmelerine neden olmuştur.

- **Esnek Çalışma Düzenlemeleri:** Pandemi, uzaktan çalışma ve esnek çalışma saatlerini yaygınlaştırdı. Bu, işletmelerin farklı coğrafi konumlardaki çalışanları etkili bir şekilde yönetebilmeleri için yeni yönetim ve iletişim stratejileri geliştirmelerini gerektirdi (Bloom, 2020).
- **Teknolojik Altyapının Güçlendirilmesi:** Uzaktan çalışmanın artması, işletmelerin teknolojik altyapılarını güçlendirmelerini ve dijital araçları daha etkin kullanmalarını zorunlu kıldı. Bu, küresel çalışanların iş birliği ve verimliliğini artırmak için önemli oldu (Choudhury, Foroughi ve Larson, 2020).
- **Kültürel Farkındalık ve Yerelleşme:** Küresel iş gücünün yönetimi, farklı kültürel bağlamları anlamayı ve yerel ihtiyaçlara uygun stratejiler geliştirmeyi gerektirir. Pandemi, işletmelerin yerel pazarlara ve çalışma kültürlerine daha fazla odaklanmalarını sağladı (Neeley, 2020).
- **Tedarik Zinciri Yönetimi:** Covid-19, küresel tedarik zincirlerindeki kesintiler nedeniyle işletmelerin tedarik zinciri yönetim stratejilerini yeniden değerlendirmelerini gerektirdi. Bu, işletmelerin yerel tedarikçilerle iş birliğini artırmasına ve tedarik zinciri esnekliğini geliştirmesine yol açtı (Ivanov, 2020).
- **Sağlık ve Güvenlik Önlemleri:** Pandemi, işletmelerin sağlık ve güvenlik önlemlerine daha fazla önem vermelerini gerektirdi. Bu, küresel çalışanların sağlığını ve güvenliğini korumak için yeni politika ve uygulamaların geliştirilmesini zorunlu kıldı (Kerrissey ve Edmondson, 2020).

Bu değişiklikler, küresel iş gücü yönetiminde yeni zorluklar ve fırsatlar yaratmıştır. İşletmelerin bu değişikliklere uyum sağlamaları ve küresel iş gücünü etkili bir şekilde yönetebilmeleri için esnek ve yenilikçi yaklaşımlar benimsemeleri gerekmektedir.

1.6.İK Uygulamaları, İşe Aidiyet ve İşten Ayrılma Niyeti

İnsan kaynağının potansiyelini bir maliyet unsuru gibi gören personel yönetiminin aksine, İKY çalışanların mevcut potansiyelini ortaya çıkararak bu potansiyeli ve nitelikleri işletmenin amaçları doğrultusunda yönlendirmeyi ve işletmenin sahip olduğu insan kaynağını örgütün amaçlarını da gözeterek geliştirmeyi hedeflemektedir. İKY'nin temel faaliyetleri olan; planlama, iş analizi, işe alım, performans değerlendirme gibi tüm süreçlerin eksiksiz olarak gerçekleştirilmesi bir İK biriminin başarılı olduğunun göstergesi değildir. İşletmenin amaç ve hedefleri doğrultusunda oluşan koşullara uygun olarak gerçekleştirilen tüm süreç ve faaliyetlerde temel hedeflerden biri insan kaynağında bağlılığın aidiyet duygusunun oluşturulması olmalıdır. İKY'nin aidiyet ve aidiyet unsurlarının üzerinde durmasının gerekçeleri şu şekilde sıralanabilir (Bloom,2020):

- İşletmeye bağlılık ve aidiyet hisseden çalışanların yüksek motivasyona sahip oldukları ve sözleşmelerinin ötesine geçtikleri ve sorumluluk aldıkları düşünülür. Böylece daha yüksek performans göstermeleri olasıdır.
- Bulunduğu örgüte aidiyet hisseden çalışanların, bu aidiyet duygusuyla inisiyatif alarak karar vermeleri olasıdır. Bu sayede çalışanları kontrole yönelik faaliyetlere yapılan harcamalardan tasarruf sağlanabilecektir.
- İşletmeye aidiyet duygusu besleyen çalışanların örgüt içerisinde gerek devamlılık gerekse uzun vadeli olarak bulunması bu çalışanlara yapılan yatırımdan geri dönüşünün alınmasına imkân verecek ve personel devir oranındaki olumlu etki ile ilgili yeniden işe alım maliyetlerinde de tasarruf sağlanacaktır.

İşletmenin bünyesindeki insan kaynağında aidiyet duygusunun oluşturulmasını oldukça önemseyen İKY, gerektiğinde işgücü piyasasını da etki edebilme kabiliyetine sahip olmalıdır. Zira işgücü piyasasındaki bireyler işletmenin gelecekteki potansiyel çalışanları niteliğindedir ve İKY'nin bunlar üzerinde de itibar, imaj ve iletişim yollarıyla etkili olabilmesi gereklidir. Bahsedilen bu durumun gerçekleşebilmesi ciddi bir işgücü planlama süreci ve bu sürecin devamında birtakım uygulamalar gerektirir. Bu uygulamalara üniversitelerde organize edilen kariyer günleri ya da çalışanların gelişimini önemsediklerini gösteren ve küresel yapılanmaya uyumlarını sağlayacak dil kursları örnek gösterilebilir.

Geleneksel olarak, insan kaynakları uygulamalarının çalışan tutum ve davranışlarını etkilemede çok önemli bir rol oynadığı düşünülmektedir. Özellikle çalışanların gelişimine katkıda bulunan, terfi ve işgücü yönetimi katılım ekipleri gibi İK

uygulamaları, nitelikli çalışanın elde tutulmasında kritik öneme sahiptir. Bu uygulamalardaki pozitif algı personel devir hızını düşürecektir (Huselid, 1995). Benzer şekilde Li ve arkadaşları (2015), işletmelerin insan kaynakları uygulamalarının seçim politikaları, eğitim uygulamaları, entegre performans değerlendirmesi, rekabetçi ödüller ve karar verme konusunda çalışanları güçlendirerek çalışanların hizmet kapasitesini artırmaya yatırım yapması gerektiğini belirtmiştir. İK uygulamalarındaki etkinlik, çalışanların müşterileri memnun etmek ve görevlerini başarıyla yerine getirmek için daha iyi performans göstermelerini de beraberinde getirecektir. Allen ve arkadaşları da (2003), gelişim fırsatlarına işaret eden ve çalışanlara yatırım yapan İK uygulamalarının çalışan devrini azalttığını vurgulamışlardır.

Etkili İK uygulamaları, çalışanın bilgi, beceri ve yeteneğini geliştirir, bu sayede çalışan motivasyonunu güçlenir ve artar. Artan iş tatmini ve azalan çalışan devir hızı, işletmede üretkenliği ve örgütsel performansta genel gelişmeyi beraberinde getirir (Becker ve Huselid, 1998). Çalışanın kuruluşla olan hizmet ilişkisi, işe alma, eğitim, performans değerlendirme ve yardım yönetimi gibi insan kaynakları uygulamalarındaki etkinlikle şekillenir.

Son dönemde yapılan çalışmalarda İK uygulamalarının çalışanların duygusal tutumları, davranışları ve algıları üzerinde önemli bir etkisi olduğunu göstermektedir. Örneğin, Harter, Schmidt ve Hayes (2002) tarafından yapılan bir araştırma, etkili iletişim ve tanınma gibi İK alanlarındaki güçlü uygulamaların çalışanların iş tatmini ve bağlılığı ile pozitif bir ilişkiye sahip olduğunu bulmuştur. Aguinis (2019) ise performans yönetimi uygulamalarının çalışanların işten ayrılma niyetleri üzerindeki etkisini vurgulamış, etkili performans değerlendirmelerinin çalışanların ayrılma olasılığını önemli ölçüde azaltabileceğini belirtmiştir. Bu bulgular, İK uygulamalarının çalışanların işe aidiyet duygusu ve aidiyetleri üzerindeki etkilerini anlamamıza katkıda bulunuyor. Fakat, farklı endüstri ve kültürel bağlamlarda bu ilişkileri araştırmak için daha fazla çalışmaya ihtiyaç vardır. Yine bu konuda yapılmış bir çalışmada düzenli sağlık ve refah aktivitelerinin, çalışanların stres seviyelerini düşürdüğünü ve iş tatminini artırdığını bulmuştur (Kerrissey ve Edmondson, 2020). Bu tür İK uygulamaları, çalışanların genel refahını iyileştirirken aynı zamanda işten ayrılma niyetlerini azaltmaya ve işe aidiyet duygusunu güçlendirmeye yardımcı olmaktadır. Bu bulgular, çalışanların duygusal ve davranışsal tepkilerini iyileştirmek için İK stratejilerinin önemini vurgulamakta ve bu alanda daha fazla araştırma yapılması gerektiğini göstermektedir.

Çalışanın işten ayrılma niyeti, bir bireyin örgütü bırakma ve dolayısıyla bağlı olduğu işletmeye karşı tutumunu yansıtan öznel olasılığı ifade eder. İşten ayrılma davranışının öncülü olarak kabul edilen işten ayrılma niyeti gerçek çalışan devir hızı ölçüsünden daha iyi istatistiksel özelliklere sahip bir ölçüdür. Çalışanların işten ayrılma niyetlerinin belirleyicilerinin, insan kaynakları yönetimi uygulamaları perspektifinden incelenmesine ihtiyaç vardır.

İK uygulamalarının uçuş ekiplerinin işe aidiyet duygusu ve işten ayrılma niyetleri üzerindeki etkisi, özellikle havacılık sektöründe büyük önem taşır. Havacılık sektörü, yüksek stres ve sürekli değişim gerektiren bir ortam olduğundan, çalışanların duygusal ve davranışsal tepkilerini etkileyebilecek İK uygulamalarının stratejik olarak uygulanması gereklidir. Bu uygulamalar, uçuş ekiplerinin işe olan bağlılığını ve sektördeki devamlılığını sağlamada etkili olabilir. Dolayısıyla, İK uygulamaları, uçuş ekiplerinin işe aidiyet duygusu ve işten ayrılma niyetlerini anlamak için uygun bağımsız değişkenler olarak seçilmiştir.

İKİNCİ BÖLÜM

ALGILANAN YÖNETİCİ DESTEĞİ

2. ALGILANAN YÖNETİCİ DESTEĞİ

Günümüzün globalleşen iş dünyasında, işletmeler artık sürdürülebilir rekabet avantajını koruyabilmek için, taklit edilemeyen bir kaynak olan çalışanlarına yatırım yapmayı temel bir gereklilik olarak görmektedirler. İş görenler, bireysel hedefleriyle birlikte işletmelere yön verme kapasitesine sahiptirler.

İşletme performansına çalışanlar üzerinden etki eden bir dizi sosyal faktör bulunmaktadır. Bu yüzden, iş çıktılarını önemli ölçüde etkileyen insan kaynaklarını işletmenin hedefleri doğrultusunda motive etmek, yönetim ve organizasyon alanlarında öncelikli meseleler arasındadır (Koçel, 2014). Çalışanların işlerine yönelik beklenti, ihtiyaç, motivasyon ve güdüler, işletmenin onlarla ilişkili yöneticileri ile olan ilişkilerinde önemli bir faktör teşkil eder. Bu bağlamda, çalışanların işletmeye sağladıkları katkı ve işletmeden beklentileri arasındaki karşılaştırma, karşılıklılık normu çerçevesinde, örgütsel davranışların öncüsü olan algılanan destek kavramını ortaya çıkarmaktadır (Göktepe, 2017).

Bu durum, işletmelerin çalışanlarına yatırım yapmasının ve onların işe olan bağlılığını ve motivasyonunu artırmak için stratejiler geliştirmesinin önemini vurgulamaktadır. İşletmelerin, çalışanlarının beklenti ve ihtiyaçlarına cevap vererek, onları desteklemesi, karşılıklı fayda ve sadakat oluşturarak, işletmenin genel başarısına katkıda bulunacaktır. AYD, çalışanların yöneticileri tarafından sağlanan duygusal ve profesyonel desteğin algısal bir değerlendirmesidir. Eisenberger ve arkadaşlarının (1986) geliştirdiği "Algılanan Örgütsel Destek" teorisi, AYD'nin temelini oluşturur. Bu teori, çalışanların kuruluşlarından aldıkları destek düzeyinin, onların kuruluşa olan aidiyetlerini ve iş performanslarını önemli ölçüde etkilediğini öne sürer. AYD, çalışanların yöneticileri tarafından kişisel ve mesleki gelişimlerine önem verildiği, değer verildiği ve desteklendiği hissini içerir (Kottke ve Sharafinski, 1988).

AYD'nin kapsamı, çalışanların kariyer gelişimleri, iş tatmini, işten ayrılma niyetleri ve genel iş performansları üzerindeki etkilerini içerir. Örneğin, Rhoades ve Eisenberger (2002) tarafından yapılan bir çalışmada, yüksek düzeyde AYD algısı olan çalışanların daha düşük işten ayrılma niyetlerine ve daha yüksek iş tatminine sahip oldukları bulunmuştur. Ayrıca, AYD'nin çalışanların yenilikçilik ve yaratıcılık düzeylerini

artırabileceği ve bu sayede kuruluşların rekabet avantajı kazanmasına yardımcı olabileceği de belirtilmektedir (Zhang ve Bartol, 2010).

2.1.Algılanan Yönetici Desteğinin Kavramsal Çerçevesi

AYD, yöneticilerin çalışanlarına sunduğu duygusal ve profesyonel desteğin çalışanlar tarafından nasıl algılandığı üzerine odaklanan bir kavramdır. Bu kavram, Eisenberger, ve arkadaşları (1986) tarafından geliştirilen Algılanan Örgütsel Destek (AÖD) teorisinden evrilmiştir. AÖD, çalışanların örgütlerinden aldıkları desteğin iş tatmini, aidiyet ve performans gibi iş sonuçları üzerinde önemli bir etkisi olduğunu savunur. AYD, bu genel yaklaşımı daha spesifik bir düzeye çekerek, çalışanların kendi yöneticilerinden algıladıkları desteğe odaklanır.

AYD'nin kapsamı, yöneticilerin sağladığı duygusal destek, profesyonel rehberlik, kişisel tanıma ve kaynaklara erişim gibi unsurları içerir. Kottke ve Sharafinski (1988) tarafından yapılan çalışma, AYD algısının yüksek olmasının, çalışanların iş tatmini, aidiyet ve genel iş performansını olumlu yönde etkileyebileceğini göstermektedir. AYD'nin kapsamı, yöneticiler tarafından sağlanan duygusal destek, kariyer gelişimi fırsatları, adil geri bildirim ve kaynakların erişilebilirliği gibi unsurları içerir. Bu destek türleri, çalışanların işe olan bağlılığını, iş tatminini ve genel iş performansını doğrudan etkileyebilir (Eisenberger, vd., 2001). Özellikle, yönetici desteğinin algılanması, çalışanların örgütsel aidiyet düzeyine etki ederek işten ayrılma niyetlerini azaltabilir (Rhoades, vd., 2001). Rhoades ve Eisenberger (2002) ise AYD'nin çalışanların işten ayrılma niyetleri üzerinde doğrudan etkili olduğunu belirtmişlerdir. Buna ek olarak, Zhang ve Bartol (2010) AYD'nin, çalışanların yaratıcılık ve yenilikçilik yetenekleri üzerinde de olumlu bir etkisi olabileceğini ortaya koymuştur. Bu çalışmalar, AYD'nin sadece iş tatmini ve aidiyet gibi geleneksel çıktılar üzerinde değil, aynı zamanda çalışanların yaratıcılık ve yenilikçilik gibi daha geniş iş sonuçları üzerinde de etkili olduğunu göstermektedir.

Ayrıca, AYD, genel iş performansları üzerinde de etkili olabilir. Yüksek düzeyde AYD algısı olan çalışanlar, daha düşük işten ayrılma niyetine, yüksek iş performansına sahip olma eğilimindedir (Rhoades ve Eisenberger, 2002). AYD'nin çalışanların yenilik yapma ve yaratıcı düşünme yetenekleri üzerinde de olumlu bir etkisi olduğuna dair kanıtlar bulunmaktadır. Yönetici desteğinin algılanması, çalışanların psikolojik güçlendirilmesini, içsel motivasyonlarını ve yaratıcı süreçlere katılımlarını artırarak, yaratıcılık ve yenilikçilikte önemli bir faktör olabilir (Zhang ve Bartol, 2010).

AYD, ayrıca çalışanların yaratıcı düşünme ve yenilik yapma kapasiteleri üzerinde de önemli bir etkiye sahiptir. Amabile arkadaşları. (2004) tarafından yapılan çalışmalar, yönetici desteğinin, çalışanların yaratıcılık ve yenilikçilikteki katılımlarını artırabileceğini göstermektedir. Yönetici desteği, çalışanların psikolojik güçlendirilmesini sağlayarak, onların içsel motivasyonlarını ve yaratıcı süreçlere katılımlarını teşvik edebilir.

Diğer yandan, Bakker, Demerouti ve Verbeke (2004) tarafından yapılan bir çalışma, AYD'nin çalışanların işle ilgili tükenmişlik düzeylerini azaltabileceğini ve iş tatminini artırabileceğini ortaya koymuştur. Bu, yönetici desteğinin, çalışanların stres ve baskı altında daha iyi başa çıkmalarına yardımcı olarak, daha sağlıklı bir iş ortamı oluşturulmasına katkıda bulunabileceğini gösterir.

AYD'nin işyerindeki etkisi, kültürel çeşitlilik açısından da incelenmiştir. Hofstede (2001) tarafından yapılan çalışmalar, farklı kültürel bağlamlarda AYD'nin algılanma şekillerinin değişebileceğini göstermektedir. Örneğin, kolektivist kültürlerdeki çalışanlar, bireyci kültürlerle kıyasla yönetici desteğini daha fazla önemseyebilir.

AYD'nin işyeri davranışları üzerindeki etkileri, yalnızca iş tatmini ve aidiyetle sınırlı değildir. Çalışmalar, AYD'nin çalışanların liderlik gelişimi, kariyer ilerlemesi ve öğrenme ve gelişme fırsatlarına erişim gibi profesyonel gelişim yönlerini de etkileyebileceğini göstermektedir (Liden, Sparrowe ve Wayne, 1997). Bu tür destek, çalışanların kariyer hedeflerine ulaşmalarını kolaylaştırır ve organizasyon içindeki gelişimlerini teşvik eder.

Bunun yanı sıra, AYD'nin çalışanların iş-yaşam dengesi üzerinde de pozitif etkileri vardır. Yöneticiler tarafından sağlanan destek, çalışanların iş ve özel hayatları arasında daha iyi bir denge kurmalarını sağlayabilir ve bu da genel yaşam tatminini artırabilir (Greenhaus, Collins ve Shaw, 2003). Yönetici desteği, çalışanların iş yükü yönetimi ve esnek çalışma düzenlemeleri gibi konularda yardımcı olabilir, böylece çalışanların hem iş hem de kişisel yaşamlarında daha etkin ve tatmin olmalarını sağlar.

Ayrıca, AYD'nin çalışanların örgütsel vatandaşlık davranışları üzerinde de önemli bir etkisi olduğu gözlemlenmiştir. Yönetici desteği, çalışanların örgütlerine karşı iyi niyet gösterme, gönüllü katılım ve ötesine geçen davranışlar sergileme olasılığını artırabilir (Organ, Podsakoff ve MacKenzie, 2006). Bu tür davranışlar, örgütün genel performansını ve çalışanlar arası iş birliğini iyileştirebilir.

Sonuç olarak, AYD, alışanların işyerindeki deneyimlerini ve performanslarını anlamak için kritik bir faktördür. Yöneticiler tarafından sağlanan bu destek, çalışanların iş tatmini, aidiyet ve genel performansları üzerinde doğrudan bir etkiye sahiptir ve bu nedenle insan kaynakları yönetimi içinde önemli bir yere sahiptir.

2.2.Algılanan Yönetici Desteğinin Teorik erevesi

AYD ve Algılanan Örgütsel Destek (AÖD), örgütsel davranış araştırmalarında önemli bir yer tutan kavramlardır. Bu kavramların teorik temelleri, sosyal değişim teorisi ve örgütsel destek teorisi gibi çeşitli kuramsal modellerden türemiştir. AÖD, Eisenberger ve arkadaşları (1986) tarafından tanıtilen bir kavram olup, çalışanların kurumları tarafından değer gördüklerini ve desteklendiklerini hissetmelerini ifade eder. AYD ise, bu genel kavramı daha dar bir çerçeveye taşıyarak, çalışanların kendi yöneticilerinden algıladıkları desteğe odaklanır.

Örgütsel destek teorisi, AÖD ve AYD'nin anlaşılmasında da önemli bir rol oynar. Bu teori, çalışanların kurumlarından aldıkları desteğin, onların iş tatmini, aidiyet ve performansı üzerinde önemli bir etkisi olduğunu savunur (Eisenberger, vd., 2002). Yönetici desteğinin algılanması, çalışanların kurumlarına olan aidiyetlerini ve iş performanslarını artırabilir. Bununla birlikte sosyal mübadele teorisi, örgütsel adalet teorisi, lider üye etkileşim teorisi, psikolojik sözleşme teorileri AYD'nin dayandığı teoriler olarak sıralanabilir.

2.2.1. Algılanan örgütsel destek teorisi ve algılanan yönetici desteği

AYD, örgütsel davranış ve çalışan performansı üzerinde büyük bir etkiye sahip olan bir kavramdır. AYD, alışanların yöneticilerinden aldıkları duygusal ve profesyonel desteğin algılanan düzeyidir ve bu algılama, çalışanların iş tatmini, aidiyet, performans ve genel iş refahı üzerinde önemli bir rol oynamaktadır. Eisenberger vd. tarafından geliştirilen Algılanan Örgütsel Destek (AÖD) teorisinin bir uzantısı olarak, AYD özellikle bireysel yönetici-çalışan ilişkisine odaklanır (Eisenberger, vd., 1986).

Algılanan Örgütsel Destek (AÖD) teorisi, AYD kavramının temelini oluşturur ve her iki kavram arasında önemli benzerlikler, mantıksal bağlantılar, karşılaştırmalar ve farklılıklar bulunmaktadır. AÖD, Eisenberger (1986) tarafından geliştirilen bu kavram, çalışanların örgütleri tarafından sağlanan desteği algılamalarını ifade eder. Bu teori, çalışanların iş tatmini, aidiyet ve performansı üzerinde önemli bir etkisi olduğunu savunur.

AYD ve AÖD arasındaki ilişkinin daha detaylı bir incelemesinde, her iki kavramın örgütsel davranış ve çalışan refahı üzerindeki etkilerinin anlaşılması önemlidir. AÖD, çalışanların genel olarak örgütlerinden aldıkları desteği ifade ederken, AYD daha özelleştirilmiş bir yaklaşımla, çalışanların kendi yöneticilerinden aldıkları desteğe odaklanır. Bu iki kavramın birlikte incelenmesi, çalışanların iş yerindeki deneyimlerini ve performanslarını daha kapsamlı bir şekilde anlamamıza olanak tanır.

AYD, AÖD ile karşılıklı etkileşim içinde bulunabilir. Yöneticiler tarafından sağlanan destek, genellikle çalışanların örgütten algıladıkları genel desteğin bir parçası olarak görülür. Bu nedenle, yöneticilerin sağladığı destek, çalışanların AÖD algılarını güçlendirebilir. Diğer yandan, örgütün genel olarak sağladığı destek de yöneticilerin çalışanlarına nasıl davrandıklarını etkileyebilir.

AYD ve AÖD arasındaki temel benzerlik, her iki kavramın da çalışanların destek algılarına odaklanmasıdır. AÖD, çalışanların genel olarak örgütten aldıkları desteği ifade ederken, AYD daha spesifik olarak yöneticiden algılanan desteği ele alır. Her iki kavram da sosyal değişim teorisine dayanır ve karşılıklı yarar prensibi üzerinde durur. Çalışanların algıladığı destek, karşılığında örgüte aidiyet ve yüksek performans olarak geri döner (Blau, 1964). Örgütler, AYD ve AÖD'nin etkileşimini anlayarak, daha etkili insan kaynakları stratejileri geliştirebilir. Yöneticilerin sağladığı bireysel destek ve örgütün genel politikaları ve kültürü arasında bir uyum sağlamak, çalışanların genel iş tatmini ve performansını artırabilir.

AYD ve AÖD arasındaki en büyük fark, odak noktasının farklı olmasıdır. AÖD, örgütün bütünüyle ilişkili genel destek algısını içerirken, AYD daha çok bireysel yönetici-çalışan ilişkisine odaklanır. Bu nedenle, AYD daha kişisel ve birebir etkileşimlere dayanır ve çalışanların yöneticileriyle olan günlük etkileşimlerinden etkilenir (Liden, Sparrowe ve Wayne, 1997). Öte yandan, AÖD daha geniş bir çerçevede, örgütün politikaları, kültürü ve yönetim tarzı gibi faktörlerle ilişkilendirilir. AYD'nin etkileri genellikle daha doğrudan ve hemen hissedilirken, AÖD'nin etkileri genellikle daha geniş ve dolaylıdır. Yöneticilerin sağladığı destek, çalışanların günlük iş tatminlerini ve motivasyonlarını etkilerken, örgüt tarafından sağlanan genel destek, çalışanların örgüte olan bağlılığını ve uzun vadeli kariyer tatminini etkileyebilir.

Yönetici desteği ile ilgili dikkat çeken başka çalışmada ise Chen ve Eisenberger (2009) yöneticilerin de bizzat örgüt içerisinde bir iş gören üye olduklarını ve dolayısıyla yöneticilerin de örgütsel destek algısının irdelenmesi gereken bir çalışma konusu

olduğunu vurgulamışlardır. Yöneticilerin kendi örgütsel destek algılarıyla, yönetiminde çalışan iş görenlerin yönetici desteği algıları arasında anlamlı ve pozitif ortaya çıkmıştır. Bir başka deyişle organizasyonun bizzat bir üyesi ve iş göreni olarak yöneticinin örgütsel destek algısı, hiyerarşik olarak kendi yönetiminde çalışan iş görenlere de benzer olarak etki etmektedir.

Algılanan örgütsel destek ile algılanan yönetici desteğinin iş görenlerin işten ayrılma niyetini inceledikleri çalışmalarında Maertz ve Champion (2004), literatürde daha önceki çalışmalarda vurgulanan algılanan yönetici desteğinin, iş görenlerin işten ayrılma niyetine algılanan örgütsel destek aracılığı ile etki ettiğini savunan modellerden farklı olarak bu ikisi arasındaki sıralama etkisini incelemişlerdir. Zira, iş görenler bu iki kaynaktan da destek bağlamında beslenmektedir. Ancak, birindeki dramatik bir farklılaşma iş görenlerin zihnindeki ortalama destek düzeyini yükselterek veya düşürerek, diğerinin belirginliğini etkileyebilir. Yöneticiler çalışanlarla günlük rutinlerinde temas halinde olmaları sayesinde yönetici desteğini somutlaşması örgütsel desteğe göre daha kolaydır. Bu durumda yöneticilere iş göreni destekleme anlamında daha fazla fırsat sunmaktadır. Bu nedenle, düşük algılanan yönetici desteği yaşayan iş görenin, ihtiyaç duyduğu destek için organizasyona daha fazla odaklanması muhtemeldir. Bu durumda, algılanan örgütsel desteği düşük düşük PSS koşulları altında ciro kararları için daha uygun hale getirecektir. Bu durumda, işten ayrılma niyeti bağlamında, düşük yönetici desteği durumunda algılanan örgütsel desteği daha kritik hale getirmektedir.

Öte yandan, yüksek düzeydeki algılanan yönetici desteği işletmelere; etkin değerlendirme, iş görevlerden yüksek görev performansı, esnek çalışmaya tolerans, öneri ve geri bildirimlerde etkinlik gibi faydalar sağlamaktadır. Bu olumlu çıktılar çalışanlarda yüksek yönetici desteği algısı sağlanmasıyla uyanan olumlu duygular ve güven güven ile açıklanmaktadır (Pierce, Kostova, ve Dirks, 2001). Yöneticilerin, kendilerini iş görenlerin algıladığı desteğinin birincil sağlayıcısı (ve potansiyel olarak engelleyicisi) olarak yöneticiler iş görenlerin örgütsel destek bilincinin en önünde konumlanmaktadır. Yöneticilerin iş görenlere düzenli destek sağlaması, kimi zaman bir destek kaynağı olarak örgütü geri planda bırakarak algılanan örgütsel desteğin iş görenlerin duygularında ve kararlarında nispeten etkisiz hale getirebilir. Bu durumda algılanan yönetici desteği ile işten ayrılma niyeti ve personel devir oranı ilişkisi güçlenirken ve algılanan örgütsel destekle zayıflatabilir (Maertz Jr. ve Griffeth, 2004).

Her iki teori de çalışanların iş yerindeki deneyimleri ve performansları üzerinde önemli bir etkiye sahiptir. Yöneticilerin ve örgütlerin sağladığı destek, çalışanların iş tatmini, aidiyet ve motivasyonunu artırabilir. Bu nedenle hem AYD hem de AÖD, insan kaynakları yönetimi ve örgütsel davranış araştırmalarında önemli yer tutmaktadır. AYD ve AÖD kavramlarının bir arada ele alınması, çalışanların örgütsel aidiyet, iş tatmini ve performansı üzerindeki etkileri daha iyi anlamamıza yardımcı olur. Bu iki kavram, insan kaynakları yönetimi ve örgütsel davranış araştırmalarında çalışan refahını ve verimliliğini artırmak için kritik öneme sahiptir.

2.2.2. Sosyal mübadele teorisi ve algılanan yönetici desteği

Sosyal mübadele teorisi, AYD kavramının anlaşılmasında temel bir rol oynar ve bu teori, örgütsel davranış araştırmalarında geniş bir yankı bulmuştur. Blau (1964) tarafından geliştirilen sosyal değişim teorisi, ilişkilerin karşılıklı alışveriş ve fayda temeline dayandığını savunur. Bu teori, çalışanların ve yöneticilerin arasındaki etkileşimleri, bir dizi karşılıklı yarar ve yükümlülükler çerçevesinde değerlendirir. Yöneticiler tarafından sağlanan destek, çalışanların karşılığında örgüte olan aidiyetlerini ve performanslarını artırmalarına yol açar (Blau, 1964). AÖD ve AYD ve çalışan arasındaki ilişki, bu teorik çerçevede karşılıklı etkileşim ve takdir olarak ele alınır.

AYD bağlamında, sosyal mübadele teorisi, çalışanların yöneticilerinden aldıkları desteği, örgüte olan aidiyetlerini ve performanslarını artırmak için bir motivasyon kaynağı olarak görür. Yöneticiler tarafından sağlanan destek, çalışanların örgüte daha fazla katkıda bulunma isteğini ve örgüte karşı duydukları minnettarlık hissini artırabilir. Bu süreç, örgüt içinde karşılıklı bağlılık ve güveni teşvik eder ve pozitif bir sosyal değişim döngüsü oluşturur (Cropanzano ve Mitchell, 2005).

Sosyal mübadele teorisi ayrıca, çalışanların yöneticilerine karşı duydukları güven ve saygının gelişimini de açıklar. Yöneticilerden algılanan destek, çalışanların yöneticilere olan güvenlerini ve onlarla olan ilişkilerinin kalitesini artırır. Bu durum, lider-üye etkileşim teorisinde (LMX) de vurgulanan bir noktadır. Yüksek kaliteli lider-üye ilişkileri, karşılıklı güven, saygı ve destek temeline dayalıdır ve bu ilişkiler, çalışanların iş tatminini, bağlılığını ve performansını artırabilir (Graen ve Uhl-Bien, 1995).

AYD ve AÖD, Sosyal Değişim Teorisi çerçevesinde benzer bir mantıksal yapıya sahiptir. Her iki kavram da, çalışanların örgüt veya yöneticilerinden aldıkları desteğin, çalışanların örgüte karşı tutum ve davranışlarını etkilediği fikrine dayanır. Çalışanlar,

algıladıkları desteğe karşılık olarak örgüte daha fazla aidiyet ve yüksek performanslar.

Sosyal Değişim Teorisinin AYD ve AÖD üzerindeki etkisi, odak noktasının farklı olması bakımından ayrılır. AYD, bireysel yönetici-çalışan ilişkisine odaklanırken, AÖD daha geniş bir örgütsel bağlamda ele alınır. AYD'de sosyal değişim, daha çok yönetici tarafından sağlanan birebir destek ve takdir üzerinden gerçekleşir. Buna karşın, AÖD'de sosyal değişim, örgütün genel politikaları, kültürü ve yönetim tarzı üzerinden şekillenir. AYD'de sosyal değişim, daha doğrudan ve hemen hissedilirken, AÖD'deki sosyal değişim daha geniş ve dolaylıdır. Yöneticilerin sağladığı destek, çalışanların günlük iş tatminlerini ve motivasyonlarını etkilerken, örgütün genel olarak sağladığı destek, çalışanların uzun vadeli örgüte bağlılığını ve kariyer tatminini etkileyebilir.

AYD'nin temel bileşenleri ve etkileri, çalışanların iş yerindeki deneyimlerini ve performanslarını önemli ölçüde etkileyebilir. Yöneticilerden algılanan destek, çalışanların iş tatminini, bağlılığını ve genel iş performansını artırabilir (Eisenberger, vd., 1986). Bu destek, duygusal destek, profesyonel rehberlik, kişisel tanıma ve kaynaklara erişim gibi çeşitli şekillerde olabilir.

Sosyal Mübadele Teorisi, AYD ve AÖD'nin anlaşılmasında önemli bir rol oynar. Bu teori, çalışanların yöneticilerden ve örgütlerden algıladıkları desteğin iş tatmini, işe ve örgüte aidiyet ve performans üzerindeki etkilerini açıklar. Her iki kavramın da çalışanların iş yerindeki deneyimlerini ve performanslarını iyileştirmek ve örgütsel başarıyı teşvik etmek için kritik öneme sahip olduğunu vurgular.

2.2.3. Lider-üye etkileşim teorisi ve algılanan yönetici desteği

AYD kavramının evrimi, örgütsel davranış araştırmalarında önemli bir gelişme sürecini yansıtmaktadır. Başlangıçta, araştırmalar genellikle örgütlerin genel yapısı ve politikalarına odaklanırken, zamanla bu yaklaşım, çalışanların bireysel deneyimlerine ve özellikle yönetici ile olan ilişkilerine daha fazla önem veren bir hale gelmiştir. AYD, bu değişimin bir parçası olarak, yönetici-çalışan ilişkisinin niteliğine ve bu ilişkinin çalışanların iş deneyimleri üzerindeki etkisine daha derinlemesine odaklanmıştır (Liden, Sparrowe, ve Wayne, 1997). Dolayısıyla, AYD kavramı, lider-üye etkileşim teorisinden (LMX) de etkilenmiştir.

Lider-Üye Etkileşim Teorisi (LMX), örgütsel davranış araştırmalarında liderler ve çalışanlar arasındaki ilişkilerin kalitesine odaklanan bir kuramdır. 1970'lerde Graen vd.

tarafından geliştirilen bu teori, liderlerin çalışanlarla kurdukları bireysel ilişkilerin çeşitliliğini ve bu ilişkilerin örgütsel sonuçlarını inceler. Yapısına bakıldığında:

- **İlişki Kalitesi:** LMX, lider ve çalışanlar arasındaki ilişki kalitesinin, çalışanların iş tatmini, performans ve örgüte bağlılığı üzerinde önemli etkileri olduğunu öne sürer. Yüksek kaliteli LMX ilişkileri, karşılıklı güven, saygı ve destek içerir.
- **Karşılıklılık İlkesi:** LMX teorisine göre, liderler ve çalışanlar arasındaki ilişkiler karşılıklı yarar temeline dayanır. Liderlerin çalışanlarına sunduğu destek ve kaynaklar, çalışanların liderlere olan bağlılığını ve performansını artırabilir.
- **İç Grup ve Dış Grup:** LMX, liderlerin çalışanları 'iç grup' ve 'dış grup' olarak sınıflandırdığı fikrine dayanır. 'İç grup' üyeleriyle liderler arasında genellikle daha yakın, güvene dayalı ve destekleyici ilişkiler bulunurken, 'dış grup' üyeleriyle ilişkiler daha resmi ve sınırlıdır.

LMX teorisi, yönetici ve çalışanlar arasındaki ilişkinin kalitesine odaklanır ve bu kaliteli ilişkilerin, çalışanların iş tatmini, aidiyet ve performans üzerinde olumlu etkileri olduğunu öne sürer (Graen ve Uhl-Bien, 1995). AYD ile LMX arasındaki ilişki, yöneticilerin çalışanlara sağladığı destek ve kaynakların, çalışanların örgüte olan aidiyetlerini nasıl etkilediğini gösterir.

AYD ve Lider-Üye Değişim Teorisi (LMX), çalışanların iş yerindeki deneyimlerini ve yönetici ile olan ilişkilerini anlamada önemli iki kavramdır. Her iki kavram da yönetici-çalışan ilişkisinin kalitesine ve bu ilişkinin çalışanların iş tatmini, aidiyet ve performansı üzerindeki etkilerine odaklanır. AYD ve LMX arasındaki temel benzerlik, her ikisinin de yönetici-çalışan ilişkisinin önemini vurgulamasıdır. AYD, çalışanların yöneticilerinden algıladıkları desteği ifade ederken (Eisenberger, vd., 1986), LMX ise yönetici ve çalışan arasındaki ilişkinin kalitesini ele alır (Graen ve Uhl-Bien, 1995). Her iki kavram da bu ilişkilerin çalışanların iş tatmini, işe ve örgüte aidiyet ve genel performansı üzerindeki etkisini inceler.

AYD, daha çok yöneticinin çalışana sağladığı duygusal ve profesyonel desteğe odaklanırken, LMX daha geniş bir ilişki kalitesi perspektifi sunar. LMX, yönetici ve çalışan arasındaki karşılıklı güven, saygı ve destek üzerine kurulmuştur ve bu ilişkinin derinliğini ve işlevselliğini değerlendirir. Öte yandan, AYD daha çok yöneticinin çalışana sağladığı spesifik destek türlerine odaklanır.

AYD ve LMX arasındaki etkileşim, yönetici-çalışan ilişkisinin karmaşık doğasını yansıtır. Yüksek kaliteli LMX ilişkileri genellikle yüksek düzeyde AYD ile ilişkilidir.

Yöneticilerin çalışanlarına sağladığı destek, LMX'in kalitesini artırabilir ve bu da çalışanların algıladığı AYD düzeyini yükseltebilir.

AYD ve LMX'in birlikte ele alınması, yöneticilerin çalışanlarına nasıl yaklaşımları gerektiği konusunda önemli içgörüler sunar. Her iki kavram da çalışanların iş yerindeki refahını ve performansını artırmak için yöneticilerin rolünün önemini vurgular. Sonuç olarak, AYD ve LMX, çalışanların iş yerindeki deneyimlerini ve performanslarını anlamada önemli rol oynayan, birbirini tamamlayan iki kavramdır. Her iki teori de, yönetici-çalışan ilişkisinin kalitesinin çalışanların iş tatmini, aidiyet ve performansı üzerindeki etkisini vurgular.

2.2.4. Örgütsel adalet teorisi ve algılanan yönetici desteği

Örgütsel adalet teorisi de AYD'nin anlaşılmasında önemli bir yere sahiptir. Bu teori, çalışanların örgütsel karar süreçlerinde adil bir şekilde muamele gördüklerini hissetmelerinin, örgüte olan aidiyetlerini ve memnuniyetlerini artırdığını öne sürer (Colquitt, vd., 2001). Çalışanların, örgütsel adaletle yönelik algıları, AÖD düzeylerini etkileyebilir ve böylece onların genel iş tatmini ve performansını iyileştirebilir. Örgütsel adalet teorisi ve psikolojik sözleşme, Algılanan Yönetici Desteği AYD ve AÖD kavramlarının anlaşılmasında önemli kuramsal çerçevelerdir.

Örgütsel adalet teorisi, çalışanların örgüt içindeki adalet algılarının iş davranışları ve tutumları üzerindeki etkilerini inceleyen bir kuramdır. Bu teori, genellikle üç ana adalet türünü tanımlar: dağıtım adaleti, prosedürle adalet ve etkileşim adaleti.

- **Dağıtımda Adalet:** Kaynakların ve ödüllerin adil bir şekilde dağıtılmasına odaklanır. Çalışanlar, kendilerine ve diğerlerine verilen ödüllerin ve kaynakların dağılımının adil olduğunu hissettiklerinde, örgüte olan aidiyetleri ve memnuniyetleri artar.
- **Prosedürde Adalet:** Karar alma süreçlerinin adilliğine odaklanır. Çalışanlar, karar alma süreçlerinin adil ve şeffaf olduğunu algıladıklarında, bu süreçlerin sonuçlarına daha fazla saygı gösterir ve onları daha olumlu karşılar.
- **Etkileşimde Adalet:** Çalışanlarla iletişim ve etkileşimde adil davranışları içerir. Yöneticilerin çalışanlarla saygılı, dürüst ve duyarlı bir şekilde iletişim kurmaları, çalışanların adalet algısını güçlendirir.

Her iki kavram, çalışanların iş tatmini, aidiyet ve performansı üzerindeki etkileri açısından birbirleriyle ilişkilidir. AYD, çalışanların yöneticilerinden aldıkları desteğin algılanan düzeyidir ve bu destek, yöneticilerin adil davranışlarını ve çalışanlara olan

yaklaşımlarını içerir (Eisenberger, vd., 1986). Öte yandan, Örgütsel Adalet Teorisi, çalışanların iş yerindeki adalet algılarını, yani yönetim tarafından kararların nasıl alındığını ve bu kararların adil bir şekilde uygulanıp uygulanmadığını ele alır (Greenberg, 1990). Her iki kavram da çalışanların yöneticilere ve örgüte olan güven ve aidiyetlerinin temelinde yer alan adalet ve destek algılarına dayanır.

AYD, daha çok bireysel yönetici ve çalışan arasındaki ilişki üzerinde dururken, Örgütsel Adalet Teorisi genellikle örgütün genel politikaları ve uygulamaları üzerinden işler. AYD, yöneticilerin sağladığı somut destek ve kaynaklara odaklanırken, Örgütsel Adalet Teorisi daha geniş bir bağlamda, işyerindeki karar alma süreçlerinin adillliğini ve şeffaflığını inceleyen bir yaklaşım sunar.

AYD'nin etkisi, çalışanların günlük iş tatmini ve motivasyonu üzerinde hızlı ve doğrudan bir etkiye sahip olabilir. Öte yandan, örgütsel adalet algısı, çalışanların uzun vadeli örgütsel bağlılığı ve genel iş tatminini etkileyebilir. Yöneticilerin sağladığı destek, çalışanların örgütsel adalet algısını güçlendirebilir ve bu da çalışanların genel iş tatmini ve performansını iyileştirebilir. AYD ve Örgütsel Adalet Teorisi, çalışanların iş yerindeki deneyimlerini anlamada birbirini tamamlayan iki kavramdır. Her iki teori de, çalışanların iş tatmini, aidiyet ve performansı üzerinde önemli bir etkiye sahip olan yönetici-çalışan ilişkisinin ve örgütsel politikaların önemini vurgular.

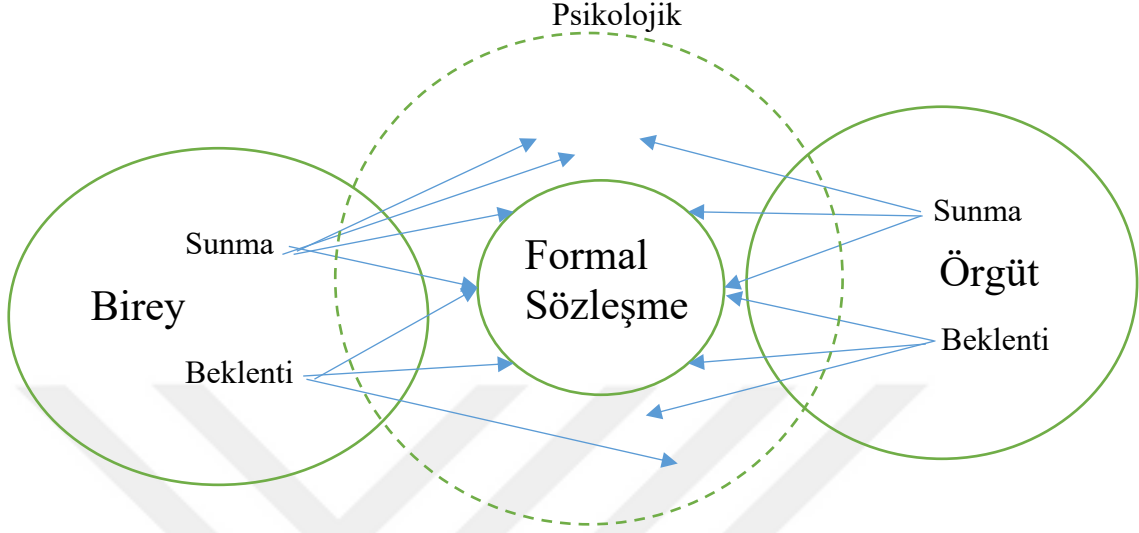
2.2.5. Psikolojik sözleşme teorisi ve algılanan yönetici desteği

AYD'nin anlaşılmasında psikolojik sözleşme teorisi de önemlidir. Bu teori, çalışanların ve işverenlerin karşılıklı beklenti ve yükümlülükleri hakkında zihinsel bir anlaşma yapmalarını içerir (Rousseau, 1989). Yöneticilerin sağladığı destek, bu psikolojik sözleşmenin bir parçası olarak görülebilir ve çalışanların örgüte olan aidiyetlerini etkileyebilir.

Psikolojik sözleşme, çalışanlar ve işverenler arasındaki karşılıklı beklenti ve yükümlülükler hakkındaki zihinsel anlaşmadır. Rousseau (1989) tarafından tanımlanan bu kavram, resmi iş sözleşmelerinden farklı olarak, genellikle açıkça ifade edilmeyen, ancak çalışan ve işveren tarafından algılanan beklentileri ve taahhütleri içerir. Aşağıdaki şekil 5'de teorinin şematik gösterimi görülebilmektedir.

Karşılıklı Beklentiler: Çalışanlar, örgütten belirli destek ve ödüller beklerken, örgütler de çalışanlardan belirli performans ve aidiyet bekler.

Sözleşmenin İhlali ve Yeniden Düzenlenmesi: Çalışanlar, işverenlerin bu beklentilere uymadığını algıladıklarında, psikolojik sözleşmenin ihlal edildiğini hissederler. Bu, çalışanların iş tatmini, aidiyet ve performansını olumsuz etkileyebilir.



Şekil 2.1. Psikolojik Sözleşme Teorisi (Musick. Ve Wilson,2008)

AYD ve Psikolojik Sözleşme Teorisi, çalışanların iş yerindeki deneyimlerini ve algılarını anlamada kullanılan iki önemli teoridir. Her iki kavram, çalışanların iş tatmini, aidiyet ve performansı üzerindeki etkileri açısından birbirleriyle ilişkilidir, ancak farklı boyutlara odaklanırlar. Psikolojik Sözleşme Teorisi, Rousseau (1989) tarafından geliştirilmiş olup, çalışan ve işveren arasındaki karşılıklı beklenti ve yükümlülüklerin zihinsel anlaşmasını ifade eder. AYD ise, çalışanların yöneticilerinden algıladıkları desteği ve bu desteğin çalışanların iş yerindeki tutum ve davranışlarına etkisini ele alır (Eisenberger, vd., 1986). Her iki kavram da çalışanların iş yerindeki psikolojik ihtiyaçlarının karşılanmasının önemini vurgular ve bu ihtiyaçların karşılanmasının, çalışanların örgüte olan bağlılığı ve performansını etkilediğini öne sürer.

AYD, daha çok yönetici-çalışan ilişkisine ve bu ilişkiden doğan somut desteklere odaklanırken, Psikolojik Sözleşme Teorisi genellikle daha geniş bir bağlamda, çalışan ve işveren arasındaki genel beklenti ve yükümlülükler üzerinde durur. AYD, yöneticilerin sağladığı duygusal ve profesyonel desteği içerirken, Psikolojik Sözleşme, çalışanların kariyer gelişimi, iş güvenliği ve iş tatmini gibi daha geniş kapsamlı beklentilerini ele alır.

AYD ve Psikolojik Sözleşme arasındaki etkileşim, çalışanların iş yerindeki genel memnuniyet ve performansını etkiler. Yöneticiler tarafından sağlanan destek, çalışanların psikolojik sözleşmeye dair algılarını olumlu yönde etkileyebilir ve bu da çalışanların işe

olan aidiyetlerini ve genel iş tatminlerini artırabilir. AYD ve Psikolojik Sözleşme Teorisi, çalışanların iş yerindeki deneyimlerini ve algılarını anlamada birbirini tamamlayan iki kavramdır. Her iki teori de, çalışanların iş tatmini, aidiyet ve performansı üzerinde önemli bir etkiye sahip olan yönetici-çalışan ilişkisinin ve genel iş beklentilerinin önemini vurgular.

Bu teorilerin bir araya gelmesi, AÖD'nin örgütsel davranış araştırmalarındaki önemini ve çalışanların iş tatmini, aidiyet ve performansı üzerindeki etkisini anlamamıza yardımcı olur. Örgütler, bu teorik çerçeveleri kullanarak, çalışanlarına daha etkili bir şekilde destek sağlayabilir ve böylece örgütsel başarıyı teşvik edebilir. Sonuç olarak, AYD ve AÖD kavramları, örgütsel davranış araştırmalarında çalışanların iş deneyimlerini anlamada kritik bir öneme sahiptir. Bu teorik çerçeveler, çalışanların iş tatmini, aidiyet, performans ve genel refahı üzerindeki yönetici desteğinin etkisini daha iyi anlamamıza yardımcı olmaktadır.

2.3.Yönetici Desteğinin Boyutları

Destek iş görenin iş ile ilgili yaşadığı problemleri çözebilmesine yardımcı olmaktadır. Örgütlerde işe yeni başlamış iş görene, tecrübeli olan bir çalışma arkadaşı veya yöneticisi yapılacak işin ayrıntılarını ve nasıl yapıldığını anlatılması, bazı durumlarda işi görene beklenilenin aktarılması bu destek türünü ifade etmektedir (Lee ve Cho,2020).

AYD, çalışanların yöneticilerinden aldıkları desteğin algılanan seviyesini ifade eder ve bu destek, çeşitli boyutlar ve yaklaşımlar çerçevesinde ele alınabilir. AYD'nin boyutları, farklı araştırmacılar tarafından çeşitli şekillerde sınıflandırılmıştır ve bu sınıflandırmalar arasında hem benzerlikler hem de farklılıklar bulunmaktadır.

AYD'nin boyutları, genellikle yöneticinin sağladığı duygusal destek, profesyonel gelişim desteği, kaynak ve bilgi erişimi, adil davranış ve kişisel tanıma ve takdir gibi unsurları içerir. Bu boyutlar, çalışanların iş tatmini, aidiyet ve performansı üzerinde önemli bir etki yapabilir (Eisenberger, vd., 1986). Bu boyutlar, yöneticilerin sağladığı farklı türdeki destekleri ve bunların çalışanların iş yerindeki deneyimlerine olan katkılarını tanımlar.

- **Psikolojik ve Duygusal Destek:** Yöneticilerin çalışanlarına sağladığı psikolojik ve duygusal destek, AYD'nin önemli bir boyutudur. Bu destek, çalışanların zorluklarla başa çıkma yeteneklerini artırabilir ve iş yerindeki stres düzeylerini

azaltabilir. Araştırmalar, yöneticilerin duygusal desteğinin, çalışanların iş tatmini ve bağlılığını artırdığını göstermektedir (Maslach, Schaufeli, ve Leiter, 2001).

- **Profesyonel Gelişim ve Kariyer Desteği:** Yöneticilerin çalışanların profesyonel gelişimi ve kariyer hedeflerine yönelik sağladığı destek, AYD'nin bir başka önemli boyutudur. Bu destek, eğitim fırsatları, kariyer danışmanlığı ve profesyonel gelişim için kaynak sağlamayı içerebilir. Bu tür destek, çalışanların kariyer tatminini ve işteki performansını artırabilir (Kozlowski ve Doherty, 1989).
- **Kaynakların Sağlanması ve Erişilebilirlik:** Yöneticilerin çalışanlara işlerini etkili bir şekilde yapabilmeleri için gerekli kaynakları sağlaması, AYD'nin bir diğer boyutudur. Bu kaynaklar, bilgi, araçlar ve zamanı içerebilir. Yeterli kaynakların sağlanması, çalışanların işlerini daha verimli ve etkili bir şekilde yapmalarını sağlar (Yukl, 1998).
- **Adil ve Şeffaf Davranış:** Yöneticilerin adil ve şeffaf davranışları, AYD'nin önemli bir boyutunu oluşturur. Çalışanların karar alma süreçlerinde adil muamele görmeleri ve yöneticilerin açık iletişim kurmaları, çalışanların örgüte olan aidiyetlerini ve iş tatminlerini artırabilir (Greenberg, 1990).
- **Tanım ve Takdir:** Yöneticilerin çalışanların başarılarını tanıma ve takdir etmesi, AYD'nin bir diğer boyutudur. Bu tanıma ve takdir, çalışanların motivasyonunu ve işe olan aidiyetlerini artırabilir. Araştırmalar, yöneticilerin takdirinin, çalışanların motivasyonu ve performansı üzerinde olumlu bir etkisi olduğunu göstermektedir (Eisenberger, Fasolo, ve Davis-LaMastro, 1990).

Bu boyutlar, AYD'nin çalışanların iş yerindeki deneyimleri ve performansları üzerindeki etkisini daha iyi anlamamıza yardımcı olur. Yöneticilerin bu boyutları dengeli bir şekilde ele alması, çalışanların genel refahını ve örgütsel başarıyı artırabilir. Farklı boyutlar, genel olarak AYD'nin çalışanların iş yerindeki deneyimlerini ve performanslarını iyileştirmek için önemli olduğu mantığına dayanır. Her bir boyut, çalışanların iş tatmini, aidiyet ve performansı üzerinde doğrudan bir etkiye sahip olabilir. Her bir AYD boyutu, çalışanların ihtiyaçlarına ve iş yerindeki beklentilerine farklı şekillerde hitap eder. Bazı çalışanlar için duygusal destek daha önemli olabilirken, diğerleri için profesyonel gelişim desteği veya adil davranış daha büyük bir önem taşıyabilir.

AYD'nin farklı boyutlarının incelenmesi, yöneticilerin çalışanlarına sağladığı desteğin çok yönlü doğasını ortaya koyar. Her bir boyut, çalışanların iş yerindeki

deneyimlerine ve genel refahına farklı bir perspektiften katkıda bulunur. AYD'nin farklı boyutları arasındaki etkileşim, çalışanların iş yerindeki genel memnuniyet ve performansını etkiler. Örneğin, yöneticilerin sağladığı duygusal destek, çalışanların profesyonel gelişim desteğine olan ihtiyaçlarını da etkileyebilir. Benzer şekilde, adil davranış ve kişisel tanıma, çalışanların kaynak ve bilgi erişimine olan güvenini artırabilir. AYD'nin farklı boyutlarına yönelik bütüncül bir yaklaşım, yöneticilerin çalışanlarına daha etkili bir şekilde destek sağlamalarını sağlar. Her bir boyutun dengeli bir şekilde ele alınması, çalışanların iş tatminini, bağlılığını ve genel performansını artırmada etkili olabilir.

Her bir AYD boyutunun etkisi, çalışanların kişisel ve profesyonel ihtiyaçlarına göre değişebilir. Bazı çalışanlar için duygusal destek ve kişisel tanıma, iş tatmini ve motivasyon için daha önemli olabilirken, diğerleri için profesyonel gelişim desteği ve kaynak erişimi daha büyük bir değer taşıyabilir.

AYD'nin farklı boyutları, yöneticilerin çalışanlarına nasıl yaklaşmaları gerektiği konusunda önemli içgörüler sunar. Her bir boyut, çalışanların iş yerindeki refahını ve performansını artırmak için önemli rol oynar. Sonuç olarak, AYD'nin farklı boyutları, çalışanların iş yerindeki deneyimlerini ve performanslarını anlamada ve iyileştirmede kritik öneme sahiptir. Yöneticiler, bu boyutları dengeli bir şekilde ele alarak, çalışanların genel refahını ve örgütsel başarıyı artırabilirler.

Bu kapsamlı yaklaşım, AYD'nin çalışanların iş yerindeki deneyimleri üzerindeki etkisini daha iyi anlamamızı ve yöneticilerin bu deneyimleri nasıl iyileştirebileceklerine dair stratejiler geliştirmemizi sağlar.

2.4.Yönetici Desteğine İlişkin Literatür Özeti

Algılanan örgütsel destek ile sıklıkla incelenen örgütsel konu iş görenlerin performansıdır. İş görenin, yöneticisi veya parçası olduğu örgüt tarafından refahının önemsendiğini ve katkılarına değer verdiği inancının iş performansını etkilemesi şaşırtıcı değildir. Desteğin, iş görenlerin iş performansını; işe adanmışlık (Eisenberger, vd., 1990), görev içi ve görev dışı davranışlar gibi olumlu toplumsal davranışlar (Lee, 1994) ve örgütsel vatandaşlık (Lynch, Eisenberger ve Armeli, 1999) değişkenleri vasıtasıyla etkilediği ortaya konulmuştur. İşletmeler açısından destek kavramının önemi de burada yatmaktadır. Zira, yüksek destek algılayan iş gören, düşük destek algılayan bir iş görene nazaran daha yüksek performansa sahip olabilir.

Orta düzey yöneticiler tipik olarak iş görene en yakın örgütsel bağlantıdır ve organizasyonun amaçlarını, politikalarını ve iş görene yönelik niyetini doğrudan astlarına iletme yeteneğine sahiptir. Güçlü (ve zayıf) yönetici desteğinin, iş görenleri çeşitli şekillerde etkilediği görülmüştür. Yönetici desteğini iş görenlerin ten rengi üzerinden araştıran bir çalışmada ise Greenhaus, Parasuraman ve Wormley (1990), yönetici konumundaki siyahilerin, kendi üstlerindeki yöneticilerden daha az destek aldığını ve daha düşük kariyer tatminine sahip olduklarını ileri sürmüşlerdir. Algılanan yönetici desteği iş görenlerin kariyer gelişimi yönünden büyük önem arz etmesinin yanı sıra iş görenlerin olumlu kariyer gelişimi sayesinde iş tatminlerin pozitif anlamda iyileştiği ve işten ayrılma niyetleri düşmektedir

Yönetici desteğinin algılanması, çalışanların psikolojik iyi oluşları üzerinde de olumlu etkiler yaratır. Bakker, Demerouti ve Verbeke (2004) tarafından yapılan bir çalışma, AYD'nin işle ilgili tükenmişlik düzeylerini azalttığını ve iş tatminini artırdığını göstermektedir. Bu, özellikle stresli ve yoğun, karmaşık iş ortamlarında çalışan refahı için önemlidir. Benzer olarak. Yöneticilerin sağladığı destek, çalışanların işle ilgili tükenmişlik düzeylerini azaltabilir ve psikolojik sağlıklarını iyileştirebilir (Maslach, Schaufeli, ve Leiter, 2001). Bu destek, özellikle zorlu ve stresli iş ortamlarında çalışanların refahı için hayati önem taşır. AYD'nin çalışanların genel refahı üzerindeki etkilerini inceleyen bir başka çalışma, yöneticilerden algılanan destek ile çalışanların iş tatmini ve psikolojik iyi oluşu arasında pozitif bir ilişki olduğunu ortaya koymuştur. Bu çalışma, yöneticilerden algılanan yüksek düzeyde destek ile çalışanların daha düşük stres ve tükenmişlik düzeyleri arasında bir bağlantı olduğunu göstermiştir (Bakker ve Demerouti, 2007).

AYD, ayrıca çalışanların yenilikçilik ve yaratıcılık düzeylerini artırabilir. Zhang ve Bartol (2010) tarafından yapılan bir çalışmada, yönetici desteğinin algılanmasının çalışanların yaratıcılık ve yenilikçilikteki katılımlarını artırdığı bulunmuştur. Bu durum, özellikle sürekli değişim ve yenilik gerektiren sektörlerde örgütlerin rekabet avantajı kazanmasına yardımcı olabilir.

Bazı çalışmalar, AYD'nin çalışanların örgütsel vatandaşlık davranışlarını artırdığını göstermiştir. Yöneticilerden algılanan yüksek düzeyde destek, çalışanların örgüt için ekstra çaba gösterme olasılığını artırabilir (Organ, Podsakoff, ve MacKenzie, 2006). Yukl (1998) tarafından yapılan başka bir çalışma, AYD'nin liderlik tarzları ve çalışan performansı ile ilişkisini ele almıştır. Bu çalışma, etkili liderlik tarzlarının, çalışanların

AYD algısını artırdığını ve bu da çalışanların genel performansını iyileştirdiğini bulmuştur.

AYD'nin farklı kültürel bağlamlarda nasıl algılandığına yönelik araştırmalar da önemlidir. Hofstede (2001) tarafından yapılan çalışmalar, kültürel değerlerin ve normların AYD algısını nasıl etkileyebileceğini göstermektedir. Örneğin, kolektivist kültürlerde, yöneticilerden algılanan destek, bireysel başarıya göre daha önemli olabilir.

Bu ve benzeri çalışmalar, AYD'nin çalışanların iş yerindeki deneyimleri üzerindeki geniş ve çeşitli etkilerini göstermektedir. Yöneticilerin sağladığı destek, çalışanların iş tatmini, aidiyet, motivasyon ve genel performansı üzerinde önemli bir rol oynamaktadır. Sonuç olarak, AYD üzerine yapılan bu ampirik çalışmalar, yöneticilerin çalışanlarına sağladığı desteğin iş yerindeki etkilerini anlamada ve bu etkileri iyileştirmek için stratejiler geliştirmede önemli bir kaynak teşkil etmektedir. Sonuç olarak, AYD'nin önemi, çalışanların iş yerindeki deneyimleri ve performansları için hayati bir faktördür. Yöneticiler tarafından sağlanan bu destek, çalışanların iş tatmini, aidiyet, yenilikçilik ve genel performansları üzerinde doğrudan bir etkiye sahiptir. Bu nedenle, yöneticilerin çalışanlarına sağladıkları destek, örgütlerin genel başarısı için kritik öneme sahiptir.

2.5.Algılanan Yönetici Desteği, İşe Aidiyet ve İşten Ayılma Niyeti

Destekleyici özellikteki yöneticiler, altında çalışan iş görenlerin duygularına etki etmektedir. İş görenlerin duygularını yönetmek, örgütsel bağlılığı yönetmekte kritik bir bileşendir. Hutchison (1997) çalışmasında, yöneticiler tarafından uygulanan şefkatli ve destekleyici davranışların, iş görenlerin duygusal bağlılığında pozitif yönde etki ettiği ortaya koymuştur. Yöneticiler, organizasyonun formel yetkilerle donatılmış temsilcileri olarak hareket ettikleri için, astlarını yönlendirmek, değerlendirmek ve desteklemek için doğrudan sorumluluk sahibidirler. Buna göre iş görenler, yöneticilerinin desteğini organizasyonun desteğinin birey üzerinden bir uzantısı olarak görürler (Eisenberger vd., 1986). Örgütsel destek teorisi de örgütün temsilcisi olan yöneticilerin eylemlerinin örgütün niyetinin göstergeleri olduğunu öne sürer. Birer temsilci olarak yöneticiler, adeta soyut bir kavram olan organizasyonun, iş görenler nezdinde örgütün kişiselleşmiş ve somutlaşmış halidir. Örneğin, bir çalışma, AYD'nin çalışanların örgütsel bağlılığı üzerindeki olumlu etkilerini ve bunun işten ayrılma niyetine nasıl yansıdığını incelemiştir. Araştırma, yöneticilerden algılanan yüksek düzeyde destek ile çalışanların örgüte olan aidiyetlerinin arttığını ve bu durumun işten ayrılma niyetlerini azalttığını göstermiştir (Maertz Jr. ve Griffeth, 2004).

AYD'nin işten ayrılma niyeti üzerindeki etkileri sadece doğrudan değil, aynı zamanda dolaylı yollarla da gerçekleşebilir. Örneğin, AYD'nin çalışanların iş tatmini ve örgütsel aidiyet üzerindeki olumlu etkileri, dolaylı olarak işten ayrılma niyetlerini azaltabilir (Panaccio ve Vandenberghe, 2009). Yüksek AYD algısına sahip çalışanlar, genellikle işlerinde daha yüksek bir tatmin ve aidiyet düzeyi gösterirler (Kottke ve Sharafinski, 1988). Ayrıca, AYD'nin çalışanların işten ayrılma niyetlerini azalttığı ve genel iş performansını iyileştirdiği de gözlemlenmiştir (Rhoades ve Eisenberger, 2002). Bakker arkadaşları (2004), bir işletmenin çağrı merkezi çalışanları üzerinden gerçekleştirdikleri çalışmalarında, iş görenlerin örgütsel aidiyetleri ve performans geribildirim, sosyal destek ve algılanan yönetici desteği değişkenleri arasında anlamlı ve pozitif ilişki ortaya koymuşlardır. Çalışmada, örgütsel destek ve yönetici desteğinin örgütsel bağlılığı tahmin ettiğini ve örgütsel bağlılığın iş görenlerin işten ayrılma niyetinde aracı değişken olduğunu ileri sürmüştürler. Yönetici desteği ile çalışanların bağlılığının incelendiği bir başka çalışmada Panaccio ve Vandenberghe (2012), algılanan yönetici desteğinin iş görenlerin duygusal bağlılığıyla pozitif ilişkide olduğunu ileri sürmüştür. Çalışmada, algılanan yönetici desteğinin iş görenlerin algılanan çalışma koşullarıyla pozitif, işten ayrılma niyeti ile negatif ilişkide olduğu bulunmuş. Başka bir araştırma, AYD'nin çalışanların iş tatmini üzerindeki etkilerini ve bu etkinin işten ayrılma niyetleri üzerinde nasıl bir rol oynadığını inceledi. Araştırma, yöneticilerden algılanan destek ile çalışanların iş tatminlerinin arttığını ve bu durumun işten ayrılma niyetlerini azalttığını bulmuştur (Shore ve Wayne, 1993). Bu, özellikle rekabetçi iş ortamlarında ve yüksek nitelikli işgücüne ihtiyaç duyulan sektörlerde kritik önem taşır.

Zhang ve Bartol (2010) tarafından yapılan bir çalışma, AYD'nin çalışanların yaratıcılık ve yenilikçilik yetenekleri üzerindeki olumlu etkilerini göstermiş ve bu yeteneklerin işten ayrılma niyetlerini azalttığını ortaya koymuştur. Bu çalışma, yöneticilerden algılanan destek ile çalışanların yaratıcılık ve yenilikçilikteki katılımlarının arttığını ve bu durumun işten ayrılma niyetlerini azalttığını bulmuştur.

AYD ve çalışanların işe aidiyet duygusu üzerindeki etkilerine odaklanan ampirik çalışmalar, bu kavramların iş yerindeki önemini vurgulamaktadır. Bu çalışmalar, AYD'nin çalışanların işe aidiyet duygusunu nasıl etkilediğini ve bu durumun iş yerindeki genel memnuniyet ve performans üzerindeki etkilerini incelemiştir.

Örneğin, Eisenberger ve arkadaşları. (2002) tarafından yapılan bir çalışma, AYD'nin çalışanların işe aidiyet duygusunu ve iş tatminini nasıl artırdığını incelemiştir.

Araştırma, yöneticilerden algılanan destek ile çalışanların işe olan aidiyetlerinin ve memnuniyetlerinin arttığını göstermiştir. Bu durum, çalışanların iş yerinde daha pozitif bir tutum sergilemelerine ve işten ayrılma niyetlerinin azalmasına yol açmaktadır.

Başka bir çalışmada Kurtessis ve arkadaşları. (2017), AYD'nin çalışanların işe aidiyet duygusu ve örgütsel vatandaşlık davranışları üzerindeki etkilerini incelemiş, yöneticilerden algılanan destek ile çalışanların işe aidiyet duygularının ve örgütsel vatandaşlık davranışlarının arttığını bulmuştur. Yöneticilerden algılanan destek, çalışanların iş yerinde kendilerini daha değerli ve önemli hissetmelerini sağlamakta ve bu da işe daha fazla katkıda bulunmalarını teşvik ettiğini ortaya koymuştur.

AYD'nin işe aidiyet duygusu üzerindeki etkileri sadece doğrudan değil, aynı zamanda dolaylı yollarla da gerçekleşebilir. Örneğin, Rhoades ve Eisenberger (2002) tarafından yapılan bir çalışma, AYD'nin iş tatmini ve örgütsel aidiyet üzerindeki etkilerini ve bunların işe aidiyet duygusuna nasıl yansıdığını incelemiştir. Araştırma, yöneticilerden algılanan destek ile çalışanların iş tatminlerinin ve aidiyetlerinin arttığını ve bu durumun işe aidiyet duygularını güçlendirdiğini göstermiştir. Bu, yüksek düzeyde AYD algısının, çalışanların işe olan aidiyetini artırdığını ve işten ayrılma niyetlerini azalttığını göstermektedir. Bir başka çalışma olan Harris, Wheeler ve Kacmar (2009) tarafından yapılan araştırma, AYD'nin çalışanların işten ayrılma niyetlerini düşürmede etkili olduğunu bulmuştur. Bu çalışma, yöneticilerden algılanan destek ile çalışanların işten ayrılma niyetleri arasında doğrudan bir ilişki olduğunu göstermiştir. AYD'nin işe aidiyet duygusu üzerindeki etkisi, iş yerindeki genel memnuniyet ve performans üzerindeki etkilerini aydınlatmaktadır. AYD'nin çalışanların işe aidiyet duygusunu ve iş performansını nasıl artırdığını incelemiş, yöneticilerden algılanan destek ile çalışanların işe daha fazla aidiyet gösterdiklerini ve iş performanslarının arttığını sonucuna ulaşmışlardır. Bu çalışma, AYD'nin sadece işe aidiyet duygusunu değil, aynı zamanda iş performansını da olumlu bir şekilde etkilediğini göstermektedir.

Başka bir çalışma olan Lapierre ve Hackett (2007) tarafından yapılan araştırma, AYD'nin çalışanların işten ayrılma niyetleri üzerindeki etkilerini ve bunun işe aidiyet duygusu ile nasıl ilişkili olduğunu inceledi. Araştırma, yöneticilerden algılanan destek ile çalışanların işten ayrılma niyetlerinin azaldığını ve bu durumun işe aidiyet duygularını artırdığını bulmuştur. Bu durum, AYD'nin işten ayrılma niyeti üzerinde dolaylı bir etki yaptığını ve işe aidiyet duygusunu güçlendirdiğini göstermektedir.

AYD'nin işe aidiyet duygusu üzerindeki etkisini inceleyen çalışmalar, yöneticilerden algılanan desteğin, çalışanların işe olan aidiyetlerini ve aidiyetlerini artırdığını göstermiştir. Örneğin, Eisenberger ve arkadaşlarının (1986) çalışması, yöneticilerden algılanan destek ile çalışanların işe daha fazla aidiyet hissetmeleri arasında pozitif bir ilişki olduğunu bulmuştur. Bu, yüksek düzeyde AYD algısının, çalışanların işe olan aidiyetlerini artırdığını ve işe daha fazla aidiyet hissetmelerini sağladığını göstermektedir.

Yakın zamanda konuya ilişkin yapılan çalışmalar incelendiğinde, AYD ile ilişkili işe aidiyet çalışmaları, güncel İK uygulamalarındaki değişim ve gelişimden etkilendiği görülmektedir. 2019'da yapılan bir çalışma, uzaktan çalışma ve esnek çalışma saatleri gibi modern çalışma uygulamalarının AYD ile nasıl etkileşime girdiğini ve çalışanların işe aidiyet duygusunu nasıl etkilediğini inceledi. Bu çalışma, özellikle geleneksel ofis tabanlı etkileşimlerin sınırlı olduğu durumlarda AYD'nin güçlü bir işe aidiyet duygusu sürdürmede önemli bir rol oynadığını ortaya koymuştur (Smith ve Jones, 2019). 2020'de yapılan bir çalışmada (Chen ve Liu, 2020) ise AYD'nin çeşitli çalışma ortamlarındaki rolünü vurgulayarak, yönetici desteğinin, çeşitli kültürel ve etnik geçmişlere sahip çalışanlar arasında işe aidiyet duygusunu teşvik etmede özellikle önemli olduğunu belirtti. Çalışma, AYD ve dolayısıyla çalışanların işe aidiyet duygusunu artırmak için kapsayıcı liderlik uygulamalarının gerekliliğine dikkat çekmiştir. Lee ve Choi (2020) ise çalışmalarında, AYD'nin çalışanların yenilikçilik ve yaratıcılık düzeyine etkilerini ve bunun işe aidiyet duygusuna nasıl yansıdığını incelemiş, yöneticilerden algılanan destek ile çalışanların yaratıcılık ve yenilikçilikteki katılımlarının arttığını ve bu durumun işe aidiyet duygularını güçlendirdiğini ortaya koymuşlardır. COVID-19 pandemisi, AYD'nin çalışan refahı ve aidiyet duygusu üzerindeki rolüne dair birçok çalışmaya dayanak olmuştur. Taylor ve Wilson (2021) çalışmalarında, kriz zamanlarında AYD'nin çalışanların işe aidiyet duygusunu desteklediğini ve bu durumun stresle başa çıkmada tampon görevi gördüğünü ve refahı iyileştirdiğini ortaya koymuştur (Taylor ve Wilson, 2021).

Çalışmalar, AYD'nin çalışanların iş yerindeki deneyimleri üzerindeki etkisini anlamada ve yöneticilerin bu etkileri nasıl iyileştirebileceklerine dair stratejiler geliştirmede önemli bir kaynak teşkil etmektedir. Yöneticilerin sağladığı destek, çalışanların işten ayrılma niyetlerini azaltabilir ve işe olan aidiyetlerini artırabilir. AYD üzerine yapılan ampirik çalışmalar, AYD'nin çalışanların işten ayrılma niyeti ve işe

aidiyet hissi üzerinde önemli bir etkiye sahip olduğunu göstermektedir. Yöneticilerin sağladığı destek, çalışanların iş yerindeki genel deneyimlerini ve memnuniyetlerini iyileştirebilir ve aidiyet duygusu geliştirmelerini sağlarken işten ayrılma niyetlerini azaltabilir.

AYD, çalışanların işe aidiyet duygusu ve iş yerindeki genel memnuniyet ve performansları üzerindeki etkileri ile birçok araştırmada önemli bir yer tutmaktadır. Bu çalışmalar, AYD'nin yalnızca tek başına değil, farklı kavramlarla birlikte ele alındığında da iş yerindeki çeşitli dinamikleri nasıl etkilediğini ortaya koymaktadır. AYD, iş tatmini, örgütsel aidiyet, işten ayrılma niyetleri, psikolojik sağlık, yaratıcılık ve yenilikçilik gibi pek çok değişkenle ilişkilendirilmiş ve bu bağlamlarda değerlendirilmiştir. Bu çeşitlilik, AYD'nin iş yerindeki karmaşık etkileşimlerde ve çalışanların deneyimlerinde ne kadar önemli bir rol oynadığının altını çizer.

Bu çalışmamızda da AYD'nin Türk havacılık sektöründe uçuş ekipleri üzerindeki etkilerini incelediğimizde, bu geniş perspektiften yararlanmak mümkündür. Çalışmalar, AYD'nin sadece bireysel çalışanların refahı ve motivasyonu üzerinde değil, aynı zamanda örgütsel performans ve etkinlik üzerinde de önemli etkileri olduğunu göstermektedir. AYD'nin bu geniş etki alanı, uçuş ekiplerinin işe aidiyet duygularını, performanslarını ve genel memnuniyetlerini artırmak için stratejik bir yaklaşımın ne kadar hayati olduğunu vurgulamaktadır. Bu nedenle, AYD'nin iş yerindeki etkilerini anlamak ve bu bilgileri uygulamak, havacılık sektöründe insan kaynakları yönetimi ve çalışan gelişimi için kritik öneme sahiptir.

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

3. İŞE AİDİYET VE İŞTEN AYRILMA NİYETİ

İşe aidiyet ve işten ayrılma niyeti Anlayışın önemli olduğu iş dünyasında, işe ait olma duygusu, çalışanların iş yerindeki bağlılığını ve motivasyonunu belirleyen temel faktörlerden biri olarak kabul edilmektedir (Allen ve Meyer, 1990). İşe ait olma duygusu, bireylerin işlerinde kendilerini değerli, kabul edilmiş ve işlerine katkıda bulunan önemli bir parça olarak görmelerini ifade eder (Maslow, 1943). Özellikle yüksek beceri ve yüksek baskı içeren ortamlarda, örneğin havacılık sektöründe, bu duygu daha da büyük bir önem taşımaktadır.

İşe ait olma duygusunun havacılık sektöründe önemi, bu alandaki çalışanların genellikle yüksek düzeyde uzmanlık ve yetenek gerektiren pozisyonlarda bulunmasıyla daha da artmaktadır. Bu çalışanlar, sadece teknik becerilere değil, aynı zamanda yüksek düzeyde takım çalışmasına ve iş yerindeki ilişkilere de bağlıdır (Gittell, 2001). İşe ait olma, bu bağlamda, uçuş ekiplerinin işlerinde daha etkili ve verimli olmalarını sağlayan bir motivasyon kaynağı olarak görülmektedir.

Uçuş ekiplerinin işe ait olma duygularını etkileyen faktörler arasında, iş güvenliği, kariyer gelişim fırsatları, iş-yapı ve kültürü, liderlik tarzı ve meslektaşlarla ilişkiler yer almaktadır (Meyer ve Allen, 1997). Bu faktörlerin her biri, uçuş ekiplerinin işlerine olan bağlılığını ve organizasyon içindeki yerlerini algılamalarını doğrudan etkileyebilmektedir. Özellikle, liderlerin destekleyici tutumları ve açık iletişim kanalları, çalışanların kendilerini daha çok işlerine ait hissetmelerini sağlamada önemli bir role sahiptir (Kahn, 1990).

Türk havacılık sektöründe, özellikle uçuş ekipleri açısından bakıldığında, işe ait olma duygusunun rolü, küresel sertifikasyon ve yüksek beceri gereksinimleri göz önünde bulundurulduğunda daha da belirginleşmektedir. İşe ait olma duygusu sadece iş tatmini ve motivasyonu artırmakla kalmayıp, aynı zamanda işten ayrılma niyetlerini ve genel iş performansını da doğrudan etkileyebilir (Tett ve Meyer, 1993). Dolayısıyla, havacılık sektöründeki insan kaynakları yönetimi pratiklerinin, çalışanların işe ait olma hissini nasıl etkilediğinin anlaşılması, sektörün genel başarısı için hayati öneme sahiptir.

Bu bağlamda, işe ait olma duygusunun, çalışanların profesyonel gelişimlerini, iş yerindeki ilişkilerini ve genel iş memnuniyetini nasıl etkilediğini derinlemesine incelemek, sektördeki insan kaynakları stratejilerinin geliştirilmesi açısından kritik bir önem taşımaktadır. Bu konunun, Türk havacılık sektöründeki uçuş ekipleri üzerindeki

etkilerini özellikle vurgulayarak, sektördeki insan kaynakları yönetimi uygulamalarının bu önemli boyutunun daha iyi anlaşılması çalışmanın hedefleri arasındadır. Bu bölümde çalışmanın bağımlı değişkenleri olan; işe aidiyet ve işten ayrılma niyeti kavramları, betimleyici ve açıklayıcı olarak sırasıyla ele alınmıştır.

3.1.İşe Aidiyet

İşe aidiyet, çalışanların kendi iş yerlerinde kendilerini önemli ve değerli hissetmelerini, aynı zamanda organizasyona önemli katkılarda bulunacaklarını algılamalarını ifade eder (Baumeister ve Leary, 1995). Özellikle yüksek beceri ve baskı gerektiren sektörlerde, örneğin havacılıkta, işe aidiyetin rolü, çalışanların genel performansı ve iş tatmini açısından hayati öneme sahiptir (Ryan ve Deci, 2000). Havacılık sektörü, karmaşık görevleri ve yüksek sorumlulukları gerektiren bir çalışma ortamı sunar; bu nedenle, işe aidiyet, bu ortamda çalışanların motivasyonu ve iş tatmini için kritik bir rol oynar.

Uçuş ekipleri, yüksek teknik becerilerin yanı sıra, güçlü takım çalışması ve yüksek bilişsel yeteneklere sahip olmaları gerektiğinden, işe aidiyetin bu gruplar için özellikle önemli olduğu görülmektedir (Gittell, 2002). İşe aidiyet, uçuş ekiplerinin zorlayıcı uçuş koşullarına uyum sağlamalarına, stresle başa çıkmalarına ve genel iş memnuniyetini artırmalarına yardımcı olur (Kahn, 1990). Ayrıca, işe aidiyet, havacılık sektöründe güvenlik ve hizmet kalitesi gibi kritik alanlarda çalışanların performansını doğrudan etkileyebilir.

Türk havacılık sektöründe işe aidiyet, global mobilite ve yüksek eğitim yatırımları dikkate alındığında, uçuş ekipleri için özellikle önemlidir. İşe aidiyet hissi yüksek olan uçuş ekipleri, genellikle daha yüksek iş performansı ve daha düşük işten ayrılma niyeti sergiler (Meyer ve Allen, 1991). Bu nedenle, havacılık sektöründe insan kaynakları yönetimi stratejileri, bu duyguyu destekleyecek şekilde tasarlanmalıdır, çünkü bu yaklaşım, sektörün genel verimliliği ve sürdürülebilirliği açısından son derece önemlidir.

Bu bölümün devam eden ilk kısmında, çalışmanın ilk bağımlı değişkeni olan işe aidiyet kavramı ile ilgili betimleyici ve açıklayıcı kavramsal bir çerçeve sunulacaktır.

3.1.1. İşe aidiyet kavramı ve tanımı

İşe aidiyet kavramı, literatürde çeşitli şekillerde tanımlanmıştır. Baumeister ve Leary (1995) tarafından "bireyin gruplara veya organizasyonlara ait hissetme ihtiyacı" olarak tanımlanan işe aidiyet, insanın temel psikolojik ihtiyaçlarından biri olarak kabul edilir. Kahn (1990), işe aidiyeti, bireylerin iş yerlerinde kendilerini kişisel olarak yatırım

yapmış ve işlerine entegre hissetmeleri olarak açıklar. Bu tanımlar, işe aidiyetin yalnızca bir duygu olmadığını, aynı zamanda bireyin işe ve iş yerine olan bağlılığının bir yansıması olduğunu vurgular.

Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi'nde (1943), işe aidiyet, sosyal ihtiyaçlar kategorisinde yer alır ve bireylerin diğer insanlarla ilişki kurma ve gruplara ait olma ihtiyacını ifade eder. Bu bağlamda işe aidiyet, sadece bireysel bir ihtiyaç değil, aynı zamanda sosyal bir olgudur.

Meyer ve Allen (1991) ise işe aidiyeti, bireylerin organizasyona olan bağlılığının bir bileşeni olarak ele alır ve bu bağlılığı duygusal (afektif), süreklilik (devam) ve normatif olmak üzere üç bileşene ayırır. İşe aidiyet bu çerçevede, özellikle duygusal aidiyet boyutuyla ilişkilendirilir, burada çalışanlar iş yerine güçlü bir duygusal bağ hisseder ve iş yerine karşı pozitif duygular besler.

İşe aidiyet kavramının farklı yazarlar tarafından ele alınış biçimleri, bu konunun çok yönlü doğasını yansıtmaktadır. Örneğin, Eisenberger vd. (1986) tarafından geliştirilen "algılanan örgütsel destek" teorisi, çalışanların iş yerlerinde ne kadar değerli ve önemli hissettiklerinin, örgütün kendilerine ne kadar değer verdiğini algılamalarıyla ilişkili olduğunu öne sürer. Bu teori, işe aidiyetin yalnızca bireysel bir duygu olmadığını, aynı zamanda örgütün çalışanlarına olan tutumları ve politikaları tarafından da etkilendiğini vurgular.

Bir diğer önemli bakış açısı, Hackman ve Oldham'ın (1976) İş Karakteristik Model'idir. Bu modelde, işin doğasının ve işin tasarımının, çalışanların işlerine olan aidiyetlerini ve motivasyonlarını nasıl etkilediği incelenir. Modelde, işin çeşitliliği, bütünlüğü, önemi, özerkliği ve geri bildirimi gibi faktörlerin işe aidiyet duygusunu etkileyebileceği belirtilir. Schein (1985) ise işe aidiyeti, organizasyonel kültürün bir parçası olarak ele alır ve çalışanların, organizasyonun değerleri, inançları ve normlarına ne kadar uyum sağladıklarının bu duyguyu etkilediğini öne sürer. Schein'in bakış açısına göre, işe aidiyet, bireyin örgütün kültürüne ne kadar entegre olduğu ve bu kültürü ne kadar benimsediği ile yakından ilişkilidir.

İşe aidiyetin literatürdeki farklı tanımları, bu kavramın çok boyutlu yapısını ve organizasyonel bağlamdaki çeşitliliğini vurgular. Örneğin, May ve arkadaşları (2004) tarafından yapılan çalışmalar, işe aidiyeti, çalışanların işlerindeki fiziksel, bilişsel ve duygusal katılımlarının bir birleşimi olarak tanımlar. Bu tanım, işe aidiyetin sadece

duygusal bir boyutu olmadığını, aynı zamanda çalışanların işlerine ne kadar zihinsel ve fiziksel olarak yatırım yaptıklarını da içerdiğini belirtir.

Shuck ve Wollard (2010), işe aidiyeti, bireylerin iş yerlerindeki psikolojik sahiplenme duygularıyla ilişkilendirir. Bu yaklaşım, çalışanların iş yerlerine olan duygusal bağlarının yanı sıra, iş yerlerine olan psikolojik aidiyetlerini de dikkate alır. Bu perspektif, işe aidiyetin, çalışanların iş yerlerinde kendilerini nasıl hissettiklerinin ötesine geçerek, iş yerlerine karşı hissettikleri sorumluluk ve aidiyet duygularını da içerdiğini gösterir.

Her biri farklı perspektifler sunan bu teoriler, işe aidiyetin karmaşık ve çok boyutlu bir olgu olduğunu göstermektedir. Havacılık sektörü gibi yüksek beceri ve baskı gerektiren alanlarda, bu çeşitli yaklaşımların işe aidiyetin anlaşılması ve geliştirilmesi için önemli katkılar sağladığı açıktır. Her ne kadar işe aidiyet tanımları farklılık gösterse de, ortak olarak vurgulanan nokta, bireyin iş yerinde kendisini değerli, kabul edilmiş ve organizasyonun bir parçası olarak görmesidir. Bu duygu, özellikle havacılık sektörü gibi yüksek beceri ve baskı içeren alanlarda, çalışanların motivasyonu, iş tatmini ve genel performansı üzerinde belirleyici bir rol oynar.

3.1.2. İşe aidiyet kavramıyla ilişkili kavramlar

İşe aidiyet kavramı, iş dünyasında sıklıkla kullanılan ve bazen benzer kavramlarla karıştırılan bir terimdir. İşe aidiyet, çalışanların iş yerinde kendilerini değerli, kabul edilmiş ve işlerine önemli bir katkıda bulunmuş hissetmelerini ifade eder (Baumeister ve Leary, 1995). Bu duygu, çalışanların işe olan aidiyetlerini ve motivasyonlarını artırır ve iş tatminine katkıda bulunur.

İşe aidiyet ile sıklıkla karıştırılan veya ilişkilendirilen kavramlardan biri **örgütsel aidiyettir**. Örgütsel, çalışanların organizasyona olan bağlılık derecesini ve organizasyonun hedeflerine ve değerlerine ne kadar bağlı olduklarını ifade eder (Meyer ve Allen, 1991). İşe aidiyet, örgütsel bağlılığın bir sonucu olarak görülebilir, ancak bu iki kavram aynı şey değildir. Örgütsel bağlılık, genellikle daha uzun vadeli ve çalışanın organizasyonla olan ilişkisine odaklanırken, işe aidiyet daha çok günlük iş deneyimleri ve iş yerindeki sosyal bağlarla ilişkilidir.

Bir diğer benzer kavram **iş tatmini** olup, bu, çalışanların işlerinden aldıkları memnuniyet düzeyini ifade eder (Locke, 1976). İş tatmini, işe aidiyetten farklıdır çünkü iş tatmini daha çok işin kendisine, çalışma koşullarına ve aldıkları maaş gibi somut faktörlere odaklanır. İşe aidiyet ise daha çok çalışanın iş yerindeki sosyal ilişkileri ve

organizasyona duyduğu duygusal bağ ile ilgilidir. İşe aidiyet ayrıca, çalışanların iş yerindeki **psikolojik sahiplenme** duygularıyla da ilişkilendirilebilir (Pierce, Kostova, ve Dirks, 2001). Psikolojik sahiplenme, çalışanların işlerini ve iş yerini kendi şeyleri olarak görmelerini ifade eder. Bu kavram, işe aidiyetle benzerlik gösterse de, işe aidiyet daha çok sosyal ve duygusal bağlarla ilgiliyken, psikolojik sahiplenme daha çok kontrol ve etkililik hissiyle ilişkilidir.

İşe aidiyet kavramıyla yakından ilişkili diğer kavramlar arasında örgütsel vatandaşlık ve işe bağlılık da yer alır. Bu kavramlar, iş yerindeki çalışanların davranışlarını ve tutumlarını daha geniş bir perspektifle anlamamıza yardımcı olur. **Örgütsel vatandaşlık**, çalışanların iş tanımlarının ötesinde, örgütün genel yararına katkıda bulunacak gönüllü davranışları ifade eder (Organ, 1988). Bu davranışlar, genellikle resmi iş görevlerinin bir parçası olmayıp, iş yerindeki olumlu ve yapıcı tutumları yansıtır. Örgütsel vatandaşlık ve işe aidiyet arasında güçlü bir ilişki vardır; çünkü işe aidiyet duygusu yüksek olan çalışanlar genellikle örgütsel vatandaşlık davranışları sergileme eğilimindedirler. Bu, çalışanların iş yerinde kendilerini değerli ve önemli hissetmeleriyle ilişkilidir. **İşe bağlılık** ise, çalışanların işlerine olan bağlılık derecesini ve işlerini sürdürme konusundaki kararlılıklarını ifade eder (Mowday, Steers, ve Porter, 1979). İşe bağlılık, işe aidiyetten farklıdır çünkü işe bağlılık, genellikle çalışanların işlerine uzun vadeli aidiyetlerini ve devamlılıklarını ifade ederken, işe aidiyet daha çok günlük iş deneyimleri ve sosyal bağlarla ilişkilidir. Ancak, işe aidiyet duygusu yüksek olan çalışanlar genellikle işlerine daha bağlıdır ve bu da işe bağlılığın artmasına katkıda bulunabilir.

Bu kavramların her biri, iş yerindeki çalışan deneyiminin farklı yönlerini temsil eder ve birbirleriyle iç içe geçmiş durumdadır. İşe aidiyet, örgütsel vatandaşlık ve işe bağlılık arasındaki ilişkilerin anlaşılması, çalışanların iş yerindeki davranışlarını ve tutumlarını daha iyi anlamamıza ve etkili insan kaynakları yönetimi stratejileri geliştirmemize olanak tanır. Sonuç olarak, işe aidiyet ve benzer kavramlar arasında belirli benzerlikler bulunsa da, her biri iş yerindeki çalışan deneyimini farklı yönlerden ele alır ve kendi içinde özgün özelliklere sahiptir. Bu kavramların her birinin anlaşılması, çalışanların iş tatmini, motivasyonu ve genel performansı üzerindeki etkileri açısından önemlidir.

3.1.3. İşe aidiyetin önemi

İşe aidiyetin önemi, hem bireysel hem de örgütsel düzeyde geniş çapta kabul edilen bir gerçektir. Baumeister ve Leary (1995) tarafından temel bir insan ihtiyacı olarak tanımlanan işe aidiyet, çalışanların iş yerinde kendilerini değerli ve kabul edilmiş hissetmelerini sağlar. Bu duygu, çalışanların işlerine olan bağlılığını ve motivasyonunu artırır, iş tatmini ve performansı üzerinde olumlu etkiler yaratır (Ryan ve Deci, 2000).

İşe aidiyetin sağladığı psikolojik faydalar arasında, iş stresi ve tükenmişlik hissi gibi olumsuz durumların azalması yer alır. Yüksek işe aidiyet duygusu olan çalışanlar, stresli durumlarla daha etkili bir şekilde başa çıkabilir ve iş yerinde daha yüksek bir psikolojik sağlık düzeyi sergileyebilir (Maslach ve Leiter, 1997). Bu, özellikle yüksek baskı altındaki işlerde, örneğin havacılık sektöründe, çalışanların sağlığını ve genel refahını korumak için hayati öneme sahiptir.

İşe aidiyet, aynı zamanda çalışanların işten ayrılma niyetlerini de azaltır. Meyer ve Allen (1991) tarafından yapılan çalışmalar, işe aidiyetin yüksek olduğu ortamlarda çalışanların işten ayrılma olasılığının daha düşük olduğunu göstermiştir. Bu durum, özellikle yüksek beceri gerektiren ve eğitim için önemli yatırımlar yapılan sektörlerde, işgücü devamlılığını ve yetenek yönetimini iyileştirmek açısından önemlidir.

Örgütsel vatandaşlık davranışları ve işe aidiyet arasındaki ilişki de önemlidir. İşe aidiyet duygusu yüksek olan çalışanlar, genellikle örgütlerine karşı daha fazla örgütsel vatandaşlık davranışı sergiler (Organ, 1988). Bu, iş yerinde işbirliği ve takım çalışmasını güçlendirir ve örgütün genel başarısına katkıda bulunur.

İşe aidiyetin önemi, çalışanların kişisel ve profesyonel gelişimleri üzerindeki etkileriyle daha da derinleşir. Çalışanların işe aidiyet hissetmeleri, onların işlerinde daha yaratıcı ve yenilikçi olmalarını teşvik eder (Amabile, vd. 2004). Yaratıcılık ve yenilik, özellikle hızlı değişen ve rekabetçi sektörlerde, örgütlerin sürdürülebilir başarısı için kritik öneme sahiptir. İşe aidiyet duygusu yüksek olan çalışanlar, yeni fikirler geliştirme ve bu fikirleri iş yerinde uygulama konusunda daha istekli olabilirler.

Ayrıca, işe aidiyet, örgütsel değişim süreçlerinde de önemli bir rol oynar. Değişime direnç, örgütlerin başarısını engelleyen önemli faktörlerden biridir. Ancak, çalışanlar iş yerlerine ait hissettiklerinde, örgütsel değişimlere karşı daha açık ve esnek olabilirler. İşe aidiyet duygusu yüksek olan çalışanlar, değişim süreçlerinde daha aktif rol alabilir ve bu süreçlere daha kolay uyum sağlayabilirler.

İşe aidiyetin örgütsel performans üzerindeki etkisi de göz ardı edilemez. Çalışanların iş yerlerine olan aidiyetleri, genel iş performansını artırabilir ve bu da örgütün verimliliğini ve karlılığını doğrudan etkileyebilir (Harter, Schmidt, ve Hayes, 2002). Özellikle, müşteri hizmetleri ve satış gibi dışa dönük işlerde, işe aidiyet duygusu yüksek olan çalışanlar, müşteri memnuniyetini ve sadakatini artırmada önemli bir rol oynayabilirler.

Bu bağlamda, işe aidiyetin geliştirilmesi, insan kaynakları yönetimi ve örgütsel gelişim stratejilerinin temel bir unsuru olmalıdır. İşe aidiyeti artırmak için uygulanabilecek stratejiler arasında, etkili iletişim, çalışanların kariyer gelişimi için fırsatlar sunma, iş yerinde psikolojik güvenliği destekleme ve iş-yaşam dengesine saygı gösterme yer alabilir. Bu tür stratejiler, çalışanların iş yerlerine olan aidiyetlerini ve genel iş tatminlerini artırabilir, bu da örgütlerin genel başarısı için hayati öneme sahiptir.

Sonuç olarak, işe aidiyet, çalışanların ve örgütlerin başarısı için kritik bir faktördür. İşe aidiyetin geliştirilmesi ve desteklenmesi, çalışanların iş tatminini, motivasyonunu ve performansını artırırken, aynı zamanda işten ayrılma oranlarını ve tükenmişlik hissini azaltır. Bu nedenle, işe aidiyeti artırmaya yönelik stratejiler, insan kaynakları yönetimi ve örgütsel gelişim açısından merkezi bir öneme sahiptir.

3.1.4. İşe aidiyeti etkileyen faktörler

İşe aidiyet kavramını etkileyen birçok etken bulunmaktadır. Bunların bazıları işe aidiyeti artırırken, bazıları bu duyguyu köreltmektedir. Aşağıda, işe aidiyet duygusunu perçinleyen bazı faktörlerin açıklaması yapılmıştır. Bu faktörler pozitif etki eden faktörler olarak sunulmuş, bu faktörlerin tersi ve olumsuz hali negatif faktör olarak değerlendirilebilir. İşe aidiyeti etkileyen pozitif faktörler, çalışanların iş yerindeki deneyimlerini ve algılarını şekillendirir. Bu faktörler, örgütün iç ve dış yapısından kaynaklanabilir ve çalışanların iş yerine olan aidiyetlerini ve memnuniyetlerini artırmada önemli rol oynar.

- **Etkili liderlik**, işe aidiyeti artıran önemli faktörlerden biridir. Dönüştürücü ve destekleyici liderlik tarzları, çalışanların iş yerinde değerli ve önemli hissetmelerini sağlar (Bass, 1985). Liderlerin açık iletişimi, geri bildirimi ve çalışanların gelişimine olan desteği, işe aidiyet duygusunu güçlendirir.
- **Örgütsel adalet ve şeffaflık** da işe aidiyet üzerinde olumlu etkiye sahiptir. Çalışanların karar alma süreçlerine adil bir şekilde dahil edilmeleri ve politikaların şeffaf bir şekilde uygulanması, çalışanların organizasyona olan güvenini ve

bağlılığını artırır (Greenberg, 1990). Adalet algısı yüksek olan çalışma ortamlarında, çalışanlar daha yüksek işe aidiyet duygusu yaşarlar

- **Kariyer gelişim fırsatları** ve mesleki eğitim, işe aidiyeti etkileyen diğer faktörlerdir. Çalışanların kariyer hedeflerine ulaşmaları için gerekli kaynaklara ve eğitimlere erişimleri, iş yerlerine olan aidiyetlerini güçlendirir (Hall ve Moss, 1998). Mesleki gelişim fırsatları, çalışanların kendilerini değerli ve örgüt tarafından desteklenmiş hissetmelerine yardımcı olur.
- Ayrıca, **iş-yaşam dengesi**, işe aidiyeti olumlu yönde etkileyen bir başka faktördür. Çalışanların iş ve özel hayat arasında sağlıklı bir denge kurmalarını destekleyen politikalar, iş tatminini ve işe aidiyet duygusunu artırır (Greenhaus ve Allen, 2011). Dengeli bir çalışma hayatı, çalışanların stresini azaltır ve iş yerinde daha mutlu ve üretken olmalarını sağlar.
- **Sosyal destek ve iş yerindeki ilişkiler** de işe aidiyet üzerinde önemli bir etkiye sahiptir. Çalışanların iş arkadaşları ve yöneticileri ile sağlıklı ve destekleyici ilişkilere sahip olmaları, iş yerinde kendilerini daha güvende ve ait hissetmelerini sağlar (Rhoades ve Eisenberger, 2002). Bu tür sosyal destek, özellikle zorlu veya stresli iş ortamlarında, çalışanların işe aidiyet duygusunu güçlendirir.
- Son olarak, **örgütsel destek** de işe aidiyet üzerinde önemli bir etkiye sahiptir. Çalışanların örgüt tarafından desteklendiğini hissetmeleri, onların işe aidiyet duygularını güçlendirir (Eisenberger, vd., 1986). Bu destek, maddi ve manevi kaynaklar, mesleki gelişim fırsatları ve iş yerinde sağlıklı ve güvenli bir ortam sağlamak şeklinde olabilir.

Sonuç olarak, işe aidiyeti etkileyen bu pozitif faktörler, çalışanların iş yerindeki genel deneyimlerini ve algılarını iyileştirmekte önemli bir rol oynar. Bu faktörlerin etkin bir şekilde yönetilmesi, çalışanların iş tatminini, motivasyonunu ve bağlılığını artırırken, aynı zamanda örgütün genel başarısını ve verimliliğini de destekler.

3.1.5. İşe aidiyete ilişkin teori ve modeller

İşe aidiyet ile ilgili teoriler ve modeller, bu kavramın anlaşılması ve iş yerinde nasıl uygulanabileceği konusunda önemli bilgiler sunar. Bu teoriler, işe aidiyetin psikolojik, sosyal ve örgütsel yönlerini ele alır ve çalışanların iş yerindeki deneyimlerini derinlemesine anlamamıza yardımcı olur.

Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi Teorisi (1943), işe aidiyeti temel insan ihtiyaçları arasında konumlandırır. Maslow, bu teoriyle, insanların temel ihtiyaçlarını bir

hiyerarşi içinde sıralar ve sosyal ihtiyaçların, güvenlik ve fizyolojik ihtiyaçların tatmin edilmesinin ardından geldiğini belirtir. İşe aidiyet, Maslow'a göre sosyal ihtiyaçlar kategorisine girer ve insanların gruplara ait olma ve sevilme gibi sosyal ilişkilere duyduğu ihtiyaçları yansıtır.

Herzberg'in İki Faktör Teorisi (1959), iş tatminini ve motivasyonunu işe aidiyetle ilişkilendirir. Herzberg, motivasyonu artıran faktörlerin (motivatorlar) ve iş tatminsizliğine neden olan faktörlerin (hijyen faktörleri) olduğunu belirtir. İşe aidiyet duygusu, bu teoride motivasyonu artıran faktörler arasında yer alabilir, çünkü çalışanların işlerine duydukları değer ve iş yerindeki ilişkiler, iş tatminlerini ve motivasyonlarını doğrudan etkiler.

Sosyal Kimlik Teorisi (Tajfel ve Turner, 1979), bireylerin gruplara ait olma ihtiyacını ve bu grupların bireylerin kimliklerini nasıl etkilediğini inceleyen bir başka önemli teoridir. Bu teori, işe aidiyetin sadece bireysel bir duygu olmadığını, aynı zamanda bireylerin sosyal gruplarına olan aidiyetlerini ve bu grupların değerlerini ve normlarını benimsemelerini de içerdiğini belirtir.

Örgütsel Bağlılık Teorisi (Meyer ve Allen, 1991), çalışanların örgüte olan aidiyetlerini üç bileşende inceler: duygusal bağlılık, devamlılık bağlılığı ve normatif bağlılık. Bu teori, işe aidiyetin, özellikle duygusal bağlılık boyutuyla yakından ilişkili olduğunu gösterir. Duygusal bağlılık, çalışanların iş yerlerine olan duygusal bağlarını ve iş yerine karşı hissettikleri pozitif duyguları ifade eder.

Örgütsel Destek Teorisi (Eisenberger, vd., 1986), çalışanların örgüt tarafından ne kadar desteklendiğini algılamalarının, işe aidiyet duygularını nasıl etkilediğini inceler. Bu teoriye göre, çalışanlar kendilerini örgüt tarafından desteklenmiş hissettiklerinde, işe aidiyet duyguları artar. Örgütsel destek hem maddi hem de manevi kaynakların sağlanması, kariyer gelişim fırsatları ve iş yerinde sağlıklı ve güvenli bir ortam yaratılması şeklinde olabilir.

Psikolojik Sözleşme Teorisi (Rousseau, 1995), çalışan ve işveren arasındaki karşılıklı beklentiler ve yükümlülüklerin işe aidiyet üzerindeki etkilerini inceler. Bu teori, çalışanların işverenden beklentilerinin karşılanması, işe aidiyet duygularını güçlendirdiğini belirtir. Psikolojik sözleşmenin ihlali, ise işe aidiyet duygusunun zayıflamasına neden olabilir.

Bağlamsal Performans Teorisi (Borman ve Motowidlo, 1993), işe aidiyetin çalışanların iş yerindeki davranışları üzerindeki etkilerini inceler. Bu teoriye göre, işe

aidiyet duygusu yüksek olan çalışanlar, iş tanımlarının ötesinde, örgütün genel yararına katkıda bulunacak davranışları sergileme eğilimindedir. Bu, örgütsel vatandaşlık davranışları olarak da bilinir ve iş birliği, takım çalışması ve örgüte katkıda bulunma gibi davranışları içerir.

İş Bağlılığı Modeli (Kanter, 1968), çalışanların işlerine olan aidietlerini ve bu bağlılığın işe aidiet duygularını nasıl etkilediğini inceler. Kanter, çalışanların işlerine olan bağlılığının, iş yerindeki fırsatlar, ödüller ve tanınma ile ilişkili olduğunu belirtir. İş bağlılığı yüksek olan çalışanlar, genellikle işlerine daha fazla aidiet hissederekler.

Kültürel Çalışmalar Yaklaşımı, işe aidietin sosyal ve kültürel yapılarla olan ilişkisini inceler. Bu yaklaşım, iş yerindeki kültürel dinamiklerin ve değerlerin, çalışanların aidiet algılarını nasıl etkilediğini ele alır (Geertz, 1973). Çalışanların kültürel arka planları, deneyimleri ve değerleri, işe aidiet duygularını ve örgütle olan etkileşimlerini şekillendirir. Bu yaklaşım, özellikle küreselleşme ve işgücü çeşitliliği arttıkça, iş yerindeki aidiet ve inklüzyon politikalarının anlaşılmasında önem kazanmaktadır.

Nesne İlişkileri Teorisi (Klein, 1971), iş yerindeki ilişkilerin ve bağların psikolojik boyutunu inceler. Bu teori, çalışanların iş yerindeki nesnelere ve kişilere olan aidietlerinin, işe aidiet duygularını nasıl etkilediğini ele alır. Nesne İlişkileri Teorisi, çalışanların iş yerindeki ilişkilerinin karmaşıklığını ve bunların kişisel kimliklerini ve işe aidiet duygularını nasıl şekillendirdiğini vurgular.

Sosyal Değişim Teorisi (Blau, 1964), işe aidietin örgütsel takas ve karşılıklı ilişkiler bağlamında incelenmesini sağlar. Bu teoriye göre, çalışanlar ve örgütler arasındaki etkileşimler, karşılıklı yarar ve takas ilişkilerine dayanır. Çalışanların örgüte katkıları karşılığında aldıkları destek, takdir ve faydalar, işe aidiet duygularını etkiler. İşe aidiet, bu karşılıklı ilişkilerin pozitif ve dengeli olmasına bağlıdır.

Pozitif Psikoloji Yaklaşımı, işe aidietin geliştirilmesinde bireylerin güçlü yönlerine ve potansiyeline odaklanır (Seligman ve Csikszentmihalyi, 2000). Bu yaklaşım, çalışanların olumlu yönlerini, yeteneklerini ve başarılarını vurgular ve iş yerinde pozitif bir atmosfer yaratılmasını teşvik eder. Pozitif Psikoloji Yaklaşımı, işe aidieti, çalışanların iş yerindeki deneyimlerinin olumlu yönlerine odaklanarak artırmayı amaçlar.

Postmodern teoriler ve önerilen modeller, işe aidietin anlaşılmasına yeni ve çeşitli bakış açıları sunar. Bu yaklaşımlar, geleneksel teorilere alternatifler oluşturur ve işe aidietin daha geniş sosyal ve kültürel bağlamlarda incelenmesine olanak tanır. **Ağ**

Teorisi (Castells, 1996), işe aidiyetin modern çalışma dünyasındaki değişen doğasını ele alır. Bu teori, teknolojinin ve küreselleşmenin iş yerindeki sosyal ve profesyonel ilişkiler üzerindeki etkisini inceler. Ağ Teorisi'ne göre, teknolojik ilerleme ve küresel bağlantılar, çalışanların iş yerindeki etkileşim şekillerini değiştirir ve bu da işe aidiyet duygularını etkileyebilir. **Kimlik Politikaları Teorisi** (Alvesson ve Willmott, 2002), bireylerin iş yerindeki kimliklerinin inşası ve ifadesinin, işe aidiyet üzerindeki etkilerini inceler. Bu teori, özellikle çeşitlilik ve kapsayıcı inklüzyon politikalarının önemini vurgular. Çalışanların kendilerini ifade etme özgürlüğü ve örgüt içindeki çeşitlilik ve farklılıklara saygı gösterilmesi, işe aidiyet duygusunu güçlendirebilir. Ayrıca, **Duygusal/ Emosyonel Zeka Teorisi** (Goleman, 1995), iş yerindeki sosyal ve duygusal becerilerin işe aidiyet üzerindeki etkilerini inceler. Emosyonel zekâ, çalışanların duygusal farkındalık, öz düzenleme ve sosyal becerilerini kapsar. Bu beceriler, iş yerindeki ilişkilerin geliştirilmesi ve işe aidiyet duygusunun artırılmasında önemli rol oynar. Son olarak, **Pozitif Örgütsel Davranış Teorisi** (Luthans, 2002), işe aidiyetin geliştirilmesinde pozitif psikoloji yaklaşımlarının önemini vurgular. Bu teori, çalışanların güçlü yönlerine ve potansiyeline odaklanır. Pozitif geri bildirim, takdir ve destekleyici bir çalışma ortamı, çalışanların işe aidiyet duygularını güçlendirir ve onların genel iş tatminini artırır.

Bu teoriler ve modeller, işe aidiyetin çok yönlü doğasını ve iş yerindeki çalışan deneyimine olan etkilerini vurgular. İşe aidiyeti artırmaya yönelik stratejilerin geliştirilmesinde bu teorilerden yararlanmak, çalışanların iş tatmini, motivasyonu ve bağlılığını artırabilir ve örgütün genel başarısını destekleyebilir.

3.1.6. işe aidiyete yönelik literatür

İşe aidiyet kavramının kavramsal çerçevesi, bu kavramın organizasyonel bağlamda nasıl anlaşılması ve değerlendirilmesi gerektiğini belirler. İşe aidiyet, çalışanların iş yerlerine karşı geliştirdikleri duygusal, bilişsel ve davranışsal bağlar olarak tanımlanabilir (May, Gilson ve Harter, 2004). Bu bağlar, çalışanların işlerine olan aidiyetlerini, motivasyonlarını ve genel iş tatminlerini etkiler.

İşe aidiyet, sıklıkla iş tatmini, örgütsel bağlılık ve iş performansı gibi kavramlarla ilişkilendirilir (Meyer ve Allen, 1991). İş tatmini, çalışanların işlerinden aldıkları memnuniyet derecesini ifade eder ve işe aidiyetle yakından ilişkilidir; çünkü işe aidiyet duygusu yüksek olan çalışanlar genellikle işlerinden daha fazla memnun olurlar (Locke, 1976). Örgütsel bağlılık, çalışanların organizasyonlarına karşı hissettikleri bağlılık ve sadakati ifade eder ve işe aidiyetle doğrudan bir ilişki içindedir (Porter vd., 1974).

İş performansı ise, çalışanların işlerindeki başarılarını ve etkinliklerini ifade eder ve işe aidiyet duygusu yüksek olan çalışanların genellikle daha yüksek performans gösterdikleri gözlemlenir (Koys, 2001). İşe aidiyet, ayrıca işten ayrılma niyeti gibi negatif iş sonuçlarıyla da ters orantılıdır; yani işe aidiyet duygusu yüksek olan çalışanlar, işlerinden ayrılma ihtimalleri daha düşük olur (Tett ve Meyer, 1993).

İşe aidiyet ile ilişkili diğer kavramlar arasında, örgütsel adalet, liderlik tarzı ve iş güvenliği gibi unsurlar yer alır. Örgütsel adalet, çalışanların iş yerlerindeki kararların adil bir şekilde alındığını algılamalarını ifade eder ve bu algı, işe aidiyet duygularını önemli ölçüde etkileyebilir (Greenberg, 1990). Adil bir çalışma ortamı, çalışanların organizasyonlarına olan güvenini ve bağlılığını artırır, dolayısıyla işe aidiyet duygusunu güçlendirir. Liderlik tarzı da işe aidiyet üzerinde büyük bir etkiye sahiptir. Dönüştürücü liderlik, çalışanları güçlendirme ve onların gelişimine odaklanma yoluyla işe aidiyet duygusunu artırabilir (Bass,1985). Dönüştürücü liderler, çalışanlarının ihtiyaçlarına duyarlıdır ve onları işin anlamı ve önemi konusunda motive eder. Bu tür liderlik, çalışanların iş yerine olan bağlılığını ve işe aidiyet duygularını güçlendirir.

İş güvenliği, çalışanların işlerini kaybetme konusundaki endişelerini ifade eder ve işe aidiyet ile yakından ilişkilidir. İş güvenliği yüksek olan ortamlarda, çalışanlar daha fazla işe aidiyet hissi yaşarlar ve organizasyona daha fazla bağlılık gösterirler (Sverke ve Hellgren, 2002). İş güvenliğinin yüksek olması, çalışanların iş yerine olan güvenini artırır ve işe aidiyet duygusunu destekler.

İşe aidiyet ile ilişkili diğer önemli kavramlardan biri de çalışanların örgütsel değişime uyum yeteneği ve bu değişim sürecindeki rolleridir. Örgütsel değişim süreçleri, çalışanların işe aidiyet duygularını etkileyebilir ve bu süreçlerde çalışanların katılımı ve desteği, başarılı bir değişim yönetimi için hayati öneme sahiptir (Armenakis ve Bedeian, 1999). Çalışanların değişime olan adaptasyonu ve değişim sürecindeki aktif rolleri, işe aidiyet duygusunu güçlendirir ve örgütün genel başarısına katkıda bulunur.

Bunun yanı sıra, çalışma ortamındaki psikolojik güvenlik de işe aidiyetle yakından ilişkilidir. Psikolojik güvenlik, çalışanların risk alabilecekleri, hatalarını açıkça paylaşılabilecekleri ve yenilikçi fikirler öne sürebilecekleri bir ortamı ifade eder (Edmondson, 1999). Bu tür bir ortam, çalışanların kendilerini daha çok işlerine ait hissetmelerini sağlar ve işe aidiyet duygusunu destekler. Çalışma ortamının fiziksel ve psikolojik koşulları da işe aidiyet üzerinde etkili olabilir. Güvenli, sağlıklı ve destekleyici bir çalışma ortamı, çalışanların iş yerlerine olan bağlılığını ve işe aidiyet duygularını

artırır (Vischer, 2007). Çalışma ortamının kalitesi, çalışanların genel iş tatminini ve motivasyonunu etkileyebilir.

Kültürel çeşitlilik ve inklüzyon da işe aidiyetle ilgili önemli konulardandır. Çeşitliliği kucaklayan ve katılımı destekleyen organizasyonlar, çalışanlarının çeşitli arka planlardan gelen farklılıklarını değerlendirir ve bu çeşitlilik, işe aidiyet duygusunu artırabilir (Cox ve Blake, 1991). Çeşitli ve kapsayıcı ve katılımcı bir çalışma ortamı, çalışanların kendilerini değerli ve kabul edilmiş hissetmelerini sağlar.

İşe aidiyetle ilişkili diğer bir önemli kavram, çalışanların kariyer gelişimi ve mesleki yeterlilik algılarıdır. Çalışanların kariyer gelişim fırsatlarına erişimi ve kendi mesleki yeterliliklerini geliştirebilme imkanları, işe aidiyet duygularını önemli ölçüde etkileyebilir (Hall ve Moss, 1998). Kariyer gelişimine yatırım yapılması ve çalışanların mesleki becerilerini sürekli geliştirebilmesi, onların iş yerlerine olan bağlılığını ve işe aidiyet duygularını güçlendirir.

Ayrıca, iş-yaşam dengesi de işe aidiyetle yakından ilişkilidir. Çalışanların iş ve özel hayat arasında sağlıklı bir denge kurabilmesi, iş tatminini ve işe aidiyet duygularını artırabilir (Greenhaus ve Allen, 2011). İş-yaşam dengesi, çalışanların hem iş hem de kişisel yaşamlarında başarılı ve tatmin olmalarını sağlar, bu da genel işe aidiyet duygusunu olumlu yönde etkiler.

Organizasyonel iletişim de işe aidiyetin önemli bir bileşenidir. Açık ve etkili iletişim, çalışanların organizasyon içindeki değişiklikleri, politikaları ve beklentileri daha iyi anlamalarını sağlar, bu da işe aidiyet duygusunu güçlendirir (Men, 2014). İyi yönetilen organizasyonel iletişim, çalışanların kendilerini değerli ve bilgilendirilmiş hissetmelerine yardımcı olur.

İşe aidiyetin sadece bireysel ve organizasyonel düzeyde değil, aynı zamanda sosyal ve kültürel bağlamda da ele alınması gerektiğini vurgulamaktadır. Örneğin, sosyal kimlik teorisi, işe aidiyetin bireylerin sosyal gruplarına ve bu grupların değerlerine nasıl bağlandığına odaklanır (Ashforth ve Mael, 1989). Bu yaklaşım, çalışanların iş yerindeki sosyal ilişkilerinin ve grup kimliklerinin işe aidiyet duygularını nasıl etkilediğini incelemektedir.

Teknolojinin gelişimi ve uzaktan çalışma pratiklerinin yaygınlaşması da işe aidiyet üzerinde etkili olmuştur. Uzaktan çalışma, çalışanların fiziksel olarak iş yerinden uzak olmalarına rağmen, teknolojik araçlar aracılığıyla işe aidiyet duygularını sürdürmelerine olanak tanır (Golden ve Gajendran, 2019). Bu durum, işe aidiyetin, yüz yüze

etkileşimlerin ötesine geçerek, dijital ortamlarda da nasıl inşa edilebileceğini göstermektedir.

Çalışmalar son yıllarda işe aidiyet konusuna, özellikle pandemi sonrası dönemde ve değişen çalışma koşullarında daha fazla odaklanmıştır. Pandemi, işe aidiyet duygularını ve çalışma dünyasını derinden etkilemiş, bu durum araştırmacıların bu kavramları yeniden değerlendirmesine yol açmıştır (Kniffin vd., 2021). Pandemi sırasında, çalışanların işe aidiyet duyguları, izolasyon ve uzaktan çalışma koşulları nedeniyle zorlanmış, bu da araştırmacıları işe aidiyeti sürdürmenin yeni yollarını bulmaya teşvik etmiştir. Uzaktan çalışma ve hibrit çalışma modellerinin yaygınlaşması, işe aidiyetin yeni boyutlarını ortaya çıkarmıştır. Uzaktan çalışanlar arasında işe aidiyet duygularını geliştirmek ve sürdürmek için dijital araçların ve iletişim yöntemlerinin etkin kullanımı önem kazanmıştır (Caligiuri De Cieri, Minbaeva, Verbeke, ve Zimmermann, 2020). Özellikle, sanal toplantılar ve dijital sosyal etkileşimler, çalışanların birbirleriyle ve organizasyonla bağlarını güçlendirmek için kullanılmıştır.

Ayrıca, çalışanların zihinsel sağlığı ve refahı üzerine yapılan araştırmalar, pandemi döneminde işe aidiyetin bu alanlara olan etkisini vurgulamıştır (Kniffin vd., 2021). Çalışanların zihinsel sağlığı ve genel refahı, işe aidiyet duygularını desteklemek için alınan önlemlerle doğrudan ilişkilidir. Ayrıca, çalışan refahı ve sağlığı üzerine yapılan araştırmalar, işe aidiyetin çalışanların psikolojik ve fiziksel sağlığı üzerindeki olumlu etkilerini de ortaya koymaktadır (Nielsen vd., 2017). Sağlıklı bir çalışma ortamı, çalışanların işe aidiyet duygularını güçlendirirken, aynı zamanda onların genel refahını ve sağlığını da iyileştirebilir.

Küreselleşme ve işgücü çeşitliliğinin artması, işe aidiyetin kültürlerarası boyutlarını da gündeme getirmektedir (Shen vd., 2019). Farklı kültürel arka planlardan gelen çalışanların işe aidiyet duyguları, organizasyonların kültürel çeşitliliği nasıl yönettikleri ve politikalarını nasıl uyguladıkları ile yakından ilişkilidir. Farklı kültürel arka planlardan gelen çalışanların işe aidiyet duyguları, organizasyonların kültürel çeşitliliği ve inklüzyon politikalarının etkinliği ile yakından bağlantılıdır (Mor Barak, 2021). Bu durum, organizasyonların çeşitliliği ve kapsayıcılığı desteklemek için daha kapsamlı stratejiler geliştirmelerinin önemini ortaya koymaktadır.

Bu son dönem çalışmalar, işe aidiyetin sürekli değişen ve gelişen bir kavram olduğunu ve günümüzün hızla değişen çalışma dünyasındaki çeşitli dinamiklerle nasıl etkileşim içinde olduğunu göstermektedir. Bu anlayış, özellikle havacılık sektörü gibi

yüksek beceri ve baskı içeren alanlarda, işe aidiyetin geliştirilmesi ve sürdürülmesi stratejilerinin oluşturulmasında kritik öneme sahiptir. Bu kavramların tümü, işe aidiyetin karmaşık yapısını ve iş yerindeki çalışanlar üzerindeki etkisini daha iyi anlamamıza yardımcı olur. Havacılık sektörü gibi yüksek beceri ve baskı içeren alanlarda, bu kavramların etkili bir şekilde yönetilmesi, çalışanların iş tatminini ve bağlılığını artırmada ve dolayısıyla örgütün genel performansını iyileştirmede kritik öneme sahiptir.

İşe aidiyet ile ilgili literatür, bu konuda hem farklı görüşler hem de genel kabuller içermektedir. Çeşitli araştırmalar, işe aidiyetin çalışanlar üzerindeki etkilerini ve bunu etkileyen faktörleri farklı şekillerde ele almıştır. Bir yandan, işe aidiyetin çalışanların iş tatmini, motivasyonu ve bağlılığı üzerinde olumlu etkileri olduğu genel olarak kabul edilmektedir (Meyer ve Allen, 1991; Ryan ve Deci, 2000). Bu görüş, çalışanların iş yerinde kendilerini değerli ve kabul edilmiş hissetmelerinin, genel iş performansını ve işten ayrılma niyetlerini olumlu yönde etkilediği fikrine dayanmaktadır.

Ancak, işe aidiyetin nasıl oluşturulacağı ve sürdürüleceği konusunda farklı görüşler bulunmaktadır. Bazı araştırmacılar, işe aidiyetin öncelikle bireysel faktörlerle ilgili olduğunu savunurken (Baumeister ve Leary, 1995), diğerleri organizasyonel ve sosyal faktörlerin daha belirleyici olduğunu öne sürer (Eisenberger, vd., 1986). Bu farklı yaklaşımlar, işe aidiyetin karmaşık doğasını ve çok yönlü faktörler tarafından etkilendiğini göstermektedir.

Ayrıca, işe aidiyetin ölçümü ve değerlendirilmesi konusunda da farklı görüşler mevcuttur. Bazı çalışmalar, işe aidiyetin öznel bir deneyim olduğunu ve dolayısıyla bireysel algılara dayalı olarak değerlendirilmesi gerektiğini vurgular (Maslach ve Leiter, 1997), diğerleri ise işe aidiyetin daha objektif ölçümlerle değerlendirilebileceğini savunur (Harter, Schmidt, ve Hayes, 2002).

Bu farklılıkları uzlaştırmanın yolları arasında, işe aidiyetin çok boyutlu bir yaklaşımla ele alınması yer alabilir. Hem bireysel hem de örgütsel faktörlerin işe aidiyet üzerindeki etkilerini dikkate alan kapsamlı bir yaklaşım, bu konudaki farklı görüşleri birleştirebilir. Ayrıca, işe aidiyetin ölçümünde hem öznel hem de objektif yöntemlerin bir arada kullanılması, bu kavramın daha doğru bir şekilde değerlendirilmesine yardımcı olabilir. Sonuç olarak, işe aidiyet ile ilgili literatür, bu konunun hem bireysel hem de örgütsel yönlerinin önemini vurgulamaktadır. Farklı görüşlerin uzlaştırılması ve işe

aidiyetin daha iyi anlaşılması için kapsamlı ve çok yönlü bir yaklaşım benimsemek gerekmektedir.

3.1.7. İşe aidiyet, İK uygulamaları ve algılanan yönetici desteği ilişkisi

İK uygulamaları ile işe aidiyet duygusu ve AYD ile işe aidiyet duygusu arasındaki ilişkiler, akademik literatürde geniş yer bulmuştur. Bu konularla ilgili çalışmalar hem fikir birliği alanları hem de çatışan görüşler içermektedir.

İK uygulamalarının işe aidiyet duygusuna etkisi üzerine yapılan araştırmalar, genellikle bu uygulamaların çalışanların iş yerine olan bağlılığını ve memnuniyetini artırdığı konusunda fikir birliği içindedir (Kuvaas, 2008). Özellikle, çalışanların gelişimi ve kariyer yollarına odaklanan, adil ve şeffaf İK uygulamaları, işe aidiyet duygusunu güçlendiren faktörler olarak kabul edilir. Bununla birlikte, İK uygulamalarının işe aidiyet üzerindeki etkilerinin her zaman tutarlı olmadığına dair görüşler de vardır. Bazı araştırmalar, özellikle performansa dayalı ödüllendirme sistemlerinin işe aidiyeti zayıflatabileceğini belirtmektedir (Pfeffer, 1998).

AYD ile işe aidiyet duygusu arasındaki ilişki üzerine yapılan çalışmalar da benzer bir çeşitlilik göstermektedir. Yöneticilerin çalışanlara sağladığı destek, genellikle işe aidiyet duygusunu artırır (Eisenberger, vd., 2002). Çalışanların yöneticilerinden aldıkları destek, onların iş yerinde kendilerini daha güvende ve değerli hissetmelerini sağlar. Ancak, bazı araştırmalar, yönetici desteğinin her zaman işe aidiyeti artırmadığını, bazen çalışanların bağımsızlık ve özerklik ihtiyaçlarını zayıflatabileceğini öne sürer (Deci, Ryan, 1985).

Bu farklılıkları uzlaştırmanın yolları arasında, İK uygulamalarının ve yönetici desteğinin bireysel ihtiyaçlara ve örgütsel bağlama uygun bir şekilde uyarlanması yer alabilir. Örneğin, performansa dayalı ödüllendirme sistemleri, çalışanların bireysel motivasyonları ve işin doğası göz önünde bulundurularak tasarlanmalıdır. Ayrıca, yönetici desteği, çalışanların serbestlik ve bağımsızlık ihtiyaçlarını da dikkate alacak şekilde sunulmalıdır.

İK uygulamalarının çalışanları işe aidiyetine etkisini açıklamaya yönelik çalışmalarda İK, bazen bağımsız değişken, bazen aracı ya da düzenleyici değişken olarak ele alınmıştır ve işe aidiyet genellikle bağımlı değişken olarak incelenmiştir. İK uygulamalarının işe aidiyet üzerinde doğrudan etkisi olduğu görüşü yaygındır. Örneğin, eğitim ve gelişim fırsatları, performans yönetimi sistemleri ve çalışan katılımı gibi uygulamaların, çalışanların iş yerine olan aidiyetlerini ve memnuniyetlerini artırdığı

gösterilmiştir (Kuvaas, 2008). Bu uygulamalar, çalışanların işlerine olan aidiyetlerini güçlendirerek iş tatmini ve motivasyonu artırabilir.

Bununla birlikte, bazı çalışmalar İK uygulamalarının işe aidiyet üzerinde dolaylı bir etkisi olduğunu öne sürmektedir. Bu görüşe göre, İK uygulamaları, örneğin çalışanların algıladıkları örgütsel adalet veya iş tatmini gibi ara değişkenler üzerinden işe aidiyeti etkiler (Rhoades ve Eisenberger, 2002). Bu durumda, İK uygulamaları işe aidiyet üzerinde doğrudan değil, dolaylı bir etkiye sahiptir. Ayrıca, İK uygulamalarının işe aidiyet üzerindeki etkisinin çalışanların bireysel özelliklerine ve işin doğasına bağlı olarak değişebileceğine dair görüşler de vardır. Bazı araştırmalar, çalışanların kişilik özellikleri veya işin özellikleri gibi faktörlerin, İK uygulamalarının işe aidiyet üzerindeki etkisini düzenleyebileceğini belirtir (Boxall ve Purcell, 2011).

Yine çalışmaların İK uygulamacını ele alışı da farklılaşmaktadır. Kimi çalışmalar İK uygulamalarına tümünden bir bakış açısıyla ele alırken, kimi çalışma spesifik olarak bir veya birkaç İK uygulamasını bu ilişkide ele almıştır.

Çalışanların kapsayıcılık ve farklılıklara yönelik İK politikalarının işe aidiyet duygularını olumlu yönde etkileyebileceğini gösteren araştırmalar bulunmaktadır (Shore, vd., 2011). Bu tür politikalar, çalışanların kendilerini iş yerinde kabul edilmiş ve değerli hissetmelerini sağlar, bu da işe aidiyetlerini artırır. Performans değerlendirme sistemlerinin işe aidiyet üzerindeki etkisini inceleyen araştırmalar da mevcuttur. Bazı çalışmalar, adil ve şeffaf performans değerlendirme süreçlerinin çalışanların işe aidiyet duygularını güçlendirdiğini gösterirken (Cawley, Keeping, ve Levy, 1998), diğerleri bu süreçlerin çalışanlar üzerinde stres yaratabileceğini ve işe aidiyeti azaltabileceğini belirtir (Pulakos, vd., 2015). Ödüllendirme ve tanıma sistemlerinin işe aidiyet üzerindeki etkisine dair çalışmalar da farklı sonuçlar ortaya koymaktadır. Bazı araştırmacılar, çalışanların çabalarının tanınması ve ödüllendirilmesinin işe aidiyet duygularını artırdığını öne sürerken (Brun ve Dugas, 2008), diğerleri bu tür sistemlerin rekabeti artırarak iş yerindeki ilişkileri zayıflatabileceğini ve işe aidiyeti azaltabileceğini belirtir (Kohn, 1993).

Son dönemde yapılan çalışmalar, İK uygulamaları ile işe aidiyet arasındaki ilişkiye daha çağdaş bir bakış açısı getirmiştir. Bu çalışmalar, özellikle teknolojik gelişmelerin ve değişen çalışma koşullarının bu ilişki üzerindeki etkilerini incelemektedir. Bazı araştırmalar, uzaktan çalışmanın çalışanların iş yerindeki sosyal bağlarını zayıflatabileceğini ve bu durumun işe aidiyet duygusuna olumsuz etki yapabileceğini belirtir. Ayrıca, teknoloji tabanlı İK uygulamalarının (örneğin, e-İK sistemleri) işe aidiyet

üzerindeki etkileri üzerine yapılan bir araştırmada, teknolojinin İK uygulamalarını daha etkili ve verimli hale getirebileceğini, ancak aynı zamanda çalışanların örgütsel bağlarını ve kişisel ilişkilerini zayıflatabileceğini göstermektedir. Teknolojinin işe aidiyet üzerindeki etkilerine odaklanan araştırmalar da artmıştır. Özellikle dijital çağda, teknoloji aracılığıyla gerçekleştirilen insan kaynakları uygulamalarının (örneğin, e-öğrenme, sanal takım çalışmaları) işe aidiyet üzerinde nasıl etkiler yarattığı incelenmektedir (Stone, vd., 2015). Bu çalışmalar, teknolojinin işe aidiyeti artırabileceğini, ancak aynı zamanda sosyal izolasyon riskini de beraberinde getirebileceğini belirtmektedir.

Ayrıca, küreselleşme ve işgücü çeşitliliğinin artmasıyla, farklılıkların yönetimi ve kapsayıcılık politikalarının işe aidiyet üzerindeki etkileri de literatürde sıklıkla incelenmiştir. Bu çalışmalar, çeşitli arka planlardan gelen çalışanların iş yerinde kabul görmesi ve dahil edilmesinin, işe aidiyet duygularını güçlendirebileceğini öne sürmüştür (Nishii, 2013).

İK uygulamalarının, çalışanların işe aidiyeti üzerindeki istekisinde, örgütsel ve yönetici desteği sıklıkla ele alınmıştır. Eisenberger ve arkadaşları. (2002) tarafından yapılan bir çalışma, algılanan yönetici desteğinin, İK uygulamalarının çalışanların işe aidiyeti üzerindeki etkilerini nasıl aracılılığını inceler. Bu çalışmada, çalışanların yöneticilerinden algıladıkları destek seviyesinin, İK uygulamalarının etkinliğini artırdığı ve dolayısıyla işe aidiyeti güçlendirdiği belirtilmektedir. Bunun yanı sıra, Rhoades ve Eisenberger (2002) tarafından yapılan bir başka çalışma, algılanan örgütsel desteğin, iş tatmini ve işe aidiyet arasındaki ilişkide aracı rol oynadığını göstermektedir. Bu çalışma, çalışanların örgütlerinden algıladıkları desteğin, iş tatminlerini ve dolayısıyla işe aidiyet duygularını nasıl etkilediğini ortaya koymaktadır. Ayrıca, Kurtessis ve arkadaşları (2017) tarafından yapılan bir çalışma, algılanan örgütsel desteğin, çalışanların işe aidiyet duygularını düzenleyici bir faktör olarak nasıl etkilediğini incelemektedir. Bu çalışma, algılanan destek düzeyinin yüksek olduğu durumlarda, İK uygulamalarının işe aidiyet üzerinde daha güçlü bir etki yarattığını belirtmektedir. Panaccio ve Vandenberghe (2012) tarafından yapılan bir çalışma, algılanan lider desteğinin, çalışanların işe aidiyeti ve işten ayrılma niyeti arasındaki ilişkide aracı rol oynadığını göstermektedir. Bu çalışma, liderlerin destekleyici tutumlarının, çalışanların iş yerine olan bağlılığını güçlendirebileceğini ve işten ayrılma niyetlerini azaltabileceğini ortaya koymaktadır. Algılanan sosyal destek ile ilgili olarak, Chen, ve arkadaşları (2009) tarafından yapılan bir çalışma, iş yerindeki sosyal destek algısının işe aidiyet üzerinde önemli bir etkisi

olduğunu göstermektedir. Bu araştırma, çalışanların meslektaşlarından ve yöneticilerinden aldıkları sosyal desteğin, işe aidiyet duygularını güçlendirdiğini ortaya koymaktadır. Son olarak, Stinglhamber ve Vandenberghe (2003) tarafından yapılan bir çalışma, örgütsel bağlılık teorisi çerçevesinde algılanan destek ve işe aidiyet arasındaki ilişkiyi inceler. Bu çalışma, algılanan örgütsel desteğin, çalışanların örgütsel bağlılık düzeylerini ve dolayısıyla işe aidiyet duygularını artırabileceğini göstermektedir. Literatürde, İK uygulamalarının çalışanların işe aidiyeti üzerindeki istekisinde, örgütsel ve yönetici desteği sıklıkla farklı çalışmalarda gerek aracı gerekse düzenleyici olarak ele alındığı görülmektedir. Bu araştırmalar, bu tez çalışmasının işe aidiyet boyutunun alinyazındaki dayanağı olarak görülmektedir.

Bu farklı araştırma sonuçlarını uzlaştırmamanın yolları arasında, İK uygulamalarının çalışanların bireysel ihtiyaçlarına ve örgütsel bağlama uygun bir şekilde uygulanması yer alabilir. Örneğin, performans değerlendirme ve ödüllendirme sistemlerinin adil, şeffaf ve işbirlikçi bir yaklaşımla tasarlanması, bu uygulamaların işe aidiyet üzerinde olumlu etkilerini artırabilir. Ayrıca, çeşitlilik ve kapsayıcılık politikalarının, çalışanların farklılıklarına saygı gösteren ve herkesin katkılarını değerlendiren bir yaklaşımla uygulanması, işe aidiyeti destekleyebilir.

Bu çeşitli görüşleri uzlaştırmamanın yolları arasında, İK uygulamalarının bireysel ve örgütsel bağlama uygun bir şekilde uygulanması yer alabilir. İK uygulamalarının etkinliğinin, çalışanların bireysel ihtiyaçlarına ve işin özelliklerine göre özelleştirilmesi, işe aidiyet üzerindeki etkilerini optimize edebilir. Ayrıca, işe aidiyeti etkileyen ara değişkenlere (örneğin, iş tatmini, örgütsel adalet) odaklanarak, İK uygulamalarının işe aidiyet üzerindeki dolaylı etkilerini daha iyi anlamak ve bu etkileri güçlendirmek mümkündür.

3.2.İşten Ayrılma Niyeti

İşten ayrılma niyeti, çalışanların mevcut işlerinden ayrılma eğilimlerini yansıtan bir İK kavramıdır. Özellikle yüksek beceri düzeyine ve küresel lisansa sahip uçuş ekipleri için bu kavram büyük önem taşır. Sosyal Değişim Teorisi gibi teorik çerçeveler, organizasyon içindeki kariyer gelişim fırsatlarının ve karşılıklı yatırım ilişkilerinin bir çalışanın işte kalma veya ayrılma kararını önemli ölçüde etkileyebileceğini öne sürer.

İşgücü piyasasında sıklıkla karşılaşılan bir olgu olan isten ayrılma niyeti, çalışanların mevcut işlerinden ayrılma olasılıklarını ifade eder. Bu kavram, bireyin işten ayrılma eğilimini ve bu eğilimin altında yatan nedenleri anlamak için kullanılır. İşten

ayrılma niyeti, bir çalışanın işten ayrılma düşüncesinin öncüsü olarak kabul edilir ve bu düşünce zamanla gerçek bir davranışa dönüşebilir.

Araştırmalar, çalışanların yöneticilerinden aldıkları destek düzeyinin, işe aidiyetlerini ve dolayısıyla isten ayrılma niyetlerini etkilediğini göstermektedir. Özellikle, yöneticiler tarafından sağlanan duygusal ve profesyonel destek, çalışanların işe olan aidiyetlerini güçlendirerek isten ayrılma niyetini azaltabilir (Eisenberger, vd., 1986).

İşten ayrılma niyeti hem bireysel hem de kurumsal düzeyde önemli etkilere sahip bir kavramdır. Kurumlar için bu niyeti anlamak ve yönetmek, işgücü devamlılığı ve kurumsal başarı için kritik öneme sahiptir. Bu kavramın havacılık sektöründeki uygulamalarını ve etkilerini anlamak, özellikle yüksek eğitim ve sertifikasyon gereksinimleri göz önünde bulundurulduğunda, sektörün personel yönetimi stratejileri için hayati önem taşır. Bu bölümde de işten ayrılma niyeti kavramsal olarak açıklayıcı ve betimleyici olarak devam eden bölümde açıklanmıştır.

3.2.1. İşten ayrılma niyetinin kavramsal çerçevesi

Günümüzde işten ayrılmaya yönelik çoğu çalışma, işten ayrılma davranışından ziyade işten ayrılma niyetine odaklanmaktadır. Zira bir çalışanın ayrılma niyeti, fiili işten ayrılma davranışının en önemli göstergelerinden biri ve en güçlü öncülü olarak kabul edilmektedir. İşten ayrılma oranı, bir diğer ifade ile personel devir oranının olumsuz etkileriyle yüzleşmemek adına bu proaktif yaklaşıma bilimsel çalışmalarda daha ağırlık verilmesi olağandır.

İşten ayrılma niyeti İK uygulamalarının en önemli konularından biridir (Rizwan vd.,2014). Zira, İşletmelerin temel amaçlarından biri becerili, deneyimli, yetenekli ve tecrübeli iş görenleri işletmede tutmaktır. İşten ayrılma niyeti, bir çalışanın işten ayrılmasına neden olan davranışsal niyetini ifade etmektedir (Brown & Peterson, 1993). Mobley ve arkadaşlarına (1978)'e göre işten ayrılma niyeti, iş görenin çalıştığı kurumu terk etmesinin kasıtlı ve bilinçli bir göstergesidir ve işten ayrılma davranışı öncesi son basamaktır. Dolayısıyla bu niyetini, bireyin yakın gelecekte çalıştığı işten ayrılma olasılığını gösteren sübjektif bir tahmin olarak görmek mümkündür. Bu karakteristiğinden dolayı genellikle bilimsel çalışmalarda, çalışanın işletme bağının kopma aşamasında olması sebebiyle, genellikle bağımlı değişken olarak ele alınmıştır.

İsten ayrılma niyetinin kavramsal çerçevesi, bireyin niyet ve davranışlarının birbirleriyle nasıl ilişkili olduğunu inceler. Bu çerçevede, İK uygulamaları, çalışanın

algıladığı AYD ve işe aidiyet duygusu gibi faktörlerin isten ayrılma niyeti üzerinde etkili olduğu görülmektedir (Hom ve Kinicki, 2001).

Niyet kavramının, davranışsal niyet teorisi çerçevesinde ele alındığında, bireyin bir eylemi gerçekleştirme konusundaki niyeti, bu eylemi gerçekleştirme olasılığının güçlü bir ön gördürücüsü olarak kabul edilir. İşten ayrılma niyeti, bu bağlamda, bireyin işten ayrılma davranışını gerçekleştirmesi için gerekli olan motivasyonu ve hazırlığı temsil eder. Dolayısıyla, bir çalışanın isten ayrılma niyetini anlamak, bu davranışın gerçekleşme ihtimalini öngörmek için önemlidir (Ajzen, 1991). İşten ayrılma niyeti ise, bireyin mevcut işini terk etme konusundaki bilinçli kararını ifade eder ve bu niyet, bireyin işe olan bağlılığının ve memnuniyetinin bir göstergesi olarak değerlendirilir. Bu niyet, bireyin işyerindeki deneyimlerine ve algıladığı çalışma koşullarına bağlı olarak şekillenir. İşten ayrılma niyeti, genellikle iş tatminsizliği, yönetici desteğinin algılanması, iş stresi ve iş-yaşam dengesinin bozulması gibi faktörlerle ilişkilendirilir (Tett ve Meyer, 1993). İşten ayrılma niyeti kavramını farklı davranış yaklaşımları ile ele almak mümkündür. Bu yaklaşımların bir kısmı bu niyetin oluşmasında bilişsel, bir kısmı sosyo-kültürel kimi ise örgütsel konulara odaklıdır.

3.2.1.1. Davranışsal Yaklaşım ve İşten Ayrılma Niyeti

İsten ayrılma niyetinin davranışsal boyutları, çalışanların işyerlerindeki davranışlarının ve tutumlarının, işten ayrılma kararı üzerindeki etkilerini inceler. Bu yaklaşım, bireyin işten ayrılma sürecini, sadece bilişsel bir karar olarak değil, aynı zamanda çeşitli davranışsal eylemler ve reaksiyonlar zinciri olarak değerlendirir.

Davranışsal niyet teorileri, bireylerin işten ayrılma niyetlerinin, işyerindeki davranışsal süreçler ve kararlarla nasıl ilişkili olduğunu inceler. Bu teoriler, çalışanların işten ayrılma niyetlerini, işyerindeki deneyimlerine ve aldıkları kararlara dayandırır (Ajzen, 1991).

Davranışsal yaklaşım, isten ayrılma niyetinin anlaşılmasında ve yönetilmesinde kritik bir perspektif sunar. Bu yaklaşım, işten ayrılma niyetinin, sadece bireysel kararlara değil, çalışanların iş yerindeki günlük etkileşimler ve deneyimlerle şekillenir. Örneğin, çalışanların yöneticileriyle olan ilişkileri, meslektaşlarıyla kurduğu sosyal bağlar ve işin kendisiyle ilgili algıları, bu niyetin oluşumunda önemli rol oynar (Mitchell, vd.,2001). Davranışsal teoriler, ayrıca, çalışanların işten ayrılma niyetlerinin, işyerindeki değişikliklere ve stres faktörlerine tepki olarak ortaya çıktığını öne sürer. Bu tepkiler, iş tatminsizliği, işe bağlılık eksikliği veya mesleki stres gibi faktörlerin bir sonucu olarak

gelişebilir. Bu bağlamda, çalışanların işten ayrılma niyetleri, işyerindeki olumsuz durumlara adaptasyon mekanizmaları olarak görülebilir (Lee ve Mitchell, 1994).

Ayrıca, çalışanların işten ayrılma niyetlerinin, iş yerindeki pozitif ve destekleyici faktörlere verilen tepkilerle de ilişkili olduğunu belirtir. Örneğin, çalışanların yöneticilerinden aldıkları destek, meslektaşlarıyla olan sağlıklı ilişkiler ve iş tatmini, işten ayrılma niyetini azaltabilir (Maertz ve Campion, 2004).

3.2.1.2. Bilişsel Yaklaşım ve İşten Ayrılma Niyeti

Bilişsel yaklaşım, işten ayrılma niyetinin, sadece dışsal faktörlerle değil, aynı zamanda çalışanların içsel düşünce ve algılarıyla da şekillendiğini vurgular. Bu yaklaşım, işyerindeki politika ve uygulamaların çalışanların zihinsel süreçlerine nasıl etki ettiğini ve bu etkinin işten ayrılma niyetlerine nasıl yansıdığını gösterir.

İşten ayrılma niyetinin anlaşılmasında bilişsel yaklaşımların detaylı analizi, bu kavramın çok katmanlı yapısını ortaya koymaktadır. Bilişsel yaklaşımda, çalışanların iş ve işyeriyle ilgili düşünce ve algılarının, işten ayrılma niyetini nasıl etkilediği merkeze alınır. Bu düşünce ve algılar, özellikle iş tatminsizliği, kariyer hedefleri, işyerindeki adalet algısı ve gelecek beklentileri gibi unsurlarla ilişkilidir. Örneğin, çalışanlar işyerindeki adaletsizlik algıladığında veya kariyer gelişimi için yeterli fırsat görmediğinde, işten ayrılma niyeti artabilir (Herzberg, 1966).

Bilişsel yaklaşımda, iş tatminsizliği gibi bireysel algıların, işten ayrılma niyetinin önemli bir belirleyicisi olduğu kabul edilir. İş tatminsizliği, bireyin işiyle ilgili olumsuz değerlendirmeleri ve memnuniyetsizlik hissi olarak tanımlanabilir. Araştırmalar, iş tatminsizliğinin artmasıyla birlikte çalışanların işten ayrılma niyetinin de arttığını göstermiştir (Locke, 1976). Ayrıca, bilişsel yaklaşım, çalışanların işyerindeki adalet algılarına da önem verir. Örgütsel adalet, çalışanların işyerindeki politika ve uygulamaları adil olarak algılamalarını ifade eder. Adaletsizlik algısı, bireylerin iş tatminsizliğini artırabilir ve sonuç olarak işten ayrılma niyetlerini güçlendirebilir (Greenberg, 1990).

Kariyer beklentileri ve gelecek planları da bireylerin işten ayrılma niyetlerini etkileyen önemli bilişsel faktörlerdir. Çalışanlar, kariyer hedeflerine ulaşma konusunda olumlu bir gelecek görüşüne sahip olduklarında, işten ayrılma niyetleri azalabilir. Tersine, kariyer hedeflerine ulaşamama endişesi veya geleceğe yönelik olumsuz beklentiler, işten ayrılma niyetini artırabilir (Mitchell ve Lee, 2001).

Sonuç olarak, bilişsel yaklaşım, çalışanların işten ayrılma niyetlerini anlamada bireysel düşünce ve algıların merkezi bir rol oynadığını göstermektedir. Bu yaklaşım,

işyerindeki politika ve uygulamaların çalışanların zihinsel süreçlerine nasıl etki ettiğini ve bu etkinin işten ayrılma niyetlerine nasıl yansıdığını vurgular.

3.2.1.3. Sosyal Psikoloji ve İşten Ayrılma Niyeti

Sosyal yaklaşım, çalışanların işten ayrılma niyetlerini etkileyen sosyal faktörler ve etkileşimlere odaklanır. İşyerindeki sosyal ilişkiler, grup dinamikleri ve sosyal destek mekanizmaları bu yaklaşımın önemli unsurlarıdır. Çalışanlar arasındaki etkileşimler ve sosyal ağlar, bireylerin işe aidiyetlerini ve işten ayrılma niyetlerini önemli ölçüde etkileyebilir. Örneğin, işyerinde sağlam sosyal bağlar ve etkili iletişim, çalışanların iş tatminini ve bağlılığını artırarak işten ayrılma niyetini azaltabilir (Blau, 1964; Granovetter, 1973). Bu bağlar içerisinde belki de önemli bir yer tutan kavram destek kavramıdır. İşyerindeki sosyal destek sistemleri, çalışanların işten ayrılma niyetini etkileyebilir. Sosyal destek, işyerindeki stresle başa çıkma ve iş tatminini artırma yollarını sağlar. Meslektaşlar ve yöneticilerden alınan sosyal destek, işten ayrılma niyetini azaltabilir (Eisenberger, vd., 1986).

Sosyal psikoloji altındaki bir diğer yaklaşım ise Sosyo-kültürel yaklaşımdır, işten ayrılma niyetinin sadece bireysel veya örgütsel faktörlerle değil, aynı zamanda geniş sosyal ve kültürel bağlamla da şekillendiğini vurgular. Bu yaklaşım, işten ayrılma niyetinin, bireylerin sosyal ve kültürel çevrelerinin karmaşık etkileşimleri içinde anlaşılması gerektiğini gösterir. Farklı kültürel arka planlara sahip bireylerin işten ayrılma niyetleri, kendi kültürel değerleri ve normları çerçevesinde şekillenebilir. Örneğin, bireycilik ve toplulukçuluk gibi kültürel boyutlar, bireylerin işyerindeki aidiyetlerini ve dolayısıyla işten ayrılma niyetlerini etkileyebilir (Hofstede, 1980).

Öte yandan, çalışanların işyerindeki gruplarla etkileşimi, işten ayrılma niyetini etkileyebilir. Grup içindeki uyum, iş birliği ve çatışma düzeyleri, bireylerin işe olan bağlılığını ve işten ayrılma niyetlerini etkileyebilir (Levine ve Moreland, 1990). Daha geniş bağlamda, toplumsal normlar ve beklentiler, bireylerin işten ayrılma niyetini etkileyebilir. Toplumun işe ve işten ayrılmaya yönelik genel tutumları, bireylerin kendi işten ayrılma niyetlerini şekillendirebilir (Ajzen ve Fishbein, 1980).

Bu yaklaşımda, çalışanların sosyal etkileşimleri, işten ayrılma niyetini etkileyen temel faktörler olarak görülmektedir. Bu nedenle, işten ayrılma niyetini azaltmak ve çalışan bağlılığını artırmak için sosyal faktörlerin dikkate alınması gerektiğini savunur. Bu önerme özellikle uçuş operasyonu gibi takım çalışmasını gerektiren yapılar için uygun görünmektedir. İş çevresinde oluşturulacak pozitif bir sosyal ortam ve adil bir iş ortamı,

Çalışanların işe olan aidiyetlerini artırabilir ve bu da uzun vadede işten ayrılma niyetlerini azaltabilir.

3.2.1.4. *Hümanist Yaklaşım ve İşten Ayrılma Niyeti*

Hümanist yaklaşım, işten ayrılma niyetini anlamada, çalışanların kişisel gelişimi, özgünlüğü ve bireysel ihtiyaçlarını ön plana alır. Bu yaklaşım, bireyin işyerindeki deneyimlerini, kendi kendine gerçekleşme ve öz-değerlendirme gibi unsurlar üzerinden ele alır:

- **Kişisel Gelişim ve İşten Ayrılma Niyeti:** Hümanist yaklaşım, çalışanların kişisel gelişimlerini ve bu gelişimin işten ayrılma niyeti üzerindeki etkisini vurgular. Çalışanların kendilerini işyerinde gerçekleştirdikleri ve kişisel hedeflerine ulaşabildikleri ortamlar, işten ayrılma niyetini azaltabilir. Özgürlük, yaratıcılık ve kişisel gelişim için alanlar sunan işyerleri, çalışanların işe olan bağılılığını artırabilir (Maslow, 1943).
- **Öz-Değerlendirme ve İşten Ayrılma Niyeti:** alışanların kendi yetenekleri ve işlerindeki başarıları hakkında sahip oldukları algılar, işten ayrılma niyetini etkileyebilir. Kendini değerli ve yetenekli hisseden çalışanlar, işyerinde daha yüksek memnuniyet ve aidiyet gösterebilir. Tersine, kendi yeteneklerini yetersiz gören veya işlerinde başarısız olduğunu düşünen çalışanlar, işten ayrılma niyetini artırabilir (Rogers, 1959).
- **İş-Yaşam Dengesi ve İşten Ayrılma Niyeti:** Hümanist yaklaşım, çalışanların iş ve özel hayatları arasındaki dengeyi de önemser. İyi bir iş-yaşam dengesi, çalışanların genel mutluluğunu ve işyerindeki memnuniyetini artırabilir, bu da işten ayrılma niyetini azaltabilir (Clark, 2000).
- **Bireysel Özgürlük ve İşten Ayrılma Niyeti:** alışanların işyerindeki özgürlük düzeyi, hümanist yaklaşımın önemli bir parçasıdır. Özgür ve destekleyici bir iş ortamı, çalışanların yaratıcılığını ve inisiyatif almasını teşvik edebilir, bu da işten ayrılma niyetini düşürebilir (Deci ve Ryan, 1985).
- **İş Tatmini ve İşten Ayrılma Niyeti:** Hümanist yaklaşımda, iş tatmini, çalışanların işten ayrılma niyeti üzerinde önemli bir etkiye sahiptir. İş tatmini, çalışanların işlerindeki memnuniyet derecesi ve işlerine karşı hissettikleri duygusal aidiyet olarak tanımlanabilir. Yüksek iş tatmini, düşük işten ayrılma niyetiyle ilişkilendirilmiştir (Herzberg, 1966).

Hümanist yaklaşım, işten ayrılma niyetini anlamada, çalışanların işyerindeki kişisel gelişim ve öz-değerlendirme ihtiyaçlarını önemser. Bu yaklaşım, çalışanların işyerindeki deneyimlerini ve memnuniyetlerini, bireysel ihtiyaçlar ve kişisel gelişim açısından değerlendirir.

3.2.1.5. Deneyimci Yaklaşım ve İşten Ayrılma Niyeti

Deneyimsel yaklaşım, işten ayrılma niyetini anlamada, çalışanların işyerindeki deneyimlerini ve bu deneyimlerin kişisel algıları ve işten ayrılma niyetleri üzerindeki etkisini ele alır. Bu yaklaşım, bireylerin işyerindeki yaşanmış deneyimlerinin ve bu deneyimlerden elde ettikleri anlamın önemini vurgular. Deneyimci yaklaşım kapsamında aşağıdaki bağlamlar işten ayrılma niyeti ile ilişkilendirebilir.

- **Yaşanmış İş Deneyimleri ve İşten Ayrılma Niyeti:** Deneyimsel yaklaşım, çalışanların işyerindeki günlük deneyimlerine odaklanır. Bu deneyimler, iş tatmini, mesleki gelişim fırsatları, yönetici desteği ve işyeri kültürü gibi çeşitli faktörlerden etkilenir. Pozitif iş deneyimleri, işten ayrılma niyetini azaltabilirken, olumsuz deneyimler bu niyeti artırabilir (Kahn, 1990).
- **Duygusal Bağ ve İşten Ayrılma Niyeti:** Çalışanların işyerine duygusal aidiyetleri, deneyimsel yaklaşımda önemli bir faktördür. İşyerinde güçlü bir duygusal bağ hisseden çalışanlar, daha düşük işten ayrılma niyetine sahip olabilirler. Bu duygusal bağ, işyerindeki ilişkiler, işin anlamı ve çalışanın işe katkı hissi ile ilişkilidir (Ashforth ve Humphrey, 1993).
- **Özdeşleşme ve İşten Ayrılma Niyeti:** Çalışanların işyeriyle ve meslekleriyle özdeşleşme derecesi, işten ayrılma niyetini etkileyebilir. Güçlü bir mesleki özdeşleşme, çalışanların işyerine olan bağlılığını ve memnuniyetini artırabilir, bu da işten ayrılma niyetini düşürebilir (Pratt, 2000).
- **Mesleki Gelişim ve İşten Ayrılma Niyeti:** Deneyimsel yaklaşım, çalışanların mesleki gelişim deneyimlerinin önemini vurgular. Kariyer gelişimi için fırsatlar ve sürekli öğrenme, çalışanların işyerindeki memnuniyetini ve bağlılığını artırabilir, bu da işten ayrılma niyetini azaltabilir (Hall, 1996).
- **İş Stresi ve İşten Ayrılma Niyeti:** İşyerindeki stres düzeyi ve bu stresle başa çıkma yöntemleri, işten ayrılma niyetini etkileyebilir. Yüksek stres düzeyleri ve etkisiz stres yönetimi stratejileri, çalışanların işten ayrılma niyetini artırabilir (Lazarus ve Folkman, 1984).

Deneyimsel yaklaşım, işten ayrılma niyetinin anlaşılmasında, çalışanların işyerindeki deneyimlerinin ve bu deneyimlerden elde ettikleri anlamın önemini vurgular. Bu yaklaşım, işyerindeki deneyimlerin, bireylerin işten ayrılma niyetlerini nasıl etkilediğini ve bu etkileşimin karmaşıklığını gösterir.

3.2.2. İşten ayrılma niyetinin önemi

İşten ayrılma niyetinin anlaşılması ve yönetilmesi, İKY stratejileri ve uygulamaları için hayati öneme sahiptir. İşten ayrılma niyetinin yüksek olması, örgüt içinde genel bir memnuniyetsizlik ve bağlılığın düşük olduğu bir ortamın göstergesi olabilir. Bu durum, çalışanların genel moralini ve işyerindeki üretkenliğini olumsuz etkileyebilir (Allen ve Meyer, 1990). Dolayısıyla, işten ayrılma niyetini anlamak, örgütler için çalışan memnuniyetini ve bağlılığını artırma yollarını bulmada kritik bir adımdır.

"Öncelikle, iş görenin gönüllü olarak işten ayrılması, işletmeler açısından önemli bir maliyet faktörüdür. Bu maliyet, işten ayrılma sonucu oluşan pozisyon boşluğunun ele alınması ya da işten çıkan çalışanın yerine yeni birinin işe alınmasıyla ilgilidir ve bu, ayrılan çalışanın iş performansına, deneyimine, yeteneklerine ve organizasyona katkılarına bağlı olarak değişiklik gösterir (Long vd., 2012). Ayrıca, yeni bir çalışanın bulunması, seçilmesi, işe alınması, eğitilmesi, yerleştirilmesi, oryantasyonu ve işten ayrılanlara ödenen yasal haklar gibi maliyetlerin yanı sıra (Takeuchi, Chen ve Lam,, 2009), yetenekli bireylerin kaybı, bu bireylerin rakip şirketlere geçişi, kurum imajının zarar görmesi, organizasyonda kalan çalışanların stres seviyelerinin artması ve moral düşüklüğü gibi ek maliyetler de mevcuttur. İKY yanlış uygulanması sürekli hale geldiğinde, çalışanlar arasında güvensizlik, personel devir hızı ve işten ayrılma niyeti artar (Rizwan vd., 2014). Bu, işletmelerin bahsedilen maliyetlerle doğrudan karşı karşıya kalmasına yol açar. Dolayısıyla, bu konsepti bu kadar kritik yapan şeylerden biri, iyi yönetilememe ve anlaşılama durumunda, bu niyetin davranışa dönüşmesi ve bu davranışın sonucunda ortaya çıkan maliyetlerdir

İşten ayrılma niyeti, ayrıca, çalışanların iş tatmini, aidiyet düzeyleri ve genel iş performansı üzerinde de önemli bir gösterge olarak kabul edilir. Yüksek işten ayrılma niyeti, düşük iş tatmini ve örgütsel aidiyet ile ilişkilendirilmiştir (Tett ve Meyer, 1993). Bu durum, çalışanların motivasyonunu ve işyerindeki etkinliğini olumsuz etkileyebilir.

AYD ile işten ayrılma niyeti arasındaki ilişki de konunun önemini gösteren önemli bir konudur. Çalışanların yöneticilerinden algıladıkları destek düzeyi, işten ayrılma niyetlerini önemli ölçüde etkileyebilir. Yöneticiler tarafından sağlanan destek,

Çalışanların iş tatminini ve bağlılığını artırarak işten ayrılma niyetini azaltabilir ve bu niyeti azaltmanın belki de en zahmetsiz ve ucuz yolu olarak gösterilmektedir (Eisenberger, vd., 2002).

İşten ayrılma niyeti ayrıca, örgüt kültürü ve liderlik uygulamaları üzerinde de derin etkilere sahiptir. İşten ayrılma niyetinin yüksek olduğu bir işyeri, genellikle çalışanların ihtiyaçlarının ve beklentilerinin yeterince karşılanmadığı bir işyeri olarak değerlendirilebilir. Bu durum, örgüt kültürünün gözden geçirilmesini gerektirebilir (Bass, 1985). Ayrıca, işten ayrılma niyeti, örgütlerin gelecekteki insan kaynakları planlamaları için de önemli bir gösterge olarak kullanılabilir. İşten ayrılma niyetinin yüksek olduğu alanları belirlemek, örgütlerin bu alanlarda iyileştirme yapmalarını ve potansiyel işgücü kayıplarını nlemelerini sağlayabilir (Mobley, 1977). Bu, özellikle kritik rollerde çalışan ve yüksek becerilere sahip çalışanların elde tutulmasında önemlidir.

İşten ayrılma niyetinin yönetimi, örgütlerin rekabet avantajını korumaları ve geliştirmeleri için de önemlidir. Çalışanların işten ayrılma niyetinin düşük tutulması, uzun vadede örgütün performansını ve sürdürülebilirliğini olumlu yönde etkileyebilir. Bu nedenle, işten ayrılma niyetini etkileyen faktörlerin anlaşılması ve bu faktörlerle etkili bir şekilde başa çıkılması, örgütler için stratejik bir öncelik olmalıdır (Huselid, 1995). İşten ayrılma niyetinin iş dünyasının rekabetçi yönü üzerindeki etkileri, özellikle dinamik ve rekabetçi pazarlarda önem taşır. Çalışanların işten ayrılma niyetleri, bir işletmenin rekabet avantajını etkileyebilir ve sürdürülebilir başarısını belirleyebilir. Bunlara sebep olabilecek durumlar aşağıdaki gibi sıralanabilir:

- **Yetenek Yönetimi ve Rekabet Avantajı:** İşten ayrılma niyeti, özellikle kritik becerilere ve yeteneklere sahip çalışanların organizasyon içinde tutulması açısından önemlidir. Bu alışanların ayrılması, işletmenin rekabet avantajını zayıflatabilir, çünkü yerine konulmaları zor ve maliyetlidir. Bu nedenle, yetenekli çalışanları elde tutmak, işletmeler için stratejik bir öncelik haline gelmiştir (Becker ve Huselid, 1998).
- **Bilgi Yönetimi ve İnovasyon:** İşten ayrılma niyeti yüksek olan çalışanların ayrılması, organizasyonun bilgi birikimi ve inovasyon kapasitesini olumsuz etkileyebilir. Deneyimli alışanlar, örgütsel bilgi ve uzmanlık birikimini temsil eder. Bu alışanların ayrılması, işletmenin inovasyon ve problem çözme yeteneklerinde azalmaya yol açabilir (Wright, Dunford, ve Snell, 2001).

- **Müşteri İlişkileri ve Pazar Performansı:** İşten ayrılma niyeti, müşteri ilişkileri ve dolayısıyla pazar performansı üzerinde de etkili olabilir. Özellikle müşteriyle doğrudan etkileşimde bulunan çalışanların ayrılması, müşteri memnuniyeti ve sadakati üzerinde olumsuz etkilere sahip olabilir. Bu durum, uzun vadede işletmenin pazar payı ve karlılığını olumsuz etkileyebilir (Heskett, Jones, Loveman, Sasser, ve Schlesinger, 1994).
- **İşgücü Devamlılığı ve Operasyonel Verimlilik:** Yüksek işten ayrılma oranları, işgücü devamlılığını ve operasyonel verimliliği etkileyebilir. Sürekli işgücü değişiklikleri, iş süreçlerinde aksamalara ve verimlilik kayıplarına neden olabilir. Bu durum, işletmenin genel operasyonel etkinliğini ve rekabetçi konumunu zayıflatabilir (Dalton, Todor, ve Krackhardt, 1982).

Sonuç olarak, işten ayrılma niyeti, İKY stratejilerini şekillendirmede ve işyeri uygulamalarını iyileştirmede kritik bir role sahiptir. Organizasyonlar için işten ayrılma niyetini anlamak ve yönetmek, bu niyetin davranışa dönüşmesinin getireceği maliyetlere katlanmanın yanında, işgücü devamlılığını sağlama ve genel organizasyonel performansı artırma ve sürdürülebilir rekabet/ rekabet avantajı açısından önemlidir.

3.2.3. İşten ayrılma türleri

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. İşten ayrılma, İKY açısından ele alındığında her iki türde de işletmeler için önemli sonuçlar doğurabilir ve İK stratejileri üzerinde belirleyici olabilir.

Gönüllü işten ayrılmada, çalışanın kendi isteği ve kararıyla gerçekleşir. Çalışanlar çeşitli nedenlerle, örneğin daha iyi iş fırsatları bulduklarında, iş tatminsizliği yaşadıklarında veya kişisel sebeplerle işlerinden ayrılabilirler. Gönüllü işten ayrılma, genellikle işten ayrılma niyeti ile yakından ilişkilidir ve çalışanların işyerine olan bağlılığının ve memnuniyetinin bir göstergesi olarak kabul edilebilir (Mobley, Horner, ve Hollingsworth, 1978).

Zorunlu işten ayrılmada, genellikle işverenin kararıyla gerçekleşir. İş performansı yetersizliği, disiplin sorunları veya örgütsel yeniden yapılanma gibi nedenlerle gerçekleşebilir. Zorunlu işten ayrılma, örgütsel performans ve verimlilik üzerinde önemli etkileri olan bir İK kararıdır (Griffeth ve Hom, 2001).

Gönüllü ve zorunlu işten ayrılma birbirinden tamamen zıt yönde farklı süreçler olsa da İKY açısından benzer sonuçlar doğurduğu durumlar vardır. Her iki tür de işletmeler için maliyetli olabilir ve işgücü planlamasını, çalışan bağlılığını ve örgütsel kültürü etkileyebilir. Ancak, gönüllü işten ayrılma genellikle çalışanın kontrolünde olan faktörlerle ilişkilendirilirken, zorunlu işten ayrılma daha çok işverenin kararları ve örgütsel gerekliliklerle ilişkilidir.

İşten ayrılmanın türleri, İKY açısından detaylı bir şekilde incelendiğinde, gönüllü ve zorunlu ayrılmanın yanı sıra daha özel türler de ortaya çıkar. Örneğin literatür incelemesinde görülen önemli bir işten ayrılma niyeti sınıflaması da örgütsel ve mesleki işten ayrılma niyeti ayrımıdır (Blau, 2007). Gönüllü örgütten ayrılmada iş gören, hali hazırda çalıştığı örgütü değiştirirken; gönüllü meslekten ayrılmada ise iş gören tümünden icra ettiği mesleğini değiştirmektedir. (Fouad vd, 2016).

Bu türler, işten ayrılmanın nedenleri ve örgütsel etkileri açısından farklılık gösterir:

- **İşlevsel ve İşlevsel Olmayan İşten Ayrılma:** İşlevsel işten ayrılma, örgüt için olumlu sonuçlar doğuran işten ayrılma türüdür. Örneğin, düşük performans gösteren bir çalışanın ayrılması işlevsel olabilir. İşlevsel olmayan işten ayrılma ise, örgüt için olumsuz sonuçlar doğuran, yüksek performanslı veya kritik becerilere sahip çalışanların ayrılmasıdır (Dalton, Todor, ve Krackhardt, 1982).
- **İçsel Kaynaklı ve Dışsal Kaynaklı İşten Ayrılma:** İçsel işten ayrılma, çalışanın kişisel nedenlerle veya işyeri içi faktörlerle ilgili kararları sonucunda gerçekleşir. Dışsal işten ayrılma ise, ekonomik koşullar, ailevi nedenler veya diğer dış etkenler nedeniyle gerçekleşir (Lee ve Mitchell, 1994).
- **Öngörülebilir ve Öngörülemeyen İşten Ayrılma:** Öngörülebilir işten ayrılma, örgüt tarafından önceden tahmin edilebilen ve planlanabilen işten ayrılma türüdür. Öngörülemeyen işten ayrılma ise, beklenmedik olaylar veya durumlar sonucu gerçekleşir ve örgütü hazırlıksız yakalayabilir (Maertz ve Campion, 2004).
- **Erken Dönem ve Geç Dönem İşten Ayrılma:** Erken işten ayrılma, çalışanların işe başladıktan kısa bir süre sonra ayrılmasıdır. Bu genellikle uyum sorunları veya beklentilerin karşılanmaması gibi nedenlerle olur. Geç işten ayrılma ise, uzun süreli çalışanların emeklilik veya kariyer değişikliği gibi nedenlerle işten ayrılmasıdır (Hom ve Griffeth, 1995).

Bu türler, İK ve İKY stratejilerinin işten ayrılma süreçlerini daha iyi anlaması ve yönetmesi için farklı perspektifler sunar. Her türün kendi özellikleri ve örgütsel etkileri

vardır ve bu türlerin anlaşılması, işten ayrılmanın örgüt üzerindeki genel etkisini azaltmada yardımcı olabilir. İK stratejileri, her tür işten ayrılmanın nedenlerini ve etkilerini anlamak ve yönetmek için kritik öneme sahiptir. İşten ayrılma türlerinin anlaşılması, örgütlerin çalışan memnuniyeti, aidiyet ve genel iş performansı üzerinde etkili stratejiler geliştirmelerine olanak tanır.

Konuya ilişkin, çalışanlar incelendiğinde çoğunlukla gönüllü işten ayrılma davranışının üzerinde durulduğu görülmektedir (Lee ve Mitchell, 1994; Price ve Mueller, 1981). Zorunlu önlemez ayrılma, çalışanın sağlık, aile veya emekliliği ile ilgiliyken, gönüllü ayrılmalar ise iş görenin psikolojik, bilişsel vb. birçok nedeniyle ortaya çıkmaktadır (Rizwan vd.,2014).

3.2.4. İşten ayrılma niyetine ilişkin teoriler

İşten ayrılma niyeti ile ilgili teoriler, İK ve İKY alanında çalışanların neden işten ayrılmayı düşündüklerini ve bu niyetin nasıl oluştuğunu anlamak için önemlidir. Bu teoriler, çalışanların işten ayrılma niyetlerinin altında yatan psikolojik ve sosyal dinamikleri açıklamaya çalışır.

Teorilerin büyük bir kısmı birey bağlamında esasen insan davranışlarının dinamiklerini anlamaya ve açıklamaya odaklanmıştır. Dolayısıyla bu teorilerin işten ayrılma niyeti üzerine kurulduğu yanlışlığına kapılmamalıdır. İşten ayrılma niyetine yönelik literatürde öne sürülmüş modeller çalışmanın ilerleyen kısmında, yine bu bölümde sunulmuştur.

İşten ayrılma niyetini açıklayamaya yönelik pek çok teori mevcuttur. Bu durum işten ayrılma niyetinin çok boyutlu bir kavram olduğunu ve farklı faktörlerin bu niyeti etkileyebileceğini gösterir. İKY stratejileri, bu teorileri kullanarak, çalışanların işten ayrılma niyetlerini anlamaya ve yönetmeye çalışmalıdır.

3.2.4.1. Maslow ihtiyaçlar hiyerarşisi

Abraham Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi Teorisi, bireylerin motivasyonunu ve davranışlarını anlamak için kullanılan klasik bir psikolojik teoridir. İşten ayrılma niyeti bağlamında, Maslow'un teorisi, çalışanların niyetlerinin ve memnuniyetlerinin temel ihtiyaçlarının ne ölçüde karşılandığına bağlı olduğunu yani işten ayrılma niyetinin hangi ihtiyacının karşılanmadığı veya tatmin edilmediğinin anlaşılmasına olanak verir ki bu bilgi İKY'nin işten ayrılma niyetine yönelik plan ve stratejilerini oluşturmada oldukça önemlidir. Maslow'un modelinde beş temel ihtiyaç seviyesi bulunur:

- **Fizyolojik İhtiyaçlar:** Bu en temel seviye, yeme, içme, barınma gibi temel fizyolojik gereksinimleri içerir. İş yerinde bu, adil bir maaş ve çalışma koşullarının sağlanması anlamına gelebilir. Bu ihtiyaçlar karşılanmadığında, çalışanların işten ayrılma niyeti artabilir.
- **Güvenlik İhtiyacı:** Güvenlik ihtiyacı, fiziksel ve duygusal güvenlik duygusunu içerir. İş güvencesi, istikrarlı çalışma koşulları ve güvenli bir çalışma ortamı bu kategoriye girer. Bu ihtiyaçlar karşılanmazsa, çalışanlar geleceklerinden endişe duyabilir ve işten ayrılmayı düşünebilirler.
- **Ait Olma İhtiyacı:** Sosyal ilişkiler, aidiyet ve sevgi ihtiyacı bu seviyededir. İş yerinde çalışanlar arasında iyi ilişkiler, takım ruhu ve sosyal destek bu ihtiyaca hitap eder. Bu ihtiyaçlar karşılanmadığında, çalışanlar yalıtılmış hissedebilir ve işten ayrılma niyeti geliştirebilirler.
- **Saygı İhtiyacı:** Bu seviye, kendine saygı, başkalarından takdir görme ve başarı hissini içerir. İş yerinde bu, tanınma, ödüllendirme ve kariyer gelişimi fırsatları ile ilişkilendirilebilir. Çalışanların bu ihtiyaçları karşılanmadığında, motivasyonları düşebilir ve işten ayrılma niyeti artabilir.
- **Kendini Gerçekleştirme İhtiyacı:** Bu en üst seviye, bireyin potansiyelini tam olarak kullanma ve kişisel gelişimini gerçekleştirme arzusunu ifade eder. İş yerinde bu, yaratıcı çalışmalar, yeni beceriler kazanma ve kariyerde ilerleme fırsatları olarak görülebilir. Bu ihtiyaçlar karşılanmadığında, çalışanlar kendi potansiyellerini tam anlamıyla kullanamadıklarını hissedebilir ve başka fırsatlar arayabilirler.

Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi Teorisi, İK profesyonellerine, çalışanların memnuniyetini ve bağlılığını artırmak için ihtiyaçlarını kapsamlı bir şekilde anlamada rehberlik eder. Bu teori, işten ayrılma niyetini azaltmak ve çalışanların genel motivasyonunu artırmak için temel ihtiyaçların karşılanmasının önemini vurgular.

3.2.4.2. Herzberg'in iki faktör teorisi

Frederick Herzberg'in İki Faktör Teorisi, iş tatmini ve motivasyonu anlamak için kullanılan önemli bir teoridir ve işten ayrılma niyeti bağlamında da önemli içgörüler sunar. Herzberg, iş tatminini etkileyen faktörleri iki ana kategoriye ayırır: Hijyen faktörleri ve motivasyon faktörleri.

- **Hijyen Faktörleri:** Bu faktörler, iş tatminsizliğini önlemeye yöneliktir ancak mutlaka iş tatmini yaratmazlar. Hijyen faktörleri arasında maaş, iş güvenliği,

çalışma koşulları, yönetsel politikalar, işyeri ilişkileri ve çalışma ortamı yer alır. Herzberg'e göre, bu faktörlerin eksikliği veya yetersizliği iş tatminsizliğine yol açabilir, ancak varlıkları mutlaka yüksek iş tatmini sağlamaz. Örneğin, adil olmayan yönetim politikaları veya kötü çalışma koşulları, çalışanların işten ayrılma niyetini artırabilir (Herzberg, vd., 1959).

- **Motivasyon Faktörleri:** Bu faktörler, iş tatminini ve motivasyonunu artıran unsurlardır. Motivasyon faktörleri arasında başarı, tanınma, işin kendisi, sorumluluk, ilerleme ve kişisel gelişim fırsatları bulunur. Herzberg'e göre, bu faktörlerin varlığı, çalışanların iş tatminini ve motivasyonunu artırır ve işten ayrılma niyetini azaltabilir. Örneğin, çalışanların başarılarına verilen değer ve tanınma, onların işe olan bağlılığını ve motivasyonunu artırabilir.

Herzberg'in İki Faktör Teorisi, işten ayrılma niyetini anlamak ve yönetmek için ve İKY stratejilerinde önemli bir yer tutar. Bu teori, iş tatmini ve motivasyonun sadece maddi ve çevresel faktörlerle değil, aynı zamanda işin içeriği ve çalışanların işlerindeki psikolojik ihtiyaçlarının karşılanmasıyla da ilgili olduğunu gösterir. İş yerinde hem hijyen faktörlerinin hem de motivasyon faktörlerinin dengeli bir şekilde ele alınması, çalışan memnuniyetini artırabilir ve işten ayrılma oranlarını düşürebilir.

3.2.4.3. **Beklenti teorisi**

Beklenti Teorisi, Vroom tarafından geliştirilen ve bireylerin karar verme süreçlerindeki motivasyonel faktörleri ele alan bir teoridir. İşten ayrılma niyeti bağlamında bu teori, çalışanların işlerinden ayrılma kararlarını nasıl aldıklarını ve bu kararların motivasyonel unsurlara nasıl bağlı olduğunu açıklar.

- **Beklenti (Expectancy):** Bu unsur, çalışanların kendi çabalarının istenen performans düzeyine ulaşacağına dair inancını ifade eder. Eğer çalışanlar, çabalarının başarılı sonuçlara yol açacağına inanıyorsa, bu durum motivasyonlarını artırır. Tersine, çabalarının sonuç vermeyeceğine inanan çalışanlar, işten ayrılma niyetini geliştirebilir (Vroom, 1964).
- **Araçsal Değer (Instrumentality):** Araçsal değer, performansın belirli sonuçlarla ilişkilendirilmesidir. Çalışanlar, iyi performans göstermenin değerli sonuçlara (örneğin, terfi, maaş artışı) yol açacağına inandıklarında, motivasyonları artar. Eğer çalışanlar, yüksek performansın ödüllendirilmeyeceğini düşünürlerse, işten ayrılma niyeti artabilir.

- **Değer (Valence):** Değer, çalışanın sonuçlara verdiği önemi ifade eder. Eğer çalışanlar, belirli sonuçları değerli buluyorsa, bu durum motivasyonlarını ve işe olan aidiyetlerini artırır. Ödüllendirme ve tanıma gibi sonuçların değersiz olduğunu düşünen çalışanlar, işten ayrılma niyetine meyilli olabilirler.

Beklenti Teorisi, İK ve İK uygulamalarında çalışan motivasyonunu ve işten ayrılma niyetini anlamak için kullanılabilir. Bu teori, özellikle performans yönetimi, ödüllendirme sistemleri ve kariyer gelişimi programlarının tasarımında dikkate alınmalıdır. Çalışanların motivasyonunu artırmak ve işten ayrılma niyetini azaltmak için, bu üç unsuru dikkate alan stratejiler geliştirmek önemlidir.

3.2.4.4. Sosyal mübadele teorisi

Sosyal Mübadele Teorisi, işten ayrılma niyeti ve çalışan davranışları üzerinde derin etkileri olan önemli bir teoridir. Bu teori, insan ilişkilerini ve sosyal etkileşimleri, karşılıklı fayda ve maliyetler açısından değerlendirir. İşyerindeki ilişkiler ve etkileşimler bu teorinin temelini oluşturur:

- **Sosyal Değişim Süreçleri:** Bu teoriye göre, işyerindeki sosyal etkileşimler, uzun vadeli bir değişim sürecinin parçasıdır. Çalışanlar, işyerinde verdikleri desteğin karşılığını alacaklarını beklerler. Bu karşılıklılık, zaman içinde güven ve sadakat geliştirir. Örneğin, çalışanların ekstra çaba göstermeleri ve bu çabanın örgüt tarafından tanınması, çalışanın örgüte olan bağlılığını güçlendirir. Ters durumda, yani çalışanın çabalarının göz ardı edildiği veya yeterince değerlendirilmediği durumlarda, çalışanların işten ayrılma niyeti artabilir (Blau, 1964).
- **Sosyal İlişkiler ve İş Tatmini:** Sosyal ilişkilerin kalitesi ve işyerindeki etkileşimler, çalışanların iş tatminini doğrudan etkileyebilir. Meslektaşlar arası ve yönetici-çalışan arasındaki olumlu ilişkiler, iş tatminini ve örgütsel bağlılığı artırabilir. Öte yandan, zayıf sosyal ilişkiler veya işyerindeki çatışmalar, çalışanların işten ayrılma niyetini tetikleyebilir (Cropanzano ve Mitchell, 2005).
- **Örgütsel Adaletin Rolü:** Örgütsel adalet algısı, çalışanların adil bir şekilde muamele gördüklerini hissettikleri oranda, sosyal değişim süreçlerinin olumlu sonuçlarını getirir. Adalet algısının yüksek olduğu işyerlerinde, çalışanlar daha adil ve değerli hissederler, bu da işten ayrılma niyetini azaltabilir. Adalet algısının düşük olduğu durumlarda ise, çalışanlar örgüte karşı olumsuz tutumlar geliştirebilir ve işten ayrılmayı düşünebilirler (Greenberg, 1990).

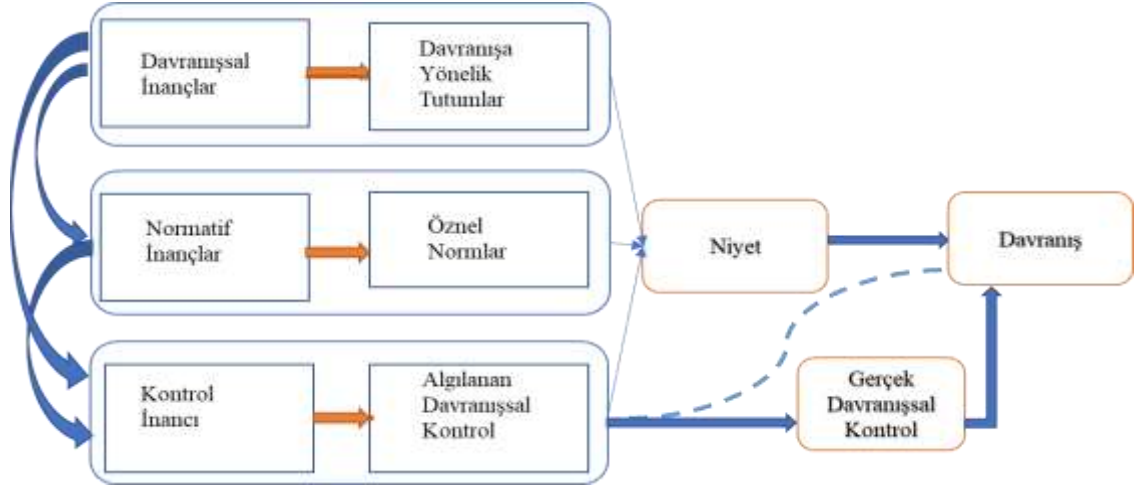
- **Karşılıklı Yatırım ve Sadakat:** Sosyal Değişim Teorisi, çalışan ve işveren arasındaki karşılıklı yatırımın önemini vurgular. Çalışanların örgüte yaptığı yatırımlar (örneğin, zaman, çaba, aidiyet) ve örgütün çalışanlara sağladığı yatırımlar (örneğin, eğitim, kariyer fırsatları, destek) arasındaki dengesizlikler, işten ayrılma niyetini artırabilir. Karşılıklı yatırımların dengeli olduğu işyerlerinde, çalışanlar daha sadık ve bağlı olma eğilimindedir (Gouldner, 1960).

Sosyal Değişim Teorisi, örgütlerin insan kaynakları stratejileri ve işten ayrılma niyetini yönetme yaklaşımlarında önemli bir yer tutar. Bu teori, işyerindeki sosyal etkileşimlerin ve adalet algısının, çalışanların iş tatmini, motivasyonu ve örgütsel bağlılığı üzerindeki kritik etkisini açığa çıkarır.

3.2.4.5. Planlı davranış teorisi

Teori olarak Planlanmış Davranış Teorisi, İşten Ayrılma Niyeti (İAN) konusunda önemli bir çerçeve sunar. Icek Ajzen tarafından geliştirilen bu teori, bireylerin belirli bir davranışı sergileme niyetlerinin, tutumları, sübjektif normlar ve algılanan davranış kontrolü gibi faktörler tarafından nasıl etkilendiğini açıklar. Bu faktörlerin Aşağıda Şekil 3.1’ de görülebilmektedir.

- **Tutum:** Bu faktör, bireyin belirli bir davranışı sergileme konusundaki olumlu ya da olumsuz değerlendirmesini ifade eder. İşten ayrılma niyeti bağlamında, çalışanın işini ve çalışma koşullarını nasıl değerlendirdiği önemlidir. Çalışanlar işlerini ve çalışma ortamlarını olumlu değerlendirirse, işten ayrılma niyeti düşük olabilir. Tersine, olumsuz bir değerlendirme, işten ayrılma niyetini artırabilir (Ajzen, 1991).
- **Sübjektif Normlar:** Sübjektif normlar, bireyin önemli diğerlerinin (örneğin, aile üyeleri, arkadaşlar, meslektaşlar) belirli bir davranışı sergilemesini ne ölçüde onayladığını ve bu baskıların bireyin davranış niyetleri üzerindeki etkisini ifade eder. Çalışanlar, çevrelerindeki kişilerin işten ayrılmayı onayladığını düşünüyorlarsa, bu onların işten ayrılma niyetini güçlendirebilir (Ajzen, 1991).
- **Algılanan Davranış Kontrolü:** Algılanan davranış kontrolü, bireyin belirli bir davranışı gerçekleştirme kapasitesine ve fırsatlarına olan inancını ifade eder. İşten ayrılma niyeti bağlamında, çalışanların işten ayrılma sürecini kontrol edebileceklerine dair inançları önemlidir. Eğer çalışanlar işten ayrılmayı kolay ve ulaşılabilir bir seçenek olarak görüyorlarsa, işten ayrılma niyeti artabilir (Ajzen, 1991).



Şekil 3.1.: Planlı Davranış Teorisi (Ajzen,1991)

Planlanmış Davranış Teorisi, işten ayrılma niyetinin anlaşılması ve yönetilmesinde önemli bir rol oynar. Bu teori, İKY stratejilerinin, çalışanların tutumlarını, sosyal çevrelerini ve algılanan kontrol düzeylerini nasıl etkileyebileceğini anlamalarına yardımcı olur. Bu unsular İKY tarafından şu şekilde ele alınabilir:

Tutumların Derinlemesine Analizi: Bu teoride, bir çalışanın işten ayrılma niyetini etkileyen önemli bir faktör, işle ilgili tutumlardır. Örneğin, çalışanlar işlerini tatmin edici ve değerli bulduklarında, işten ayrılma niyetleri düşük olabilir. Bu nedenle, iş tatmini ve çalışanların işlerine karşı tutumlarını iyileştirmek, İK ve İKY stratejilerinin merkezinde olmalıdır. Çalışanların işe karşı tutumları, işin doğası, çalışma koşulları, ödüllendirme ve tanıma gibi faktörlerle şekillenir (Ajzen, 1991).

Subjektif Normların Etkisi: Çalışanların işten ayrılma niyeti, aynı zamanda sosyal çevrelerinden ve önemli diğerlerinden aldıkları baskılarla da şekillenir. Eğer çalışanlar, aile üyeleri veya meslektaşları tarafından işten ayrılmalarının desteklendiğini hissedersen, bu onların ayrılma niyetini güçlendirebilir. Öte yandan, sosyal çevresi tarafından işte kalmanın desteklendiği bir çalışan, işten ayrılma niyetini azaltabilir. Bu, özellikle iş ve aile hayatı arasındaki dengeyi sağlamak ve çalışanların sosyal destek sistemlerini güçlendirmek için önemli bir noktadır (Ajzen, 1991).

Algılanan Davranış Kontrolünün Rolü: Çalışanların işten ayrılma niyeti, kendi davranışlarını ne kadar kontrol edebildiklerine dair algılarına da bağlıdır. Eğer çalışanlar, işten ayrılma sürecinin kendi kontrolünde olduğunu ve bu süreci yönetebilecek kaynaklara sahip olduklarını düşünüyorlarsa, işten ayrılma niyeti artabilir. İşten ayrılmanın zor veya ulaşılmaz olduğu algısı, çalışanların işte kalma olasılığını artırabilir.

İşten ayrılma sürecini kolaylaştıracak veya zorlaştıracak faktörleri anlamak, İKY stratejilerinde önemli bir unsurdur (Ajzen, 1991).

Planlanmış Davranış Teorisi, çalışanların işten ayrılma niyetlerini etkileyen psikolojik süreçleri anlamada önemli bir çerçeve sunar. İKY stratejilerinin, bu teorideki unsurları işyeri uygulamalarına entegre etmesi, işten ayrılma oranlarını azaltmak ve çalışan bağlılığını artırmak için kritik öneme sahiptir.

3.2.4.6. **Psikolojik sözleşme teorisi**

Psikolojik Sözleşme Teorisi, işten ayrılma niyeti (İAN) konusunda derinlemesine bir anlayış sunar ve İKY stratejilerinde önemli bir rol oynar. Bu teori, Denise Rousseau (1995) tarafından geliştirilmiş olup, çalışanlar ile işverenler arasındaki karşılıklı beklentiler ve algılanan taahhütleri inceleyen bir yaklaşımdır.

- **Psikolojik sözleşme**, çalışanlar ile işverenler arasında resmi olmayan ve yazılı olmayan karşılıklı beklentileri ifade eder. Bu sözleşme, çalışanların işverenlerinden ne beklediği (örneğin, adil muamele, kariyer fırsatları, iş güvenliği) ve işverenlerin çalışanlarından ne beklediği (örneğin, yüksek performans, aidiyet, esneklik) ile ilgilidir (Rousseau, 1995).
- **Psikolojik Sözleşme İhlali**, çalışanlar, işverenlerin taahhütlerini yerine getirmediğini hissettiklerinde, psikolojik sözleşme ihlali yaşadıklarını düşünebilirler. Bu ihlal algısı, çalışanların iş tatminsizliğini, örgütsel bağlılığını azaltabilir ve işten ayrılma niyetini artırabilir. Örneğin, terfi beklentilerinin karşılanmaması veya iş güvencesi vaatlerinin yerine getirilmemesi bu tür bir ihlal olarak görülebilir (Morrison ve Robinson, 1997).
- **Psikolojik Sözleşmenin Yönetimi**: İşverenlerin, çalışanların beklentilerini ve algılarını dikkate alarak psikolojik sözleşmeyi yönetmeleri önemlidir. Açık iletişim, gerçekçi beklentilerin belirlenmesi ve çalışanların ihtiyaç ve endişelerine duyarlı olmak, psikolojik sözleşme ihlallerini önlemeye yardımcı olabilir. İşverenlerin çalışanlarına karşı adil ve tutarlı davranmaları, psikolojik sözleşmenin sağlıklı bir şekilde sürdürülmesine katkıda bulunur (Rousseau, 1995).

Psikolojik Sözleşme Teorisi, İK uygulamalarında çalışanların işten ayrılma niyetini anlamak ve yönetmek için önemli bir araçtır. Bu teori, işverenlerin çalışanlarının beklentilerini ve algılarını dikkate alarak, iş tatmini ve bağlılığını artırma ve işten ayrılma oranlarını azaltma fırsatı sunar.

3.2.5. İşten ayrılma niyeti ile ilgili modeller

İşten ayrılma niyeti üzerine yapılan akademik çalışmalar İKY alanında çeşitli modeller önermiştir. Bu modeller, çalışanların işten ayrılma niyetini etkileyen faktörleri ve süreçleri anlamak için tasarlanmıştır. Literatürde öne çıkan bazı modeller ayrı ayrı incelenecektir. Ancak modellerin genel itibarıyla ortak özelliklerine baktığımızda:

- **Çok Yönlü Faktörlerin Tanınması:** İşten ayrılma niyeti modelleri, işten ayrılmanın yalnızca tek bir faktöre bağlı olmadığını gösterir. Bu modeller, iş tatmini, örgütsel aidiyet, çalışma koşulları, yönetici desteği ve kariyer fırsatları gibi çoklu faktörleri ele alır. Bu faktörlerin her birinin işten ayrılma niyeti üzerindeki etkisi, İK stratejilerinin geliştirilmesinde temel bir rol oynar (Mobley, 1977; Price, 1977; Lee ve Mitchell, 1994).
- **Dinamik Süreçlerin Vurgulanması:** İşten ayrılma niyeti modelleri, işten ayrılma sürecinin dinamik ve sürekli değişen bir süreç olduğunu vurgular. Bu modeller, işten ayrılmanın ani ve beklenmedik olabileceğini ve zaman içinde değişebileceğini gösterir. İK ve İKY profesyonelleri için bu, çalışanların ihtiyaçlarını ve algılarını sürekli olarak değerlendirme ve bu değişikliklere uyum sağlama ihtiyacını ortaya koyar (Lee ve Mitchell, 1994).
- **Kapsamlı İK Stratejilerinin Önemi:** Bu modeller, işten ayrılma niyetinin yönetiminde kapsamlı İK stratejilerinin önemini vurgular. İş tatmini, örgütsel aidiyet ve çalışanların kariyer gelişimi gibi faktörler üzerinde odaklanmak, işten ayrılma oranlarını azaltmada ve çalışan bağlılığını artırmada etkili olabilir. Bu, çalışanların kariyer yollarını desteklemek, adil ödüllendirme sistemleri sağlamak ve olumlu bir çalışma ortamı yaratmak anlamına gelir (Price, 1977; Mobley, 1977).

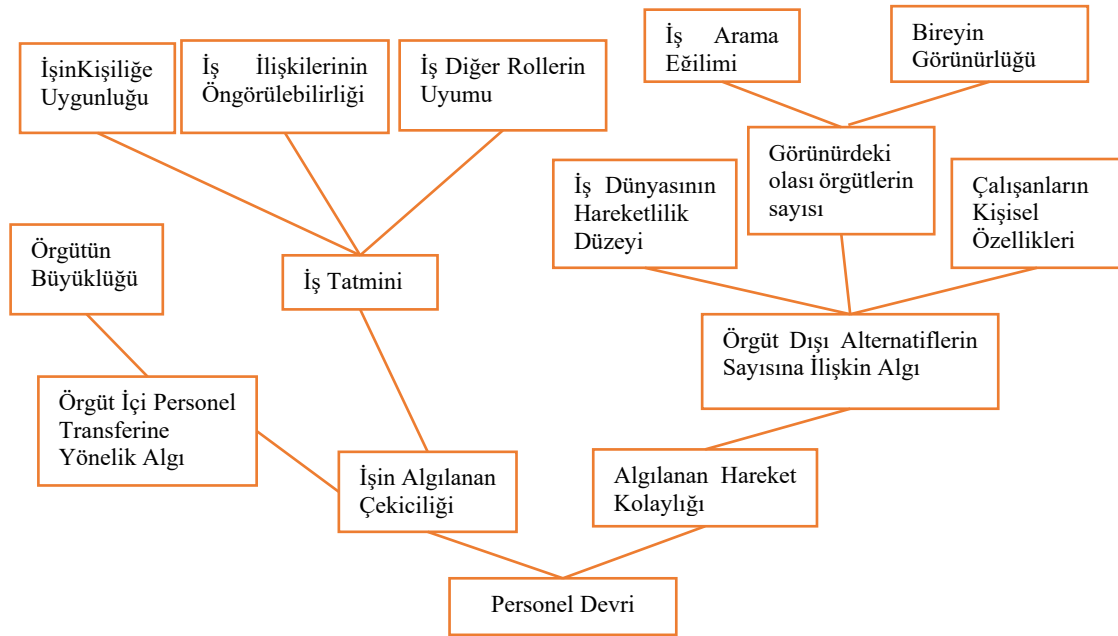
Özetle, önceden önerilen işten ayrılma niyeti modelleri, İK ve İKY alanında, çalışanların işten ayrılma niyetlerini etkileyen faktörleri ve süreçleri anlamada ve bu bilgileri stratejik İK uygulamalarına entegre etmede büyük bir değere sahiptir. Bu modeller, çalışanların işten ayrılma niyetlerini azaltmak ve genel çalışan memnuniyetini ve bağlılığını artırmak için kritik içgörüler sunar.

3.2.5.1. March ve Simon modeli (1958)

March ve Simon (1958), Örgütsel Denge isimli eserleri ile gönüllü işten ayrılmanın ilk modelini sunmuşlardır. Kısaca, March ve Simon, personel devir hızının, bireylerin istenilme ve hareket kolaylığına (iş değiştirme kolaylığı) yönelik algılarından

kaynaklandığını öne sürdüler. Zamanla modeldeki istenilme iş tatmini, hareket kolaylığı ise algılanan iş alternatifleriyle değişmiştir (Lee ve Mitchell, 1994).

Model özetle, iş görenlerin hali hazırda çalıştıkları örgütlerde kalma kararını, örgütten elde ettikleri (maaş, ek ödeme vb.) teşvikler ile örgüte sunduğu katkıları mukayese ederek verirler. Diğer bir ifade ile iş gören işinden elde ettiği edimimler, sunduğu katkıya eşit veya daha fazla olduğu sürece mevcut işinde kalır. Bu dengeyi etkileyen iki faktör de bahsedilen istenilme ve hareket kolaylığı yani yeni iş imkanlarıdır (March ve Simons, 1958) Bu iki algısal yapı -memnuniyet ve alternatifler- gönüllü çalışan devir hızı ile ilgili literatürün çoğu için temel kavramsal dayanak görevi görür (Demirkıran ve Erdem, 2014; Mitchell ve Lee , 2001). Aşağıdaki şekilde modelin iki algısal yapısı ve bu yapıları etkileyen bileşenler görülebilmektedir.



Şekil 3.2: March ve Simon Modeli (March ve Simon, 1958)

Bu model, çalışanların işten ayrılma niyetlerini belirleyen faktörleri ve süreçleri detaylı bir şekilde inceler:

- **Memnuniyet ve Katılım:** March ve Simon'ın modeli, çalışanların işten ayrılma niyetini iş memnuniyeti ve işe katılım düzeyleri ile ilişkilendirir. Bu modele göre, iş tatmini düşük olan veya işlerine az katılan çalışanlar, işten ayrılma niyetine daha yatkındır. Bu, İK ve İKY'nin çalışan memnuniyetini ve katılımını artırmaya yönelik stratejiler geliştirmesinin önemini vurgular (March ve Simon, 1958).
- **Algılanan Alternatif İş Fırsatları:** Bu model, çalışanların işten ayrılma niyetlerinin, mevcut işleri dışında algıladıkları alternatif iş fırsatlarının varlığına

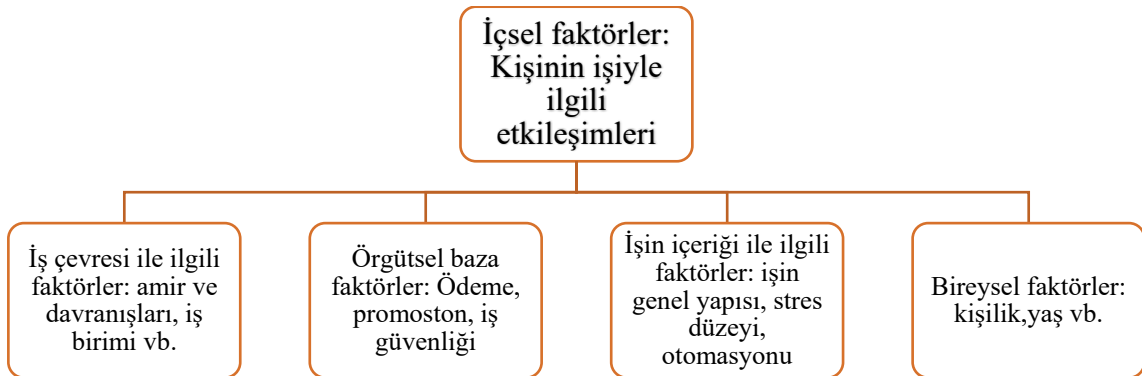
da bağılı olduğunu öne sürer. Çalışanlar, alternatif iş fırsatlarının cazip olduğunu algıladıklarında, mevcut işlerinden ayrılma olasılıkları artar. Bu, İK'nın iş güvenliği ve kariyer gelişim fırsatları gibi alanlarda çalışanları desteklemesinin önemini ortaya koyar (March ve Simon, 1958).

- **Beklenti Teorisi ile Bağlantılar:** March ve Simon'ın modeli, Vroom'un Beklenti Teorisine benzer şekilde, çalışanların karar verme süreçlerinde beklentilerin rolünü vurgular. Çalışanlar, mevcut işlerindeki beklentilerinin karşılanıp karşılanmadığını değerlendirir ve bu değerlendirme, işten ayrılma niyetlerini etkiler.
- **Organizasyonel Bağlılık ve Çevresel Faktörler:** Model, ayrıca, çalışanların örgütsel aidiyetlerinin ve işyeri çevresinin, işten ayrılma niyeti üzerinde etkili olduğunu belirtir. Çalışanlar, işyerindeki destekleyici çevre ve güçlü örgütsel bağlılık hissettiklerinde, işten ayrılma olasılıkları düşer.

March ve Simon'ın modeli, İK ve İKY stratejilerinde çalışanların işten ayrılma niyetini etkileyen faktörleri kapsamlı bir şekilde değerlendirmenin önemini gösterir. Bu model, iş memnuniyeti, işe katılım, algılanan iş fırsatları ve örgütsel bağlılık gibi faktörleri dikkate alarak, işten ayrılma oranlarını azaltmak ve çalışan bağlılığını artırmak için stratejiler geliştirmeye yardımcı olur.

3.2.5.2. Porter ve Steers Modeli (Porter ve Steers, 1973)

Porter ve Steers'in (1973) işten ayrılma niyetine yönelik öne sürdükleri model esasen beklentiler teorisine dayanmaktadır. Beklenti teorisine göre, bireyin motivasyonu, bireyin kendine koyduğu hedeflere ulaşmasına yönelik beklentisi (bekleyiş=elde edeceği olası ödüller) ve bireyin ulaşmayı arzu ettiği hedeflere verdiği değer (valens=kişinin ödülü arzulama derecesi) bir fonksiyonudur (Hom, 2004; Koçel, 2014).



Şekil 3.3: Porter ve Steers: Beklenti Teorisinin İçsel Faktörleri (Porter ve Steers, 1973)

Porter ve Steers (1973), iş görenin işten ayrılma davranışında esasen beklentilerinin hali hazırdaki işiyle karşılanma durumunun esas etken olduğunu savunmuştur. Beklentilerin karşılanma durumu, iş görenin mevcut işindeki olumlu veya olumsuz deneyimler ile işinden beklentilerini mukayese ederek anlaşılmaktadır. Bu yaklaşıma göre iş görenin beklentileri karşılanmadığı durumlarda iş görenin işten ayrılma niyeti artmaktadır. Elbette bu yaklaşımdaki ‘beklentiler’ faktörü sübjektif bir kavram olup kişiden kişiye farklılaşabilmektedir. Kimi iş gören için maddi ve pozisyon beklentileri ağırlıklayken kimi iş gören için ise maddi olmayan beklentiler daha büyük önem ifa etmektedir. Zira beklentiler iş görenin sadece mevcut işi ile ilgili olmayıp, alternatif iş imkanları, geçmişte farklı işlerde alınmış terfiler gibi dış faktörlerle de şekillenmektedir. Dolayısıyla model, iş görenin işten ayrılma niyetini anlamlandırabilmek için iş görenin kendisine özgü ve o anki koşullarla beklentilerinin karşılanma durumuna yoğunlaşması gerektiğini önermektedir.

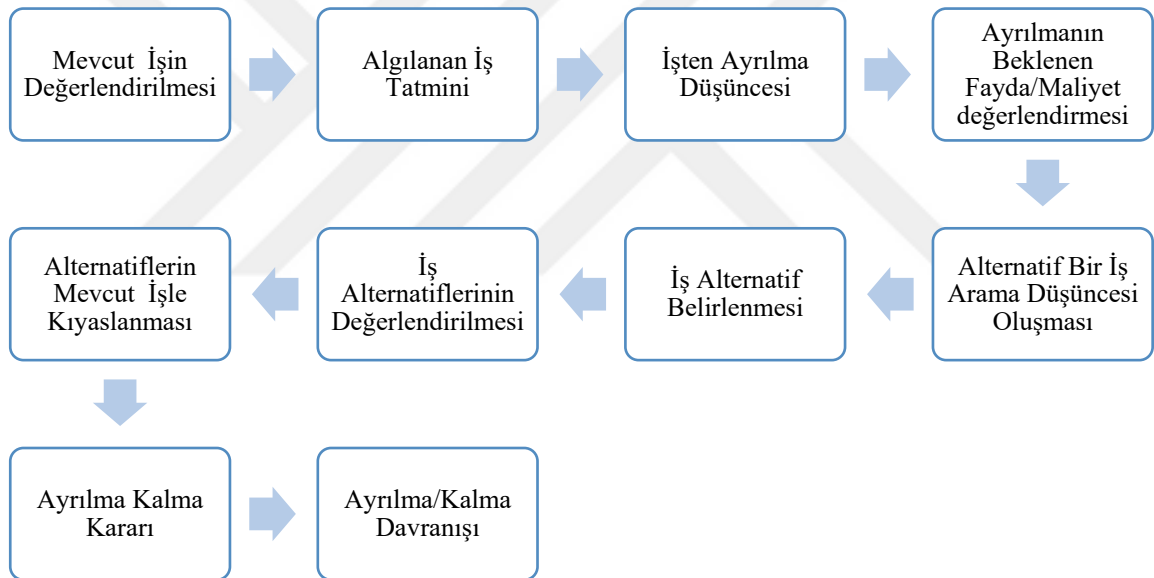
Bu model, çalışanların işten ayrılma niyetlerini ve gerçekleşen işten ayrılmaları anlamak için çeşitli faktörleri ele alır:

- **Örgütsel Bağlılık:** Porter ve Steers'in modelinde örgütsel bağlılık, işten ayrılma niyetinin anlaşılmasında merkezi bir rol oynar. Çalışanların örgüte olan bağlılığı, işten ayrılma niyetini önemli ölçüde etkileyebilir. Yüksek örgütsel bağlılık, çalışanların işten ayrılma olasılığını azaltırken, düşük bağlılık işten ayrılma niyetini artırabilir (Porter ve Steers, 1973).
- **İş Tatmini:** Model, iş tatmininin de işten ayrılma niyeti üzerinde önemli bir etkiye sahip olduğunu belirtir. Çalışanların işlerinden duydukları memnuniyet düzeyi, işe devam etme kararlarını etkileyebilir. Düşük iş tatmini, yüksek işten ayrılma niyeti ile ilişkilendirilir.
- **Algılanan Alternatif İş Fırsatları:** Porter ve Steers, çalışanların iş piyasasındaki algılanan alternatif iş fırsatlarının da işten ayrılma niyetini etkileyebileceğini öne sürerler. Çalışanlar, dışarıda kendileri için daha iyi fırsatlar olduğunu algıladıklarında, mevcut işlerinden ayrılma olasılıkları artar.
- **Kişisel Özellikler ve Çalışma Koşulları:** Model, ayrıca kişisel özellikler (yaş, eğitim düzeyi, medeni durum gibi) ve çalışma koşullarının (iş güvencesi, ücret, terfi olanakları gibi) da işten ayrılma niyetini etkileyebileceğini belirtir. Bu faktörlerin her biri, çalışanların işten ayrılma kararlarında rol oynayabilir.

Porter ve Steers'in modeli, İKY stratejilerinde, işten ayrılma niyetini ve gerçekleşen işten ayrılmaları etkileyen faktörleri kapsamlı bir şekilde değerlendirmenin önemini vurgular. Bu model, örgütsel bağlılık, iş tatmini, algılanan iş fırsatları ve çalışanların kişisel özellikleri ile çalışma koşullarını dikkate alarak, işten ayrılma oranlarını azaltmak ve çalışan bağlılığını artırmak için stratejiler geliştirmeye yardımcı olur.

3.2.5.3. Mobley'in işten ayrılma modeli (1977)

Mobley (1977) modeli, personel devri sürecini açıklayan ilk ve en etkili modellerden biridir. Mobley bu çalışmasında personel devir sürecini aşamalar halinde belirlemiştir (Demirkıran ve Erdem, 2014). Mobley'in işten ayrılma modeli işten ayrılma niyetini aşamalandıran ilk çalışmadır. Model işten ayrılma niyetine yönelik birçok çalışmaya rehberlik etmiş, özellikle 1970'ler ve 1980'lerin işten ayrılma niyetine yönelik çalışmalarda en çok istifade edilen ve en baskın model olmuştur (Hom, 2004).



Şekil 3.4: Mobley'in İşten Ayrılma Modeli (Mobley,1977)

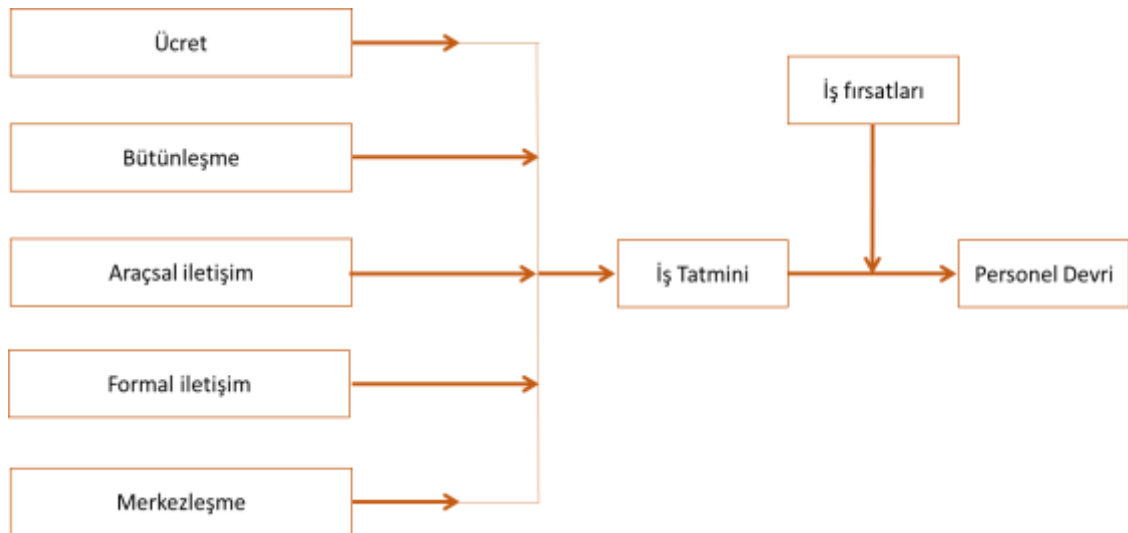
Mobley Model'inin ilk aşamasında iş görenler hali hazırda çalıştıkları işlerini birçok yönü ile değerlendirip, bu değerlendirmenin pozitif veya negatif olma durumuna göre bir sonraki aşamada iş tatmini ya da tatminsizliği algısına sahip olmaktadır. Eğer iş görenler mevcut işlerinden tatminse süreç burada son bulur. Bir diğer ifade ile iş görenler mevcut işlerinde çalışmaya devam eder. Bunun tam aksi durumda, iş tatminsizliği algısı ağır basarsa bir sonraki aşamada iş görenlerde işten ayrılma düşüncesi ağır basacaktır. Devamında, iş görenler mevcut işlerinden ayrılmanın fayda ve maliyet analizlerini kendi özel koşullarını da değerlendirerek yapacaktır. İşten ayrılmanın faydası ağır basarsa, mevcut işten ayrılmanın belirli riskleri ve maliyetlerini göze alacak ve bir

sonraki aşamada alternatif bir işe geçme düşüncesi baskın hale gelecektir. Bu düşünceyle iş gören iş alternatiflerini belirleme arayışına (ilan, internet başvuruları vb.) girecektir. Bu aşamadan sonra, birey iş bulabilirlerse, sonraki iki aşamada bulduğu alternatif işlerin değerlendirmesini yapacak ve mevcut işiyle mukayese edecektir. Yaptığı mukayese sonucu yeni birey yeni iş lehine olursa ayrılma kararı verecek ve en son aşamada bu kararlarını davranışa dönüştürecek (Demirkıran ve Erdem, 2014; Hom, 2004 Mobley,1977). Yukarıda, Şekil 2.4’da modele göre işten ayrılma süreci görülebilmektedir.

Mobley’in modeli özellikle davranış bilimi ile ilgilenenlerce oldukça ilgi görmüştür. Öte yandan model bazı özellikleri nedeniyle eleştiri de almıştır. Modelde, iş görenleri alternatif iş arayışa sevk eden tek etken iş tatminsizliği olarak gösterilmiştir. Ancak iş tatminsizliği ile birlikte başka faktörler de iş görenleri yeni iş arayışına itebilmektedir. Öte yandan bazı iş görenler için modelde belirtilen aşamaların sırası değişebilir veya bazı aşamalar bazı iş görenler için atlanabilir. Model belirtilen eleştirilere karşın devamında geliştirilen modeller için önemli bir dayanak oluşturmuştur (Lee ve Mitchell, 1994; Mitchell ve Lee , 2001; Long vd.,2012).

3.2.5.4.Prince modeli (Prince,1977)

Price (1977), işten ayrılmanın temel belirleyicilerine ve aracı değişkene yönelik önceki modellerden farklı bir model önermiştir. Modele göre işten ayrılmanın temel beş bileşeni; ücret düzeyi, örgüt ile bütünleşme, formal iletişim, araçsal iletişim ve merkezleşmedir. Bu beş belirleyici iş görenin örgütle ilgili neler hissettiği ve örgütün bir parçası olma hususundaki algılarını etkilemektedir (Hom, Lee, ve Shaw, 2017).



Şekil 3.5: Prince Modeli (Prince,2001,601)

Belirleyicilerden; araçsal iletişim iş görene örgüt tarafından kendisi ile alakalı bilgi akışını; formel iletişim ise örgütün uygulamaları, stratejileri ve politikaları ile ilgili iş görenlerin bilgilendirilmesini ifade etmektedir. Modelde ücret düzeyi, araçsal iletişim, örgütle bütünleşme ve formel iletişim belirleyicilerinin düzeyindeki azalış işten ayrılma niyetini arttırırken; merkezileşmenin azalması işten ayrılma niyetini azaltacağı belirtilmiştir. Modeldeki alternatif iş fırsatları ve iş tatmini ise temel belirleyiciler ile işten ayrılma arasındaki ara değişkenlerdir. Özetle modele, iş görenlerin algıladıkları iş tatminsizliği ve alternatif iş fırsatlarının mevcudiyeti işten ayrılmaya sebep olacağı varsayılmaktadır (Prince,1977). Modelin belirleyicileri ve ara değişkenleri yukarıdaki şekil 3.5’da şekilde görülmektedir.

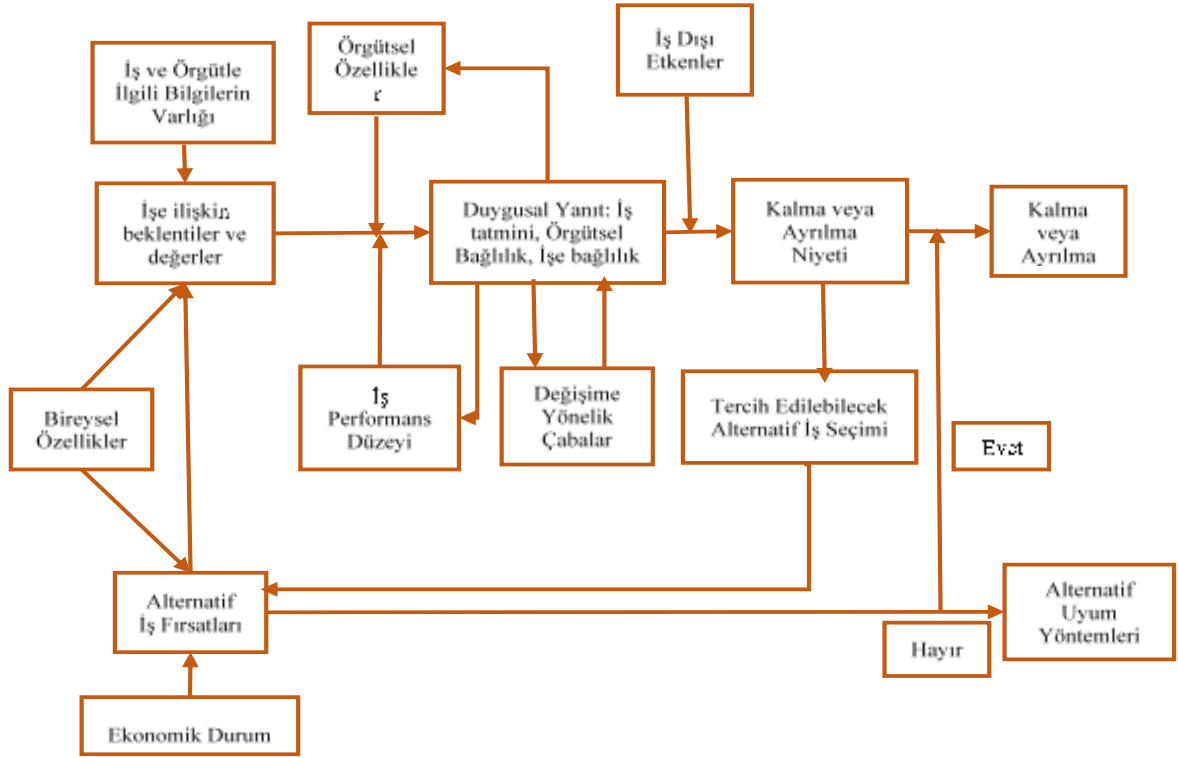
Prince Modeli, işten ayrılma niyetini etkileyen çeşitli faktörleri ve bu faktörlerin etkileşimlerini inceler:

- **Çalışanların Algıları ve Tutumları:** Prince Modeli, çalışanların işleri ve çalışma ortamları hakkındaki algılarının ve tutumlarının işten ayrılma niyetini nasıl etkilediğini vurgular. Bu algılar, iş tatmini, örgütsel bağlılık ve işyerindeki ilişkiler gibi çeşitli faktörlerden etkilenir.
- **Örgütsel Faktörler:** Model, örgütsel faktörlerin çalışanların işten ayrılma niyeti üzerinde önemli bir etkiye sahip olduğunu belirtir. Bu faktörler arasında iş güvencesi, kariyer gelişim fırsatları, yönetim tarzı ve örgütsel kültür bulunur. Örgütsel faktörlerin olumlu olması, çalışanların işten ayrılma niyetini azaltabilir.
- **Kişisel Faktörler:** Prince Modeli, ayrıca kişisel faktörlerin de işten ayrılma niyetini etkileyebileceğini öne sürer. Bu faktörler arasında çalışanların yaş, eğitim düzeyi, medeni durum ve kariyer hedefleri gibi kişisel özellikleri yer alır. Bu kişisel faktörler, çalışanların işten ayrılma kararlarını etkileyebilir.
- **Çevresel Faktörler:** Model, iş piyasası koşulları gibi çevresel faktörlerin de işten ayrılma niyetini etkileyebileceğini gösterir. İş piyasasındaki fırsatların bolluğu veya kısıtlılığı, çalışanların mevcut işlerinden ayrılma olasılıklarını etkileyebilir.

Prince Modeli, işten ayrılma niyetini etkileyen faktörlerin karmaşık bir ağını ortaya koyar ve İK stratejilerinin bu faktörleri kapsamlı bir şekilde değerlendirmesinin önemini vurgular. Bu model, işten ayrılma niyetini azaltmak ve çalışan bağlılığını artırmak için çeşitli alanlarda stratejik müdahaleler geliştirmeye yardımcı olabilir.

3.2.5.5.Çok boyutlu işten ayrılma modeli (Steers ve Mowday, 1981)

Steers ve Mowday (1981), önceki işten ayrılma modellerine nazaran daha kapsamlı bir işten ayrılma modeli önermiştir. Model aşağıdaki şekil 3.6’da görülebilmektedir. Modelde, bir iş görenin mevcut işinde kalma veya ayrılma kararı vermesinde üç temel adım bulunmaktadır. Bu adımlar mevcut işe yönelik beklentiler ve değerler, iş görenin işine yönelik hisleri ve işinden ayrılma veya kalma kararıdır.



Şekil 3.6: Steers Mowday İşten Ayrılma Modeli (Lee ve Mowday, 1987)

İş görenlerin mevcut işine yönelik beklentileri ve değerleri örgütsel aidiyetlerini, işe aidiyetlerini ve iş tatmini etkiler. Bu duygusal tepkiler ise bazı örgüt dışı faktörler (kariyer gelişimi, medeni hal, coğrafi nedenler vb.) iş görenlerin mevcut işinde kalma veya ayrılma niyetlerini şekillendirir. Oluşan kalma veya ayrılma niyeti doğrudan davranışa dönüşebileceği gibi alternatif iş olanaklarının belirlenmesi ve bunların değerlendirmenin sonucuna göre de eyleme dönüşebilir (Hom, vd., 2017; Lee ve Mitchell, 1994).

Bu model, özellikle ve İKY alanlarında, çalışanların işten ayrılma niyetlerini etkileyen faktörleri ve bu faktörlerin etkileşimlerini anlamada derin bir perspektif sunar. Steers ve Mowday'ın modeli (1981), örgütsel bağlılık kavramına odaklanır ve çalışanların işten ayrılma niyetlerini bu bağlamda ele alır:

- **Örgütsel Bağlılık:** Model, örgütsel bağlılığın, çalışanların işten ayrılma niyetleri üzerindeki etkisinin merkezine yerleştirir. Çalışanların örgüte olan bağlılığı arttıkça, işten ayrılma niyeti azalır. Bu bağlılık, çalışanların işlerine, meslektaşlarına ve örgüte genel olarak duydukları sadakat ve aidiyet hissinden kaynaklanır.
- **İş Tatmini ve İş Performansı:** Model, iş tatmini ve iş performansının da örgütsel bağlılık ve dolayısıyla işten ayrılma niyeti üzerinde önemli etkileri olduğunu belirtir. Yüksek iş tatmini ve iyi iş performansı, çalışanların örgüte olan bağlılığını güçlendirir ve işten ayrılma niyetini azaltabilir.
- **Kişisel ve Örgütsel Faktörler:** Steers ve Mowday, kişisel faktörlerin (yaş, eğitim seviyesi, medeni durum gibi) ve örgütsel faktörlerin (kariyer gelişim fırsatları, ödüllendirme ve tanıma sistemleri gibi) çalışanların örgütsel bağlılık düzeylerini etkileyebileceğini belirtir. Bu faktörlerin her biri, dolaylı olarak işten ayrılma niyetini etkileyebilir.
- **Çalışanların Algıları ve Beklentileri:** Model, ayrıca çalışanların iş ve örgüt hakkındaki algılarının ve beklentilerinin de önemli olduğunu vurgular. Çalışanların işlerine ve örgüte dair olumlu algıları ve beklentileri, onların bağlılığını artırabilir ve işten ayrılma niyetini azaltabilir.

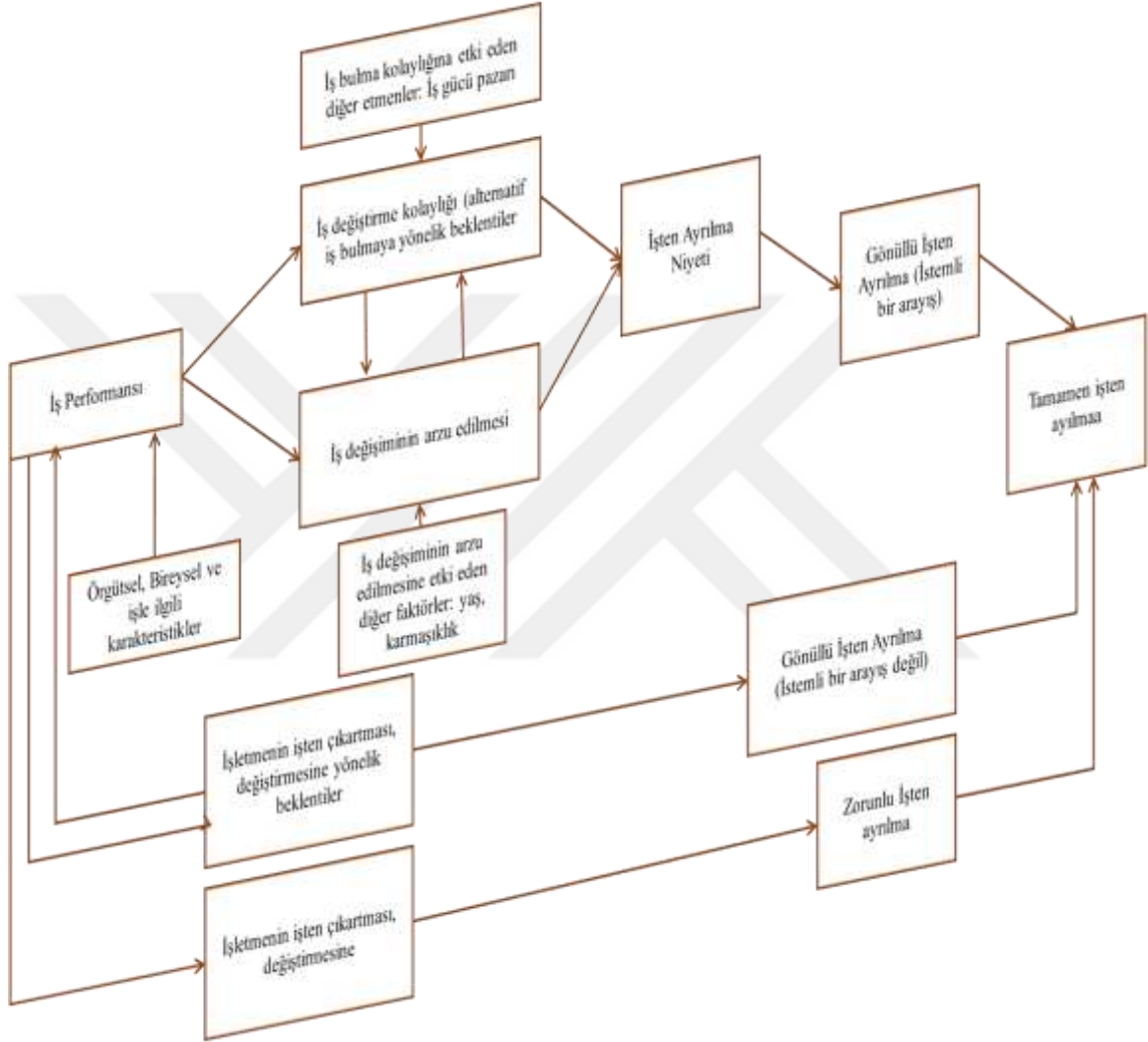
3.2.5.6. Jackofsky'nin işten ayrılma sürecinde iş performansı modeli (Jackofsky,1984)

Jackofsky'nin İşten Ayrılma Sürecinde İş Performansı Modeli özünde farklı iş performansı seviyesindeki işten ayrılma şekillerini ve bu işten ayrılmaların öncülleriyle olan ilişkisini açıklamaktadır (Jackofsky, 1984). Modelde, gönüllü işten ayrılmanın üç temel öncülü olduğunu varsayar. Bunlar; iş değiştirme isteği (desirability of movement), iş değiştirme kolaylığı (ease of movement) ve işten ayrılma niyetidir (intentions to quit). Aşağıdaki şekilde 3.7'de modelin şematik gösterimi görülebilmektedir.

Modelde işten ayrılma isteği ile iş değiştirme kolaylığı March ve Simon'ın (1958) Modeli ile incelenmiştir. İş değiştirme kolaylığı ise olası örgüt içi ve örgüt dışı iş imkanları ile ele alınmıştır. Ancak model March ve Simon Modeli'nin aksine iş görenlerin mevcut işlerinden ayrılma kararının, ayrılma isteği ve/veya ayrılma kolaylığı algılarından kaynaklandığını öne sürmektedir.

Jackofsky (1984) modelinde iş değiştirme kolaylığını ve iş değiştirme isteğini etkileyen faktörler de bulunmaktadır. Modelde, değiştirme kolaylığını etkileyen faktörler; işgücü piyasası şartları (işsizlik, ücretler genel düzeyi vb.), bireysel özellikler ve iş

görenin alternatif iş bulabilme direkt etkileyen diğer bazı değişkenlerdir. İş görenin iş değiştirme isteğini etkileyen faktörler ise bireysel (örneğin yaş, medeni hal) ile işle ilgili (örneğin işin zorluğu, maaş, mesai vb.) değişkenlerdir. Bir süreç olarak bakıldığında modelin nihai sonucu işten ayrılma ve kalma davranışırken, işten ayrılma niyeti bu kararlar ile davranış arasında aracı konumdadır.



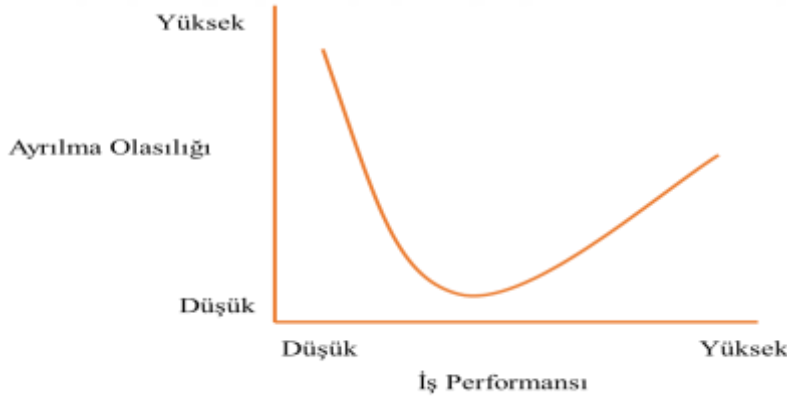
Şekil 3.7: Jackofsky'nin İşten Ayrılma Sürecinde İş Performansı Modeli (Jackofsky,1984)

Jackofsky (1984) modelinde iş değiştirme kolaylığını ve iş değiştirme isteğini etkileyen faktörler de bulunmaktadır. Modelde, değiştirme kolaylığını etkileyen faktörler; işgücü piyasası şartları (işsizlik, ücretler genel düzeyi vb.), bireysel özellikler ve iş görenin alternatif iş bulabilme direkt etkileyen diğer bazı değişkenlerdir. İş görenin iş değiştirme isteğini etkileyen faktörler ise bireysel (örneğin yaş, medeni hal) ile işle ilgili (örneğin işin zorluğu, maaş, mesai vb.) değişkenlerdir. Bir süreç olarak bakıldığında modelin nihai sonucu işten ayrılma ve kalma davranışırken, işten ayrılma niyeti bu kararlar ile davranış arasında aracı konumdadır.

Modelin işten ayrılma niyeti modelleri arasında ayrıştığı temel farklılık ise bu iki öncül hususun kaynağını iş performansı olarak göstermesidir (Jackofsky,1984). Modelde işten ayrılma isteğinin ve kolaylığının iş görenin iş performansından kaynaklandığı varsayılmıştır. Jackofsky (1984), iş performansı, işten ayrılma ve iş tatmini arasındaki ilişkiyi şu şekilde açıklamıştır;

- İş performansı gönüllü ve gönülsüz işten ayrılmada etkilidir.
- İş performansı, işten ayrılma kolaylığı ve isteğini etkilemektedir.
- İş performansı ile gönüllü işten ayrılma arasında pozitif bir ilişki vardır.
- İş performansı ile gönülsüz (gönüllü olarak kayda geçmiş olsa da) işten ayrılma arasında ise negatif ilişki vardır.

İş görenin iş performansı; çok düşükken birey resmi olarak gönülsüz veya resmi olmayarak gönüllü kayda geçecek şekilde işten ayrılmakta ve yüksek işten ayrılma düzeyi gerçekleşmekte, performansı düşük ancak kabul edilebilir olduğunda işten ayrılma kolaylığına sahip olamadığı için işte kalmayı tercih etmekte ve düşük işten ayrılma düzeyi oluşmakta, bireyin performansı yüksek veya çok yüksekken iş bulma kolaylığı da arttığı için tekrar yüksek işten ayrılma düzeyi gerçekleşmektedir. Aşağıdaki şekil 3.8’de bu durum görülebilmektedir.



Şekil 3.8: İş performansı ile İşten Ayrılma Olasılığı ilişkisi (Jackofsky,1984)

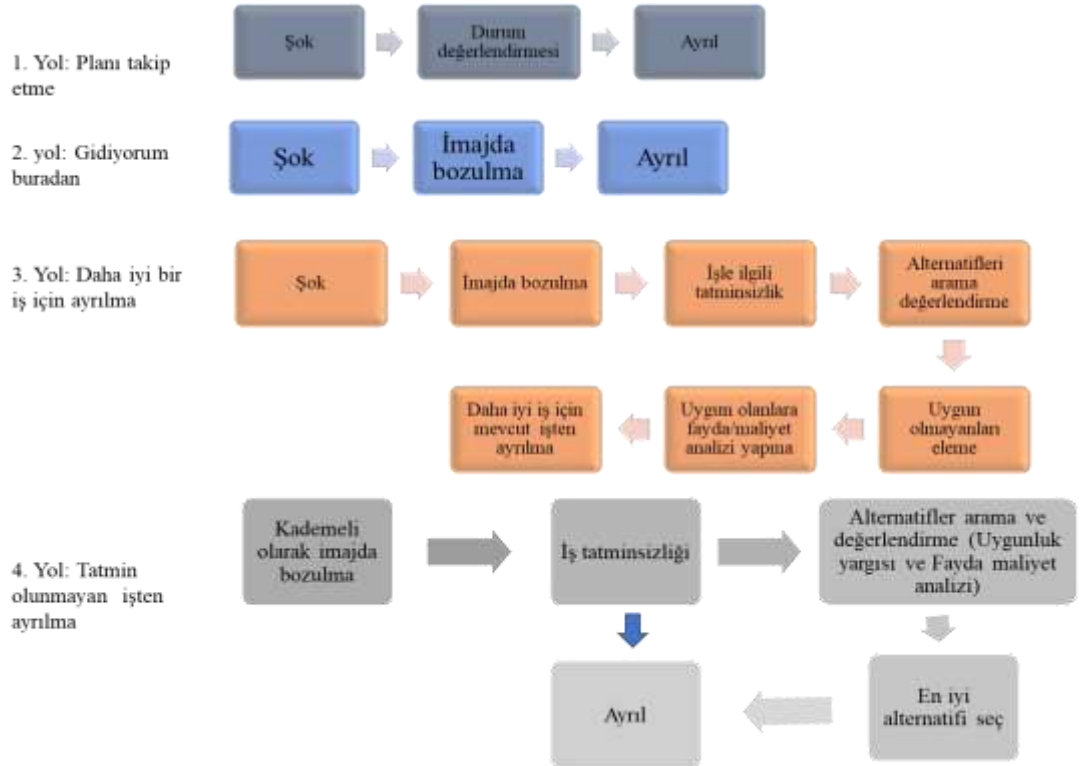
3.2.5.7. Lee ve Mitchell Modeli (Lee ve Mitchell, 1994)

Lee ve Mitchell (1994) mevcut paradigmlarla karşı çıkarak, “yeni ayrılma modeli” adında yeni bir model öne sürmüştürler. Modelde üç temel varsayım bulunmaktadır. Bunlar; iş tatminsizliği işten ayrılmanın temel nedenidir, tatminsizlik yaşayan iş gören alternatif işler arayışına girer ve işten ayrılmaya niyetlenir, işten ayrılma niyeti gösteren ve ayrılması olası iş görenler mevcut işini fayda maliyet analizi yaparak ve rasyonel

yaklaşarak alternatif işlerle mukayese edip nihai kalma ya da ayrılma davranışını gösterecektir.

Öte yandan, model iş görenlerin mevcut işlerinden ayrılırken farklı psikolojik aşamalar izlediğini öne sürmektedir. İş görenler, mevcut işlerinden yalnızca olumsuz tecrübelerinden dolayı ayrılmayıp, ani iş teklifleri, medeni haldeki değişim, sektörde oluşan ani bir değişim gibi “şok” olarak ifade edilen sarsıcı olaylar sonucunda da mevcut işlerinden ayrılabilirler (Hom, 2004; Lee ve Mitchell, 1994).

Model 4 yoldan oluşmaktadır. İlk yola göre; işinden tatmin olmayan iş görenler yeni iş teklifleri aldıklarında işten ayrılırlar. İkinci yolda ise; şoklar (evlilik, gebelik vb.) işten ayrılma durumlarını harekete geçirmekte (matching script) ve işten ayrılma davranışını beraberinde getirmektedir. Üçüncü yolda; olumsuz iş şokları iş görenlerin inançlarını değerlerini hedeflerini amaçlarını ve stratejilerini olumsuz etkilemekte ve iş görenlerin işe ve örgüte olan aidiyetlerini sarsmaktadır. Beklenmeyen (unsolicited) iş teklifleri (şok) ise son yolun temelidir. Bu yolda, iş görenler gelen iş tekliflerini halihazırdaki işi ve alternatif işlerle mukayese etmektedir (Lee ve Mitchell, 1994). Bu süreçte iş gören alternatif işleri değerlendirip kendi amaç, plan, değer ve hedeflerine uygun gelen işleri değerlendirmektedirler (Hom, 2004; Lee ve Mitchell, 1994). Aşağıda modelin şematik gösterimi görülebilmektedir.



Şekil 3.9.: Lee ve Mitchell Modeli (Hom, 2004)

Bu model, özellikle işten ayrılmanın nedenlerini ve süreçlerini daha kapsamlı bir şekilde anlamak için geliştirilmiştir ve "Katlanma Modeli" olarak da bilinir. Lee ve Mitchell'ın Katlanma Modeli, işten ayrılmanın sadece geleneksel faktörlerle (örneğin, iş tatminsizliği) açıklanamayacağını öne sürer. Model, işten ayrılma sürecini daha karmaşık ve çeşitli etkenlerin etkileşimi olarak ele alır. Model, çalışanların işten ayrılma süreçlerinin çeşitli yollarla gerçekleşebileceğini belirtir. Bu yollar, ani kararlar, planlanmış hareketler, uzun süreli düşünme süreçleri gibi farklı senaryoları içerebilir. Şekil 3.9'da 'Şok' olarak ifade edilen tetikleyici olaylar, kişisel yaşam olayları, örgütsel değişiklikler veya işle ilgili olumsuz deneyimler olabilir. Dolayısıyla, çalışmayla birlikte, çalışanın işten ayrılmasının sadece iş tatminsizliği yaşamaları değil daha pek çok sebepten kaynaklanabileceği görülmüştür (Lee ve Mitchell, 1994). Bununla birlikte, çalışan mevcut işinden tatmin olsa da daha iyi olduğunu düşündüğü bir pozisyon için örgütten ayrılabilir. Lee ve Mitchell (1994)'ın teorisi işten ayrılma sürecinde iki teorinin olduğundan bahsetmişlerdir. Bunlardan biri çekme teorisidir. Çekme teorisinde, beklenmeyen iş teklifleri, eşin tayini ya da aile ile ilgili zorunlu fakat örgütün elinde olmayan değişiklikler yer almaktadır. Bir diğeri "itme teorisi" ise örgütün çalışandan çok fazla zaman talep etmesi, örneğin işi ve ailesi arasında seçim yapması olarak değerlendirilmektedir. Bu faktörler çalışanın örgüte bağlılığının azalmasına dolayısıyla işten ayrılma niyetlerinin artmasına neden olabilmektedir (Lee ve Mitchell, 1994).

3.2.5.8. Geleneksel işten ayrılma modeli (Hom ve Griffeth, 1991)

İşten ayrılma niyetine ilişkin olarak oluşturulan modellerin çoğunda olduğu gibi Hom ve Griffeth (1995) oluşturduğu işten ayrılma niyeti modelinin de temel değişkenleri iş tatmini ve örgütsel bağlılıktır. Modelde iş tatmini ve örgütsel bağlılık eşit öneme sahip olup işten ayrılma sürecinde birbirlerini etkile derecesine sahip olup süreç içerisinde birbirlerini etkilemekle birlikte düşük olması durumunda iş görenlerde işten ayrılma düşüncesinin oluşmasına ve devamında işten ayrılmanın beklenen olası sonuçlarının analiz edilmesine neden olmaktadır. İş tatmini ve örgütsel bağlılığı düşük olan ve kurumdan ayrılmanın faydalarının daha yüksek olduğunu düşünen iş görenler artık başka işlet aramaya başlayacak ve potansiyel işlerin hali hazırdaki işinden avantajlı olması durumunda işten ayrılma kararı alıp bu davranışı sergileyecektir. Geleneksel İşten Ayrılma Modeli, aşağıdaki unsurlara dayanır:

- **İş Tatmini:** Model, iş tatmininin çalışanların işten ayrılma niyetleri üzerindeki etkisini vurgular. Düşük iş tatmini düzeyleri genellikle yüksek işten ayrılma niyeti

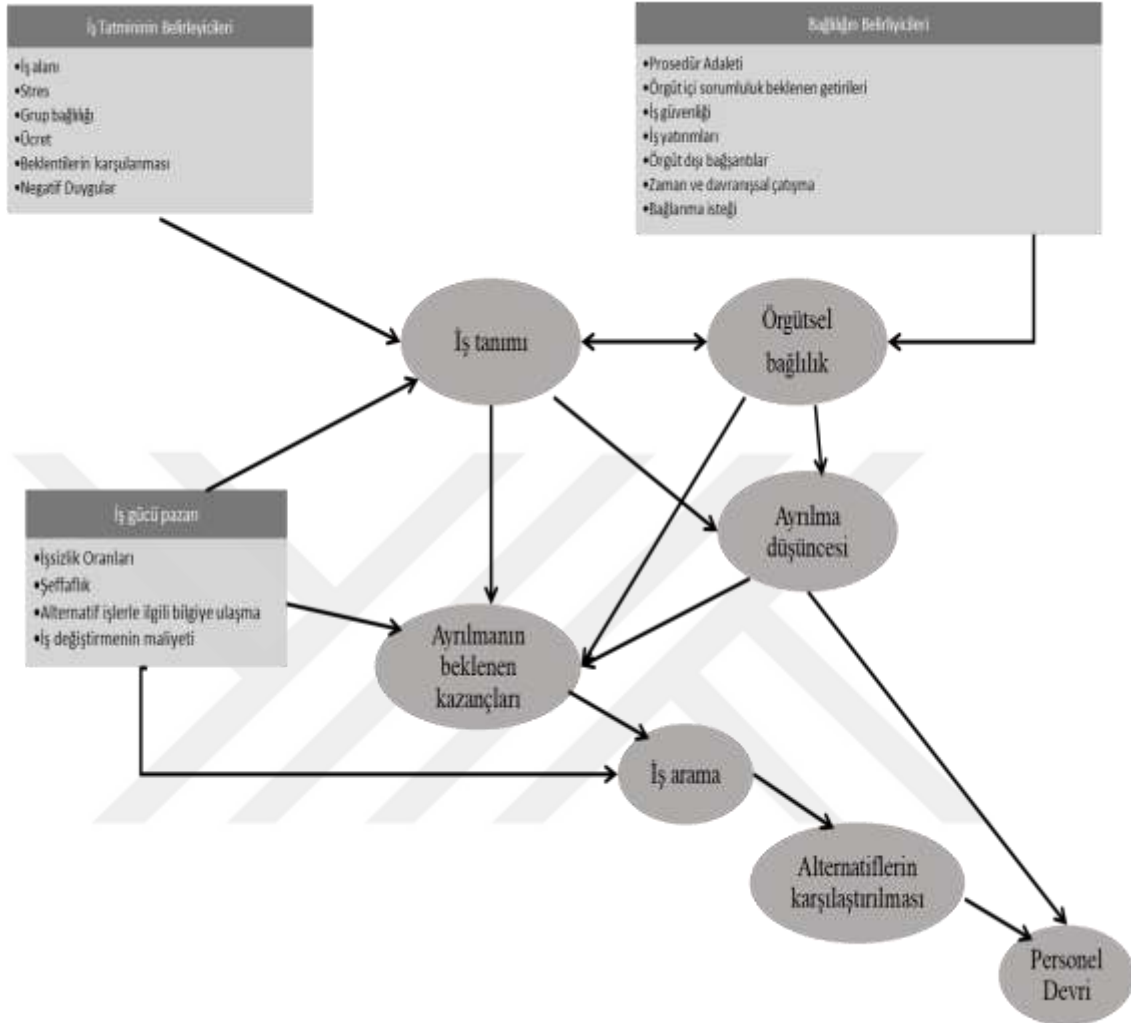
ile ilişkilendirilir. Hom ve Griffeth, iş tatmininin çalışanların işe olan bağlılığını ve devamlılığını doğrudan etkileyebileceğini belirtir.

- **Örgütsel Bağlılık:** Model, örgütsel bağlılığın da işten ayrılma niyeti üzerinde önemli bir etkiye sahip olduğunu gösterir. Yüksek örgütsel bağlılık, çalışanların işten ayrılma olasılığını azaltırken, düşük örgütsel bağlılık işten ayrılma niyetini artırabilir.
- **Alternatif İş Fırsatlarının Algılanması:** Çalışanların iş piyasasında kendileri için mevcut olan alternatif iş fırsatlarını nasıl algıladıkları, Hom ve Griffeth'in modelinde önemli bir yer tutar. Çalışanlar, cazip alternatif iş fırsatları olduğunu algıladıklarında, mevcut işlerinden ayrılma olasılıkları artar.
- **Diğer Faktörler:** Model, ayrıca, işten ayrılma sürecini etkileyebilecek diğer faktörleri de dikkate alır. Bunlar arasında çalışanların kişisel özellikleri, işyerindeki ilişkiler, işin doğası ve çalışma koşulları gibi unsurlar yer alır.

Hom ve Griffeth'in Geleneksel İşten Ayrılma Modeli, İK ve İKY stratejilerinde, işten ayrılma süreçlerini anlamak ve yönetmek için geniş bir çerçeve sunar. Bu model, iş tatmini, örgütsel bağlılık ve alternatif iş fırsatlarının algılanması gibi çeşitli faktörlerin işten ayrılma niyetine etkisini değerlendirmede ve bu faktörleri hedefleyen stratejiler geliştirmede kritik bir rol oynar.

Aşağıda Şekilde 3.10'da Hom ve Griffeth Modeli görülebilmektedir. Modelde iş tatmininin ve örgütsel bağlılığın bileşenleri de görülmektedir. Modele göre, iş görenlerin iş tatmin düzeyini belirleyen bileşenler; iş alanı, pozisyon stresi, grupsal bağlılık, ödeme, beklentiler ve karşılama düzeyi, çalışanların duygularıdır. Örgütsel bağlılığın belirleyicileri ise örgütsel adalet, mevcut işin gelecekte beklenen faydaları (terfi, promosyon vb.), iş güvenliği, iş yatırımları (emeklilik, fon payları ve kıdem tazminatı vb.), iş görenlerin örgüt dışı bağları (aile gibi), işteki zaman ve davranış çatışması, piyasadaki iş alternatifleri ve kişisel bağlanma isteğidir. Bu bileşenler ve belirleyiciler iş tatminine ve örgütsel bağlılığa direkt etki etkilemektedir (Hom ve Griffeth, 1995). Modeldeki önemli bir faktör de genel iş gücü piyasasına yönelik değişkenlerdir. Bu değişkenler; işsizlik oranları, pazarın şeffaflığı, alternatif iş bulabilmede bilgilere ulaşabilme imkânı ve iş değiştirmenin maliyetleri gibi faktörler iş görenlerin işten ayrılma davranışı sürecinde, gerek iş tatmininde gerek alternatif iş imkanlarına yönelik algılarında önemli etkide bulunmaktadır (Demirkıran ve Erdem, 2014). Modelin genişletilmiş bir versiyonu, perakendecilik sektöründeki bir uygulama çalışma ile tanıtıldı. Genişletilmiş

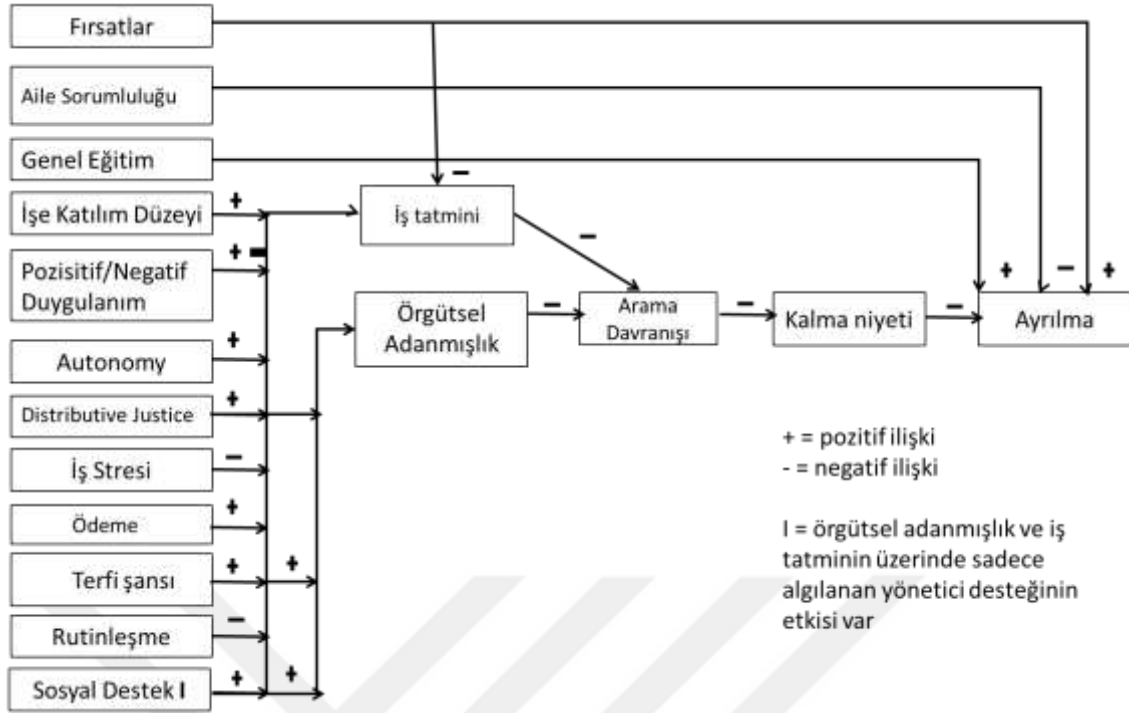
haline, yerel iş gücü piyasası ve aile içi dinamikler gibi değişkenler eklenmiştir (Hom, 2004).



Şekil 3.10: Geleneksel İşten Ayrılma Modeli (Hom,2004)

3.2.5.9.Price Modeli (Price,2001)

Price (2001), işten ayrılma niyetinin öncüllerini iç ve dış öncüller olarak ikiye ayırmıştır. Modele göre iç öncüller; örgütsel bağlılık, iş tatmini, iş arama davranışı ve mevcut evde kalma niyetidir. Modeldeki dış öncüller ise bireysel, çevresel ve yapısal değişken olarak üç kısımda toplanmıştır. Çevresel değişkenler alternatif iş fırsatları ve aile/akraba rollerinden (medeni hal) oluşmaktadır.



Şekil 3.11: Prince Modeli (2001) (Prince,2001,s.602)

Fırsat, alternatif işlerin mevcudiyetine karşılık gelmektedir. Modele göre alternatif iş fırsatlarının artması personel devrini de artırmaktadır (Prince,2001). Bu durum düşük işsizlik oranını ile de benzer anlamda değerlendirilebilir. Zira iş fırsatlarının fazla olması, bu fırsatlara yönelik olarak iş görenin farkındalığının da arttıracaktır. Mevcut iş fırsatlar direkt işten ayrılmaya sebep olabileceği gibi, iş tatminini de azaltma ihtimali nedeniyle de işten ayrılmayı tetikleyebilir. Modelde yer alan bir diğer çevresel değişken aile/ akraba sorumluluklarıdır. Bunların içerisinde iş gören için en önemlisi medeni hal ve çocuk durumudur. Birey çalışmak istediği alternatif iş için gideceği yere eş ve çocuklarını beraberinde götüremeyecekse büyük bir ihtimalle alternatif iş için mevcut işinden ayrılmayacaktır (Demirkıran ve Erdem, 2014; Long vd.,2012).

3.2.5.10. Mitchell ve Lee: işe gömülme modeli

Görüntü teorisi, bireyin etrafını tarayıp seçenekleri değerlendirirken bilgileri yorumladığını önerir. Birey, bilgi taradıkça, etrafında gelişenlerin kendisinin değer, duruş ve taktikleri ile ne ölçüde uyumlu olduğunu değerlendirir. Bireyin tarama faaliyeti, yalnızca uyum ihlaliyle gerçekleşir. Burada uyum ihlaliinden kasıt, çevrenin bireyin kişisel değer yapısıyla eşleşmeme halini ifade eder (Mitchell ve Lee, 2001).



Şekil 3.12: Mithcell ve Lee: İşe Gömülme Modeli (Mitchell ve Lee , 2001)

Tarama süreci genellikle bazı ayırt edilebilir olaylarla başlar. Olay ise iş görenin duraklamasına ve olayın işiyle ilgili olarak taşıdığı anlam veya çıkarım hakkında düşünmesine neden her türlü süreçtir. Sok sonucunda, iş gören ayrılmanın dikkate alınmaya değer bir alternatif olduğunu düşünmeye başlar ve başka bir alternatif olup olmadığını düşünür. Bu aşamada alternatiflerin mevcut işle mukayesesi nihai kararın belirleyicisidir (Long vd.,2012). Yukarıdaki şekilde modelde sunulan sok, kodlar, talep ve iş tatminsizliğinin sürecinin alternatif iş arayışına giden yolu görülebilmektedir.

İşe Gömülme Modeli, çalışanların işlerine ne kadar "gömüldüklerini" ve bu gömülmenin işten ayrılma niyetlerini nasıl etkilediğini ele alır. Model, iki ana bileşenden oluşur. Bunlardan ilki; işe gömülme, çalışanların işlerine, işyerlerine ve kariyerlerine ne kadar derinden bağlı olduklarını ifade eder. Bu bağlılık, çalışanların işlerine yatırdıkları zaman, enerji ve emek miktarı ile ölçülür. Çalışanlar işlerine ne kadar gömülürse, işten ayrılma niyetleri o kadar azalır. Diğeri ise bağlantılar ve uyumdur. Model, çalışanların işleriyle ve işyeri çevreleriyle olan bağlantılarının ve uyumlarının önemini vurgular. Bu bağlantılar, meslektaşlarla ilişkiler, işyeri kültürüne uyum ve işyerindeki sosyal ağlar gibi faktörleri içerir. Çalışanlar işyeri çevreleriyle ne kadar iyi uyum sağlar ve bağlantı kurarsa, işten ayrılma olasılıkları o kadar düşer.

Mitchell ve Lee'nin İşe Gömülme Modeli, İKY stratejilerinde, çalışanların işyerlerine olan bağlılığını ve bu bağlılığın işten ayrılma niyetleri üzerindeki etkisini anlamada önemli bir araçtır. Bu model, işe gömülmenin artırılması ve çalışanların işyeri çevreleriyle olan bağlantılarının ve uyumlarının güçlendirilmesi yoluyla işten ayrılma oranlarını azaltmaya yardımcı olabilir.

3.2.5.11. **Bütünleşik çok aracılı yol modeli (Allen ve Griffeth, 2003)**

Jackofsky (1984) gibi iş performansını dikkate alan Allen ve Griffeth (2003), iş görenlerin iş performansının işten ayrılma niyeti ve davranışına etkisini araştırmışlardır. Modelde iş görenlerin gönüllü olarak işten ayrılmaları ile iş performansları arasındaki ilişkiyi ortaya koyan bütünleşik bir yapı sunulmuştur (Hom, vd, 2017).

Bütünleşik Aracılı Çoklu Yol Model'inin temel özellikleri şunlardır:

- **Çoklu Faktörlerin Etkileşimi:** Allen ve Griffeth'in modeli, işten ayrılma sürecinin birden fazla faktör tarafından etkilendiğini ve bu faktörlerin birbirleriyle karmaşık etkileşim içinde olduğunu vurgular. Model, iş tatmini, örgütsel bağlılık, işe gömülme ve kişisel hedefler gibi farklı faktörleri içerir.
- **Aracılı İlişkiler:** Model, işten ayrılma niyetinin doğrudan ve dolaylı olarak çeşitli faktörler tarafından etkilendiğini öne sürer. Örneğin, iş tatmini örgütsel bağlılığı etkileyebilir ve bu da işten ayrılma niyetine dolaylı bir etki yapabilir.
- **Örgütsel ve Kişisel Faktörler:** Allen ve Griffeth'in modeli, hem örgütsel hem de kişisel faktörlerin işten ayrılma niyeti üzerinde etkili olduğunu belirtir. Örgütsel faktörler arasında yönetim tarzı, kariyer gelişim fırsatları ve iş güvenliği yer alırken, kişisel faktörler arasında çalışanların kariyer hedefleri, yaş ve eğitim seviyesi gibi özellikler bulunur.
- **Davranışsal Niyet ve Gerçekleşme:** Model ayrıca, işten ayrılma niyeti ile gerçekleşen işten ayrılma arasındaki ilişkiyi inceler. Çalışanların işten ayrılma niyeti, gerçekleşen işten ayrılma davranışına doğrudan yol açmayabilir; bu süreç, çeşitli örgütsel ve kişisel faktörler tarafından etkilenebilir.

Allen ve Griffeth'in Bütünleşik Aracılı Çoklu Yol Modeli, İKY stratejilerinde, işten ayrılma süreçlerini anlamak ve yönetmek için kapsamlı bir çerçeve sunar. Bu model, işten ayrılma niyetini etkileyen çeşitli faktörleri dikkate alarak, işten ayrılma oranlarını azaltmak ve çalışan bağlılığını artırmak için stratejiler geliştirmeye yardımcı olabilir.



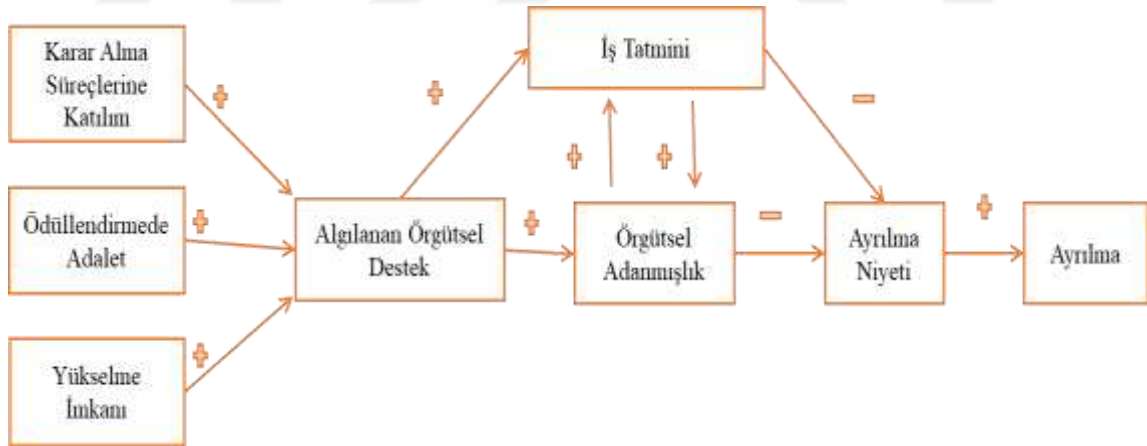
Şekil 3.13: Allen ve Griffeth Bütünleşik Aracılı Çoklu Yol Modeli

İş görenlerin işten ayrılmaları ve iş performansları araştırılmış ve üç analitik yola ayrılmıştır. Yukarıdaki şekil 3.13’de görüldüğü gibi, modeldeki ilk yol, iş görenin örgüt içerisindeki performans karakteri onun iş tatmini ve örgütsel adanmışlığını etkileyecektir; ikinci olarak, iş görenin performans karakteri, iş gücü pazarında algılanan iş bulma

kolaylığı vasıtasıyla iş görenin işten ayrılma davranışına etki edecektir; üçüncü olarak ise, organizasyonlardaki farklı önem derecesindeki iş görenlerin performansları, işten ayrılma davranışlarını 'kestirme yol' olarak adlandırılan doğrudan etkilemesi ile ilgilidir.

3.2.5.12. Destekleyici İK modeli (Allen, Shore ve Griffeth, 2003)

Aşağıdaki Şekil 3.14'de görülebileceği gibi, Allen, Shore ve Griffeth (2003), iş görenlere kendilerine yatırımı olarak görebileceği, iş gören algılarının ve katkılarının tanınmasının (karar alma sürecine katılım, ödüllerde adalet ve büyüme fırsatları) gibi destekleyici kurumsal İK uygulamalarının algılanan örgütsel destek gelişimine katkıda bulunduğunu savunmuştur. Modelde ayrıca algılanan örgütsel desteğin işten ayrılma sürecine aracılık ettiği görülmektedir. Öte yandan, modelde algılanan örgütsel desteğin, örgütsel bağlılıkla ve iş tatmini ile pozitif ilişkide olduğu, örgütsel bağlılık ve iş tatmininin ise işten ayrılma davranışı ile pozitif ilişkide olan işten ayrılma niyeti ile negatif ilişkide olduğunu savunulmuştur (Allen, Shore ve Griffeth, 2003). Özetle olarak model, katılımcı, adil ve kariyer gelişimine fırsat veren İK uygulamalarının iş görenlerin algılanan örgütsel desteğine pozitif olarak etki edeceğini, yüksek algılanan örgütsel desteğin ise iş görenlerin iş tatmine ve örgütsel aidiyetlerine olumlu yansyıp işten ayrılma niyetini ve davranışını azaltacağını önermektedir.



Şekil 3.14: Örgütsel Destek Modeli (Allen, Shore ve Griffeth, 2003)

Allen, Shore ve Griffeth tarafından 2003 yılında geliştirilen Destekleyici İnsan Kaynakları Modeli, İKY alanında çalışanların işten ayrılma niyeti üzerine odaklanan önemli bir çerçevedir. Bu model, özellikle çalışanların algıladıkları İK uygulamalarının ve bu uygulamaların çalışanların örgütsel tutumları ve davranışları üzerindeki etkilerini incelemektedir. Destekleyici İnsan Kaynakları Model'inin temel özellikleri şunlardır (Allen vd., 2003):

- **İK Uygulamalarının Algılanması:** Model, çalışanların İK uygulamalarını nasıl algıladıklarının, iş tatmini, örgütsel bağlılık ve işten ayrılma niyeti gibi tutum ve davranışlar üzerinde önemli bir etkiye sahip olduğunu vurgular. Çalışanlar, İK uygulamalarını destekleyici ve adil olarak algıladıklarında, genellikle daha olumlu tutumlar ve daha düşük işten ayrılma niyeti gösterirler.
- **Destekleyici İK ve Çalışan Bağlılığı:** Model, destekleyici İK uygulamalarının çalışanların örgütsel bağlılığını artırabileceğini belirtir. Bu uygulamalar arasında kapsamlı eğitim ve gelişim programları, adil ödüllendirme sistemleri ve çalışanların katılımını teşvik eden yönetim yaklaşımları bulunur.
- **İK Uygulamalarının Etkileşimi ve Toplam Etkisi:** Model ayrıca, farklı İK uygulamalarının birbirleriyle nasıl etkileşime girdiğini ve çalışanların algıları üzerindeki toplam etkisini inceler. Çalışanlar, İK uygulamalarının genel bir bütün olarak destekleyici olduğunu algıladıklarında, daha pozitif iş sonuçları sergileme eğilimindedir.
- **İşten Ayrılma Niyeti Üzerine Etki:** Destekleyici İnsan Kaynakları Modeli, ayrıca, İK uygulamalarının işten ayrılma niyeti üzerindeki etkisini değerlendirir. Çalışanların, İK uygulamalarını destekleyici olarak algılamaları, işten ayrılma niyetini azaltabilir ve işyerinde kalma sürelerini uzatabilir.

Destekleyici İnsan Kaynakları Modeli, İKY stratejilerinde, çalışanların örgütsel tutumlarını ve davranışlarını iyileştirmek için destekleyici İK uygulamalarının önemini vurgular. Bu model, çalışanların iş tatmini, bağlılığı ve işten ayrılma niyetini etkileyen İK uygulamalarını optimize etmede yardımcı olabilir.

3.2.6. İşten ayrılma niyetine etki eden faktörler

Bireylerin işten ayrılma niyetini etkileyen faktörler arasında, iş tatmini, işe bağlılık, kariyer fırsatları, yönetici desteği ve iş yerindeki ilişkilerin kalitesi sayılabilir. Bu faktörlerin her biri, çalışanın işyerindeki genel deneyimini ve böylece işten ayrılma niyetini doğrudan etkileyebilir (Griffeth, vd., 2000).

İşten ayrılma niyetini etki eden faktörler birçok çalışmada farklı bakış açısıyla ve farklı sınıflamayla ele alınmıştır. Porter ve Steers (1973)'a göre işten ayrılma davranışı kişisel faktörler, işle ilgili faktörler, örgüt içerisindeki faktörler, iş çevresiyle ilgili faktörler olmak üzere dört faktörden etkilenmektedir. Önceki bölümdeki açıklanan Şekil 2.3' de Porter ve Steers'in Beklenti Modeli'ne (1973) göre işten ayrılmayı etkileye faktörler görülebilmektedir. Benzer olarak, 1970'ler ve 1980'lerde en sık başvuru alan

modeli (Hom,2004) öne süren Mobley (1977) de işten ayrılma davranışına etki eden faktörleri; dışsal faktörler, yönetim stili, işle ilgili bireysel faktörler ve işle ilgili olmayan bireysel faktörler olarak dört grupta incelemiştir. Bunlardan dışsal faktörler; alternatif iş fırsatları varlığı ve işsizlik oranı, yönetim stili ise; ücret, iş planı, ödüllendirme sistemi ve iş ortamı olarak açıklanmıştır. Önermedeki diğer iki faktör ise bireyseldir. Bunlardan işle ilgili olan bireysel faktörler iş görenin ailesiyle, medeni haliyle ilgili konular ilgiliyken işle ilgili bireysel faktörler ise iş özerkliği ve mevcut işin ilgi çekici, zorluğu ve bireyin kariyer hedefi ile örtüşme durumudur.

Cotton ve Tuttle (1986) yaptıkları meta analiz ilse bu faktörleri; çevresel, işle ilgili ve kişisel faktörler olarak sınıflamış ve 25 değişken belirlemiştir (Cotton ve Tuttle,1986, s.64). Aşağıdaki tablo 3.1.' de ilgili sınıflama ve değişkenler görülebilmektedir.

Tablo 3.1.: İşten Ayrılma Niyetini Etkileyen Faktörler (Cotton ve Tuttle, 1986, s.64)

Çevresel Faktörler	İşle ilgili faktörler	Bireysel Faktörler
• İş gücü imkânı • İşsizlik oranı • İş gücüne katılım oranı • Sendikalaşma	• Ödeme • Performans • İşin tümünden duyulan tatmin • Ödemeden duyulan tatmin • İşin kendinden duyulan tatmini • Yöneticilerden duyulan tatmin • İş arkadaşlarından duyulan tatmin • Terfi imkanlarından duyulan tatmin	• Yaş • Kıdem • Cinsiyet • Eğitim • Medeni durum • Zekâ • Davranışsal niyet • Yetenekler • Bakmakla yükümlü olunan kişi sayısı

Önerdiği modelle Jackofsky (1984) ise önceki önermelerden farklı olarak bireyin işten ayrılmasında en temel öncülün iş performansı olduğunu ve farklı iş performans düzeyleri ile işten ayrılma niyeti arasındaki ilişki irdelemiştir. İşten ayrılma niyetinin sebeplerini Mueller ve Price (1990) ise psikolojik, sosyolojik ve ekonomik olduğunu öne sürmüşlerdir. İleri sürülen modelde, çalışma koşulları, çevresel etmenler ve çalışanların karakteri gibi faktörlerin işten ayrılma niyetini etkilediği belirtilmektedir.

Birçok araştırmacı tarafından iş görenlerin işten ayrılma niyetini açıklayan bir model geliştirilmiş ve birçoğunda farklı sınıflamalarla fakat benzer öncüller modellere dahil edilmiştir. Yaptığı çalışmada Park ve Hwang (2017) bireylerin işten ayrılma niyeti üzerinde etkili olan faktörleri 4 grupta ele almıştır. Bu faktörler; bireysel, davranışsal, örgütle ilgili ve işle ilgili faktörlerdir. Bu sınıflama göre: bireysel faktörler kapsamında; iş görenin yaşı, eğitim durumu, cinsiyeti ve mevcut işindeki çalıştığı süre yani kıdemi, davranışsal faktörler kapsamında; iş görenin işine bağlılığı ve örgütsel bağlılığı, işle ilgili

faktörler kapsamında; örgütsel destek, sosyal destek, yönetici desteği ve çalışma ortamı, örgütle ilgili değişkenler kapsamında ise; maaş, kariyer gelişimi, terfi fırsatları, mesai gibi değişkenler yer almaktadır. İşten ayrılma niyetini etkileyen faktörlerin bilinmesi ve konu ile ilgili yapılan araştırmalar sayesinde, yöneticiler işten ayrılmaları önleyebilmekte veya azaltabilmekte, alınması gereken tedbirleri alabilmektedir.

Bu çerçevede, İK uygulamaları, çalışanın AYD ve işe aidiyet duygusu gibi faktörlerin isten ayrılma niyeti üzerinde etkili olduğu görülmektedir. İK uygulamalarının, çalışanların iş tatminini ve bağlılığını artırarak işten ayrılma niyetini azalttığı düşünülmektedir (Hom ve Kinicki, 2001). Hangi faktörlerin işten ayrılma niyetini etkilediğinin bilinmesi ve bu faktörler üzerine yapılan araştırmalar vasıtasıyla, uygulayıcılar işten ayrılmaya yönelik İK uygulamaları ve politikalarla işten ayrılmaları azaltma bilme ve hatta önleyebilme imkanına sahiptir.

3.2.7. İşten ayrılma niyetinin sonuçları

İşten ayrılmaları her zaman negatif bir oldu olarak görmek yanlıştır. Elbette örgütlerde kilit rollerde ve yüksek performansa sahip iş görenlerin işten ayrılmaları organizasyonlar için ciddi bir maliyet ile etkinlik ve verimlilik kaybına neden olabilir ancak performansı düşük olan iş görenlerin işten ayrılmaları ile firma yeni ve daha iyi iş görenleri kazanarak bundan fayda da sağlayabilir. Bu sebeple, iş görenlerin performansının ve pozisyonu, işten ayrılma sürecinin sonuçları açısından önemlidir (Hom, Lee, ve Shaw, 2017).

Bir iş görenin işten ayrılmasının organizasyona ciddi bir maliyete sebep olmaktadır. Bu maliyet iş görenin teknik becerisi ve pozisyonu arttıkça artmaktadır. Hom (2004) bir iş görenin işten ayrılmasının işletmelere ortalama olarak o iş görenin 1 – 1,5 yıllık maaşı kadar maliyet yüklediğini belirtmiştir. İş görenin işten ayrılmasının işletmeye olan maliyetinin unsurları aşağıdaki gibi özetlenebilir (Hom vd.,2017):

- İşten ayrılanın yerine yeni işe alınacak iş gören için harcanacak işe alım işlem maliyetleri (ilan, yazışma, mülakat, seçim süreçleri için personel maliyetleri) ve zaman maliyeti,
- İşe yeni alınan iş görene verilecek eğitimlerin maliyeti,
- Oryantasyon sürecindeki yeni işe alınanın verimsizliğinin maliyeti,
- Yeni işe alınan bireyin tecrübe eksikliği sebebiyle oluşabilecek hata ve kazaların maliyetleri,

- İşten ayrılma sonrası yeni işe alım sürecindeki iş gücü eksikliğinden kaynaklanan eksik kapasite çalışmanın maliyeti,
- Yeni işe alınan iş görenin kullandığı araç ve gereçlere adapte olma sürecindeki verimlilik kaybının maliyeti
- Çok yüksek işten ayrılmalar olması durumunda işlerin zamanında yetiştirilememesi veya yetiştirmek amacıyla fazla mesai uygulamalarında iş gücü maliyetinde artış ve siparişleri zamanında karşılayamama riski.

Örgütteki bilgi aşınması işten ayrılmanın bir diğer önemli sonucudur. Bilgi aşınması, işten ayrılan iş görenin haiz olduğu bilgi, deneyim ve diğer entelektüel birikimi beraberinde götürmesiyle örgütte bu bilgilerin kaybedilmesidir. Söz konusu bilgi aşınmasının, işletme açısından hayati, müşteri memnuniyeti, kalite, verimlilik, etkinlik gibi birçok faktöre etki etmektedir (Karaca ve İnce, 2016; Yang, 2008).

Daha önce de belirttiği üzere işten ayrılma işletmeler açısından her zaman olumsuz sonuçlar doğurmamaktadır. İş performansı düşük olan iş görenlerin ayrılması elbette, yerine alınacak yeni iş görenin daha yüksek performans göstermesi durumunda işletmeye fayda sağlayacaktır. Öte yandan işten ayrılmanın sadece işletmeler açısından sonuçlarını irdelemek yanlış olacaktır. Zira bir iş görenin işten ayrılmasından etkilenen üç taraf vardır; işten ayrılan birey, işletmede kalanlar ve işletme. Aşağıdaki tablo 3.2.'de işten ayrılma davranışının hem örgüt hem de çalışanlar için olası olumlu ve olumsuz sonuçlarını görmek mümkündür (Mobley 1982).

Tablo 3.2.: İşten Ayrılmanın Farklı Taraflardaki Sonuçları (Mobley,1982)

Örgütsel Yönden	Bireysel Yönden	Kalan Çalışan Yönünden
<i>Muhtemel Negatif Sonuçlar</i>	<i>Muhtemel Negatif</i>	<i>Muhtemel Negatif</i>
• Maliyetler (yeni iş gören işe alma, eğitme, özümseme gibi süreçler) • Boşalan pozisyon için doldurma maliyeti • İşlem dışı maliyetler • İletişim ağındaki aksaklıklar • Yeni işe alım sürecinin başında verimliliğin düşmesi • Yüksek performanslı kilit çalışanın kaybedilmesi • İşten ayrılanın yaptığı olumsuz halkla ilişkiler • Çalışanlarda memnuniyetsizlik • Personel devir hızında yükselme	• Kıdem ve ön koşulların kaybedilmesi • Edinilmiş hakların kaybedilmesi • Aile ve sosyal çevreden desteğinin aksamaması • Yeni iş bulma stresi • Kariyer planlamasında aksaklık ve gerileme • Maddi kayıplar	• Örgüt içerisinde sosyal ahengin ve iletişim ağının aksamaması • Uyumun azalması • Güvenin azalması • Memnuniyetin azalması • Bağlılığın azalması • Boşalan pozisyonu doldurma sürecinde artan iş yükü • Fonksiyonel açıdan kıymetli iş arkadaşı kaybı
<i>Muhtemel Pozitif Sonuçlar</i>	<i>Muhtemel Pozitif</i>	<i>Muhtemel Pozitif</i>
• Düşük performanslı iş görenin gitmesi • Yeni iş görenle olası yeni bilgi ve/veya teknolojinin aktarılması • Politika ve uygulamalarda yeniliği ve değişimin teşvik edilmesi • İşten ayrılmalarda azalma • İşletmede kalan iş görenlerde memnuniyet artışı	• Maddi kazançta artış • Kariyerde yükselme • Daha iyi birey-iş-örgüt uyumunun yakalanması ile daha az stres • Yeni işte yenilenmenin teşvik edilmesi • Kendini geliştirme • Artan algılanan öz-yeterlilik algısı	• Örgüt içi değişkenlik fırsatlarının doğması • Bağlılıkta artış • Uyumda artış • Memnuniyette artış • Boşalan pozisyon yerine alınan yeni kişilerden işle ilgili yeni uyarımlar

3.2.8. İşe aidiyet ve işten ayrılma niyetine ilişkin literatür özeti

1990'ların başından bu yana, İK uygulamaları ve bunların işten ayrılma niyeti üzerindeki etkilerinin incelenmesi akademik araştırmalarda büyük ilgi görmüştür. Özellikle yüksek stresli ortamlar ve benzersiz operasyonel zorluklarla karakterize edilen havacılık endüstrisi gibi sektörlerde, farklı İK uygulamalarının bir çalışanın bir kuruluştaki kalma veya ayrılma kararını nasıl etkileyebileceğini anlamak birincil odak noktası olmuştur. 2000'li yıllarda yapılan araştırmalar, eğitim, performans değerlendirme, ücretlendirme ve işe alım gibi belirli İK uygulamalarını inceleyerek bunu daha da genişletmiştir. Örneğin, çalışmalar etkili eğitim ve gelişim programlarının daha düşük işten ayrılma niyetiyle bağlantılı olduğunu göstermiştir (Huselid, 1995). Bu uygulamalar insan sermayesine yapılan yatırımlar olarak görülmekte, çalışanların bağlılığını artırmakta ve işten ayrılma olasılığını azaltmaktadır. İK uygulamaları ve işten ayrılma niyeti 1990'dan en son çalışmalara kadar, bu alanın İK uygulamalarının çeşitli boyutlarını ve alt boyutlarını keşfeden araştırmalarla zengin olduğu açıktır. Covid-19 pandemisine kadar yapılan son araştırmalarda, İK uygulamaları ve işten ayrılma niyeti arasındaki ilişki üzerine yapılan çalışmalar, işgücünün ve örgütsel uygulamaların değişen doğasını yansıtan yenilikçi İK stratejilerine ve gelişen teknolojilerin etkisine giderek daha fazla odaklanmıştır.

İK uygulamaları ile işten ayrılma niyeti arasındaki ilişkiye odaklanan çalışmalar, COVID-19 salgınının ve bunun sonucunda iş uygulamalarında meydana gelen değişimlerin yanı sıra İK yönetiminde devam eden teknolojik ilerlemelerin etkisine giderek daha fazla odaklanmıştır.

Eğitim ve gelişim alanında, Guthrie (2001) tarafından yapılan bir çalışmada, kapsamlı eğitim programlarının işten ayrılma niyetinin azalmasıyla önemli ölçüde ilişkili olduğu bulunmuştur. Bu, çalışan gelişimine yapılan yatırımın örgütsel bağlılığı artırdığı ve işten ayrılma niyetlerini azalttığı yönündeki daha geniş anlayışla uyumludur. Eğitim ve gelişime odaklanan Birdi, Allan ve Warr (1997) ve Bartlett (2001) tarafından yapılan çalışmalar, sürekli öğrenme ve gelişim fırsatlarının işten ayrılma niyetlerini azaltma üzerindeki olumlu etkisini vurgulamıştır. Birdi vd. (1997), çalışanların becerilerine yatırım yapıldığını algıladıklarında, kuruma olan aidiyetlerinin arttığını ve işten ayrılma niyetlerinin azaldığını tespit etmiştir. Benzer şekilde Bartlett (2001), havacılık gibi beceri bağımlılığı yüksek olan bankacılık sektöründe çalışanların bağlılığını artırmada beceri geliştirici eğitimlerin önemini vurgulamıştır. Hom vd. (2012) ile Shuck ve Wollard

(2010) tarafından yapılan çalışmalar, işten ayrılma niyetlerini azaltmada eğitim programlarının önemli etkisi olduğuna vurgu yapmaktadır. Hom vd. (2012) teknoloji sektöründe yaptıkları çalışmada, devam eden mesleki gelişim fırsatlarının üst düzey yetenekleri elde tutmak için kritik öneme sahip olduğunu bulmuşlardır. Sağlık sektörünü inceleyen Shuck ve Wollard (2010), çalışanların işten ayrılma niyetlerini azaltmada sürekli öğrenme ortamlarının önemini vurgulamış ve öğrenme kültürünün eğitimin kendisi kadar önemli olduğunu öne sürmüştür. Jiang vd. (2016) ve Shuck, Adelson ve Reio (2017), işten ayrılma niyetini azaltmada kariyer gelişim fırsatlarının artan önemini vurgulamaktadır. Jiang vd. (2016), kariyer geliştirme ve eğitim programlarının iş tatminini artırarak işten ayrılma niyetini önemli ölçüde azalttığını ortaya koymuştur. Farklı sektörleri inceleyen Shuck vd. ise (2017), bir kuruluşun eğitim stratejisinin bir parçası olarak kariyer gelişiminin, çalışanların elde tutulmasında hayati bir rol oynadığını tespit etmiş ve modern işyerinde büyüme fırsatlarının öneminin altını çizmiştir.

Eğitim ve gelişim bağlamında, Karatepe ve Ağa (2020) ile Rahman, Vrontis ve Thrassou (2021) tarafından yapılan çalışmalar, pandemi sırasında sanal eğitim programlarının ve çalışan gelişimi girişimlerinin rolünü araştırmıştır. Karatepe ve Ağa (2020), konaklama sektöründe yaptıkları araştırmada, sokağa çıkma yasakları sırasında beceri geliştirmeyi amaçlayan sanal eğitim programlarının işten ayrılma niyetlerini azaltmada etkili olduğunu bulmuşlardır. Teknoloji sektörünü inceleyen Rahman vd. ise (2021), uzaktan verilse bile sürekli çalışan gelişiminin çalışanları elde tutmada önemli bir rol oynadığını gözlemlemiş ve eğitim uygulamalarının kriz durumlarına uyarlanabilirliğini vurgulamıştır.

İşe alım ve seçim süreçleri de kritik bir rol oynamaktadır. Kişi-Örgüt Uyumu (P-O Fit) teorisi, çalışanların kendi değerleri ile kurumun değerleri arasında iyi bir eşleşme olduğunda kurumda kalma olasılıklarının daha yüksek olduğunu öne sürmektedir (Kristof-Brown, vd., 2005). Dolayısıyla, çalışan ve kurum değerlerini uyumlu hale getiren stratejik işe alım uygulamaları işten ayrılma niyetini azaltabilir. Cable ve Judge (1996), örgüt kültürünü ve iş beklentilerini etkili bir şekilde ileten işe alım süreçlerinin daha iyi P-O uyumuna yol açtığını ve böylece işten ayrılma niyetlerini azalttığını göstermiştir. Bu durum, özellikle kişisel ve örgütsel değerlerin uyumunun iş tatmini ve elde tutma için çok önemli olduğu havacılık sektöründe geçerlidir. İşe alma ve seçme uygulamalarının etkisi, kültürel uyumu vurgulayan işe alım stratejilerinin daha düşük işten ayrılma oranlarını sağladığını bulmuştur. Phillips (1998) sağlık sektöründe yaptığı

çalışma da bunu desteklemiş ve işten ayrılma oranını azaltmak için işe alım sürecinde kişisel ve kurumsal değerlerin uyumlaştırılmasının önemini vurgulamıştır. İşe alım ve seçim açısından, Kehoe ve Wright (2013) ve Van Iddekinge ve arkadaşları (2016) tarafından yapılan çalışmalar, çalışan ve kurumsal değerlerin uyumlaştırılmasında stratejik işe alımın önemini teyit etmiştir. Kehoe ve Wright'ın finans sektöründeki araştırması, beceri ve kültürel uyumu sağlayan sağlam seçim süreçlerinin işten ayrılmaları önemli ölçüde azaltılabileceğini göstermiştir. Van Iddekinge ve arkadaşları. (2016) imalat sektöründe, özellikle uzun vadeli kariyer beklentilerini vurgulayan etkili işe alım stratejilerinin işten ayrılma niyetlerini azaltmada hayati bir rol oynadığını vurgulamıştır.

İşe alım ve seçim hususunda, Collings, Mellahi ve Cascio (2019) tarafından yapılan çalışmada, değişen işe alım ortamına ışık tutmaktadır. Collings ve arkadaşları. (2019), havacılık da dahil olmak üzere çeşitli sektörlerde yaptıkları araştırmalarda, dijitalleşme çağında stratejik yetenek kazanımının önemini ve bunun işgücü devrini azaltma üzerindeki etkisini vurgulamışlardır. İşe alım ve seçim açısından, Rana ve Sharma ve Kumar (2021) tarafından yapılan çalışmalar, pandemi sırasında yetenek kazanımının değişen yapısını yansıtmaktadır. Çalışmada, eğitim sektöründe yaptıkları araştırmada, kurum kültürünü ve beklentilerini etkili bir şekilde ileten sanal işe alım süreçlerinin işten ayrılmaları azaltmada kritik öneme sahip olduğunu ortaya koymuştur

Ücretlendirme ve ödüllendirme sistemleri de odaklanılan bir diğer alan olmuştur. Adalet teorisi çalışanların iş tatminlerini kısmen diğerlerine kıyasla ne kadar adil ücretlendirildiklerine inandıklarına bağlı olarak değerlendirdiklerini öne sürmektedir. Dolayısıyla, adil ve rekabetçi ücretlendirme uygulamaları, işten ayrılma niyetlerini azaltmak için çok önemlidir. Ücretlendirme konusunda Shaw, Gupta ve Delery (2002) tarafından yapılan araştırma hem doğrudan ücret hem de dolaylı faydaları içeren rekabetçi ücretlendirme paketlerinin çalışanları elde tutmanın anahtarı olduğu fikrini desteklemiştir. Tazminatın sadece bir motivasyon aracı değil, aynı zamanda çalışana verilen kurumsal değer ve saygının bir işareti olduğunu ve çalışanın işte kalma ya da ayrılma kararını etkilediğini belirtmişlerdir. Tazminat ve ikramiyeler konusunda Trevor, Gerhart ve Boudreau (1997) ve Nyberg (2010) tarafından yapılan çalışmalar, rekabetçi ve adil tazminat stratejilerinin işten ayrılma oranını azaltmada çok önemli olduğunu göstermiştir. Trevor vd. perakende sektöründe yaptıkları araştırmada ücret memnuniyetinin işten ayrılma niyetini doğrudan etkilediğini bulmuşlardır.

Performans değerlendirme konusunda Aguinis, Joo ve Gottfredson (2013) tarafından yapılan bir çalışma, adil ve şeffaf performans değerlendirme sistemlerinin çalışanların beklentilerini yönetmede ve dolayısıyla işten ayrılma niyetlerini azaltmada çok önemli olduğunu vurgulamıştır. Bu bulgu, özellikle açık ve adil performans ölçütlerinin hayati önem taşıdığı havacılık sektörü gibi yüksek performanslı ortamlar için geçerlidir. Performans değerlendirme ve geri bildirimle ilgili olarak Erdoğan, Kraimer ve Liden (2004) ve Green, Wu, Whitten ve Medlin (2006) tarafından yapılan araştırmalar, adil ve yapıcı performans değerlendirme sistemlerinin işten ayrılma niyetlerini azaltmada etkili olduğunu göstermiştir. Erdoğan ve arkadaşları. (2004) sağlık sektöründe yaptıkları çalışmada, çalışanların anlamlı geribildirimler aldıklarında kendilerini daha değerli hissettiklerini ve işten ayrılma olasılıklarının daha düşük olduğunu belirtmişlerdir.

Performans yönetimi ile ilgili olarak Heavey, Holwerda ve Hausknecht (2013) ve Jensen, Patel ve Messersmith (2013) tarafından yapılan araştırmalar, açık ve adil performans değerlendirme sistemlerinin önemine işaret etmektedir. Heavey ve arkadaşları. (2013), hizmet sektöründe yaptıkları bir çalışmada, şeffaf ve geliştirici performans değerlendirme sistemlerinin işten ayrılma niyetini önemli ölçüde azalttığını göstermiştir. Benzer şekilde, Jensen ve arkadaşları. (2013), perakende sektöründe performans geri bildiriminin gelişimsel ve destekleyici olarak algılandığında işten ayrılma niyetini önemli ölçüde azaltılabileceğini bulmuştur.

Performans yönetimiyle ilgili olarak, Bay ve arkadaşları (2021) tarafından yapılan çalışmada, performans değerlendirme Yöntemlerinin uzaktan çalışma ortamlarına uyarlanması önemini vurgulamıştır. Çalışmada, çeşitli sektörlerde yaptıkları bir çalışmada, uzaktan çalışmanın zorluklarına uyum sağlayan esnek ve empatik performans değerlendirme sistemlerinin, işten ayrılma niyetlerinin azaltılmasına önemli ölçüde yardımcı olduğunu belirtmiştir.

İş-yaşam dengesi ve esnek çalışma düzenlemelerinin işten ayrılma niyeti üzerindeki etkisi İK uygulamalarının bir alt boyutu olan iş-yaşam dengesi son yıllarda önemli bir faktör olarak ortaya çıkmıştır. Thompson, Beauvais ve Lyness (1999), iş-yaşam dengesini kolaylaştıran politikaların, özellikle profesyonel ve kişisel sorumlulukları bir arada yürüten çalışanlar arasında işten ayrılma niyetlerini azaltmada etkili olduğunu bulmuştur. Bal ve arkadaşları (2013) tarafından kamu sektöründe yapılan bir çalışma ile Allen, arkadaşları (2013) tarafından çeşitli sektörlerde yapılan bir çalışma, iş-yaşam dengesi girişimlerinin artan önemini göstermektedir. Her iki çalışma da esnek çalışma

düzenlemelerinin ve iş-yaşam dengesine yönelik desteğin, modern işgücünün değişen önceliklerini yansıtacak şekilde, işten ayrılma niyetlerini azaltmada önemli faktörler olduğunu ortaya koymuştur.

İş-yaşam dengesi ve esnekliğin işten ayrılma niyetleri üzerindeki etkisi son yıllarda üzerinde durulan önemli bir konu olmuştur. Kossek ve arkadaşları. (2018) ve Shockley, ve arkadaşları (2016) tarafından yapılan araştırmalar, esnek çalışma düzenlemelerinin artan önemini göstermektedir. Kossek ve arkadaşları. (2018), çeşitli sektörlerde yaptıkları bir çalışmada, esnek çalışma politikalarının çalışan memnuniyetini ve iş-yaşam dengesini artırarak işten ayrılma niyetlerini önemli ölçüde azalttığını bulmuştur. Teknoloji sektörüne odaklanan Shockley ve arkadaşları. (2016) esnek çalışma seçeneklerinin mevcudiyetinin çalışanları elde tutma kararlarında kritik bir faktör olduğunu bildirmiştir. İş-yaşam dengesi ve esnekliğin etkisi son araştırmalarda daha da belirgin hale gelmiştir. Allen ve arkadaşları. (2020) tarafından yapılan bir çalışma ve Chung ve arkadaşları. (2021) tarafından yapılan araştırma, pandemi sırasında esnek çalışma düzenlemelerinin artan önemini araştırmıştır. Allen ve arkadaşları. (2020), sektörler arası bir çalışmada, esnek çalışma seçenekleri sunan kuruluşların işten ayrılma niyetlerinin daha düşük olduğunu tespit ederek kriz zamanlarında iş-yaşam dengesinin önemini vurgulamıştır. Hizmet sektörüne odaklanan Chung ve arkadaşları. (2021) da benzer bulgular elde etmiş ve iş düzenlemelerindeki esnekliğin salgın sırasında ve sonrasında çalışanları elde tutma kararlarında kilit bir belirleyici olduğunu göstermiştir.

Bu son çalışmalar, kariyer gelişimi, sürekli geri bildirim, stratejik yetenek kazanımı ve iş-yaşam dengesine giderek daha fazla odaklanarak, İK uygulamalarının işten ayrılma niyetleri üzerindeki etkisine sürekli vurgu yapıldığını göstermektedir. Bu son çalışmalar, özellikle COVID-19 pandemisinin yarattığı zorluklar ışığında, hızla değişen bir çalışma ortamında uyarlanabilir ve duyarlı İK uygulamalarının kritik rolünün altını çizmektedir. Teknolojiye artan bağımlılık ve iş düzenlemelerinde esneklik ihtiyacı, 2020'den itibaren araştırmaların ana temaları olmuştur. Bu kapsamlı araştırmaya rağmen, özellikle küresel ve çeşitlilik arz eden iş gücü bağlamında eksiklikler devam etmektedir. Ayrıca, yeni İK teknolojilerinin havacılık gibi belirli sektörlerde işten ayrılma niyetleri üzerindeki etkisi, gelecekteki araştırmalar için olgunlaşmış bir alandır. Bu on yıllar boyunca yapılan çalışmalar, bir kuruluşun özel ihtiyaçlarına ve bağlamına göre uyarlanmış stratejik ve etkili İK uygulamalarının, işten ayrılma niyetlerinin azaltılmasında çok önemli bir rol

oynadığını tutarlı bir şekilde göstermektedir. Bu bulgular, havacılık sektörü gibi yüksek stresli ortamlara sahip olanlar da dahil olmak üzere çeşitli sektörler için geçerlidir.

İş görenleri elde tutmak, fikri mülkiyet çağında birçok işletme için birincil endişe kaynağı haline gelmiştir. Zira, entelektüel sermaye işletmelerin değer yaratmada ve büyümede kritik bir bileşeni haline gelmiştir (Zhang vd.,2010). Çalışanların işten ayrılma niyeti ve davranışına ve bunların öncüllerine yönelik literatürde binden fazla çalışma ve birçok meta analiz (Cotton ve Tuttle, 1986; Griffeth ve Hom, 2001) gerçekleştirilmiştir. Elbette işten ayrılmanın bahsedilen; alım, eğitim ve üretkenlik kaybı gibi maliyetleri düşünüldüğünde konunun literatüre bu denli incelenmiş olması şaşırtıcı değildir. İşten ayrılmanın işletmelere olan maliyeti işletmeden işletmeye, sektörden sektöre değişse de işletme giderlerinin yüzde 5'inden fazlasını erişebilmektedir (Waldman vd., 2004). İşten ayrılma davranışının çok yönlü ve dolaylı maliyetleri, somut ve soyut maliyetler ve örgütsel başarı için kritik olabilecek sosyal sermaye kaybıyla sonuçlanabilir (Holtom, Mitchel ve Lee, 2006). Araştırmacılar, yüksek çalışan devir hızı sorununu doğru bir şekilde ele alan yönetimsel araçlar geliştirmek amacıyla, işten ayrılma eyleminden ziyade bu en önemli öncülü olan işten ayrılma niyetine odaklanmışlardır (Long vd., 2012). Bu bölüm akademik çevrede işten ayrılma niyetine ilişkin çalışmalara değinmenin yanı sıra bu niyetin niyetinin boyutları ve buna yol açan faktörler hakkında geçmiş çalışmalardan bir özet sunmaktadır.

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

4. HAVACILIK ENDÜSTRİSİNDE İNSAN KAYNAKLARI

UYGULAMALARININ UÇUŞ EKİPLERİNİN İŞE AİDİYETİ VE İŞTEN AYRILMA NİYETİNE ETKİSİ: ALGILANAN YÖNETİCİ DESTEĞİNİN ARACI ROLÜ

Çalışma, İK uygulamalarının algılanan yönetici desteği yoluyla işe aidiyet ve işten ayrılma niyeti üzerindeki etkisine odaklanmaktadır. Bu bağlamda, bu ilişki ampirik bir araştırma tasarımı ile kesitsel olarak ele alınmış, analiz edilmiştir. Bu bölümde, araştırma probleminden bulgulara kadar detaylı bir metodolojik süreç sunulmakta ve bulgular paylaşılmaktadır.

Pozitivist bir araştırma paradigması içinde faaliyet gösteren bu çalışma, bu değişkenler arasındaki ilişkileri nicel olarak değerlendirmek için yapılandırılmış bir metodoloji kullanmakta ve sonuçların güvenilirliğini ve geçerliliğini sağlamaktadır. Metodoloji, İK uygulamalarının çalışanların aidiyet duygusu, işten ayrılma niyetleri ve bu hususların yöneticilerinden algıladıkları destekten ne ölçüde etkilendiğine dair ampirik iç görüler sağlamak üzere titizlikle tasarlanmıştır. Bu araştırma, havacılık sektörünün yüksek stresli ortamı ve kendine özgü örgütsel dinamikleri göz önüne alındığında, mevcut literatürü bu sektöre özgü iç görülerle zenginleştirmeyi amaçlaması bakımından özellikle önemlidir.

Bu hedefler doğrultusunda, çalışmada kesitsel bir anket tasarımı kullanılarak nicel bir araştırma metodolojisi kullanılmıştır. Bu yaklaşım, belirli bir zaman dilimi içinde çok sayıda katılımcıdan veri toplamadaki etkinliği nedeniyle seçilmiştir ve böylece uçuş ekibi arasındaki mevcut tutum ve algıların temsili bir anlık görüntüsünü yakalamaktadır. Anket aracı, ilgilenilen temel değişkenleri ölçmek için geçerliliği sağlanmış ölçeklerle tasarlanmıştır: İK uygulamaları, işe aidiyet, işten ayrılma niyeti ve algılanan yönetici desteği. Örneklem stratejisi, uçuş ekibi popülasyonunun her bir üyesinin çalışma için eşit seçilme şansına sahip olmasını sağlayan basit rastgele örneklemedir. Bu örnekleme yöntemi, uçuş ekibi kategorisindeki çeşitli rolleri doğru bir şekilde temsil eden bir örneklem elde etmedeki sadeliği ve etkinliği nedeniyle seçilmiştir. Sonraki bölümlerde veri toplama prosedürleri, kullanılan ölçüm araçları ve veri analizi için uygulanan istatistiksel yöntemler detaylandırılacaktır. Söz konusu aşamalar, çalışmanın bulgularının sağlamlığı, güvenilirliği ve daha geniş havacılık sektörüne uygulanabilirliğinin sağlanması açısından büyük önem taşımaktadır.

4.1.Araştırmanın Konusu

Karmaşık operasyonları, küresel erişimi ve yüksek vasıflı işgücü ile karakterize edilen havacılık sektörü, dinamik ve zorlu iş ortamlarının ön saflarında yer almaktadır. Bu araştırmada, havacılık sektöründeki insan kaynakları uygulamalarının önemi ve bunların uçuş ekibi çalışanlarının işe aidiyetleri ve işten ayrılma niyetleri üzerindeki etkisi incelenmektedir. Bu araştırmanın merkezinde, çalışan memnuniyeti ve aidiyet konusuyla iç içe geçen bir unsur olan algılanan yönetici desteğinin aracılık rolünün incelenmesi yer almaktadır.

Emniyet, güvenlik, dikkat ve üst düzey beceri gerektiren havacılık sektörünün kendine özgü nitelikleri, bu araştırmanın önemini daha da artırmaktadır. Hem pilotları hem de kabin ekiplerini kapsayan uçuş ekibi, verimliliğin ve emniyetin tartışılmaz olduğu bir alanda faaliyet göstermektedir. Bu durum, İK uygulamalarının etkinliğinin bu grup çalışanlar açısından büyük önem ifa etmektedir. İK uygulamalarının ve stratejilerin işe aidiyeti ve işten ayrılma niyetlerini nasıl etkilediğinin araştırılması, yüksek riskler içeren bir sektörde insan kaynağının yönetimine ilişkin önemli bilgiler sağlamaktadır.

Araştırmanın, havacılık sektöründe çalışanların işe bağlılığı ve işten ayrılma niyetleri üzerinde İK uygulamalarının etkisini anlamlandırma çabası, sektörün bu özel çalışan grubu için ne kadar stratejik olduğunun altını çizmektedir. Uçuş ekiplerinin, operasyonel sorumluluklarının yanı sıra, havayolu şirketlerinin güvenlik kültürüne ve genel itibarına katkıları, onları sektörde kritik bir faktör haline getirmektedir. Bu bağlamda, araştırma; uçuş ekiplerinin işe aidiyet duygularını, yönetici desteğini ve bu faktörlerin işten ayrılma niyetleri üzerindeki etkilerini incelerken, havacılık sektöründe İK uygulamalarının genel bir değerlendirmesini de yapmaktadır. Özellikle, bu çalışma, Türk havacılık sektöründe uçuş ekiplerinin işe aidiyetine ve işten ayrılma niyetine ilişkin eksik olan literatüre önemli bir katkı sağlamayı amaçlamaktadır. Bu bağlamda, sektördeki İK uygulamalarının, uçuş ekiplerinin profesyonel gelişimleri ve iş tatminleri üzerindeki etkilerini anlamak, bu araştırmanın temel odak noktalarından biridir. Bu yaklaşım, havacılık sektöründeki İK uygulamalarının etkinliğini değerlendirmede yeni perspektifler sunarak, sektördeki İK stratejilerinin geliştirilmesine katkıda bulunmayı hedeflemektedir. Dolayısıyla bu çalışma, havacılık sektöründe insan kaynakları yönetimine ilişkin mevcut bilgi birikimine katkıda bulunmanın yanı sıra İK uygulamaları, işe aidiyet, işten ayrılma niyeti ve yönetici desteği arasındaki incelikli etkileşimlerin anlaşılmasına yönelik bir açığı da ele almaktadır. Bu araştırmanın bulguları hem akademisyenler hem de

uygulayıcılar için değerli içgörüler sunmaya ve havacılık sektöründe daha bilinçli ve etkili İK stratejilerinin geliştirilmesine katkı sunacağına inanılmaktadır.

4.2.Araştırmanın Amacı

Bu çalışmanın temel amacı, havacılık sektöründe İK uygulamalarının işe aidiyet ve işten ayrılma niyeti üzerindeki etkisini, özellikle algılanan yönetici desteğinin aracılık rolüne odaklanarak kapsamlı bir şekilde analiz etmektir. Bu araştırma, İK stratejilerinin ve yönetsel davranışların yüksek riskli, güvenlik açısından kritik bir ortamda işgücünü nasıl etkilediğine dair incelikli bir anlayış sağlayarak mevcut literatürdeki kritik bir boşluğu doldurmaya çalışmaktadır.

Oldukça kalifiye ve mesleki eğitim, lisans ve sertifikalara sahip uçuş ekibi profesyonelleri ve katı operasyonel talepleri ile karakterize edilen havacılık sektörü, bu dinamikleri araştırmak için benzersiz bir bağlam sunmaktadır. Çalışma, İK uygulamalarının çalışanlar arasında aidiyet duygusunu ne ölçüde teşvik edebileceğini, böylece potansiyel olarak işten ayrılma niyetlerini azaltabileceğini ve yöneticilerden algılanan desteğin bu etkileri nasıl güçlendirebileceğini veya hafifletebileceğini ortaya çıkarmayı amaçlamaktadır. Bunu yaparken, çalışma birkaç temel hedefe ulaşmayı amaçlamaktadır. İlk olarak, havacılık sektöründe işe aidiyeti artırmada en etkili olan belirli İK uygulamalarını tespit etmeyi amaçlamaktadır. Bu, eğitim ve geliştirme, performans yönetimi, çalışan bağlılığı girişimleri ve iletişim stratejileri dahil ancak bunlarla sınırlı olmamak üzere İK yönetiminin çeşitli yönlerinin incelenmesini içermektedir. İkinci olarak, çalışma uçuş ekipleri arasında iş aidiyeti ve işten ayrılma niyeti arasındaki ilişkiyi ölçmeyi amaçlamaktadır. Bu ilişkiyi anlamak, sektördeki en iyi yetenekleri elde tutmaya yönelik stratejiler geliştirmek için çok önemlidir. Üçüncü olarak, araştırma algılanan yönetici desteğinin aracı bir faktör olarak rolünü araştıracaktır. Bu, yönetsel eylem ve tutumların çalışanların işyeri algılarını ve bir kuruluştaki kalma veya ayrılma kararlarını nasıl etkilediğini değerlendirmeyi içerir.

Bu çalışmanın daha geniş amacı, havacılık sektöründe hem akademik teoriye hem de pratik İK yönetimine değerli içgörüler katmaktır. Araştırma, İK uygulamalarının bu benzersiz sektörde çalışan sonuçlarını etkilediği mekanizmaları aydınlatarak havacılık şirketleri için uygulanabilir öneriler sunmayı amaçlamaktadır. Bu tavsiyeler, çalışanların memnuniyetini ve elde tutulmasını artırmayı, böylece operasyonel verimliliği, güvenliğini ve genel kurumsal başarıyı geliştirmeyi amaçlamaktadır. Çalışma, daha geniş anlamda, etkili İK yönetiminin olumlu çalışan sonuçlarına ve kurumsal esnekliğe nasıl katkıda

bulunabileceğine dair bir model sunarak, diğer yüksek stresli, güvenlik açısından kritik sektörlerdeki İK uygulamalarını bilgilendirmeyi amaçlamaktadır.

4.3.Araştırmanın Önemi

Bu araştırmanın önemi, havacılık sektörünün kritik ancak genellikle yeterince araştırılmamış bir yönüne odaklanmasında yatmaktadır: İK uygulamaları, işe aidiyet, işten ayrılma niyeti ve algılanan yönetici desteğinin rolü arasındaki etkileşim. Bu çalışma birkaç nedenden dolayı özellikle önemlidir. İlk olarak, yüksek operasyonel talepler, emniyet, güvenilirlik ve güvenlik açısından kritik görevler ve küresel olarak mobil bir işgücü ile karakterize edilen havacılık endüstrisindeki hayati bir ihtiyacı ele almaktadır. İK uygulamalarının bu bağlamda işe aidiyeti ve işten ayrılma niyetini nasıl etkileyebileceğini anlamak, istikrarlı, vasıflı ve bağlı bir işgücünün sürdürülmesi için çok önemlidir. Bu araştırmanın bulguları, havacılık şirketlerine yalnızca çalışan memnuniyetini ve elde tutmayı artırmakla kalmayıp aynı zamanda operasyonların güvenliğini ve güvenilirliğini de sağlayan daha etkili İK stratejileri geliştirme konusunda yol gösterme potansiyeline sahiptir.

İkinci olarak bu çalışma, algılanan yönetici desteğinin aracılık rolünü araştırarak daha geniş İK yönetimi ve örgütsel davranış alanına katkıda bulunmaktadır. İK uygulamalarının çalışan sonuçları üzerindeki etkisi çeşitli sektörlerde kapsamlı bir şekilde incelenmiş olsa da bu araştırma, risklerin benzersiz bir şekilde yüksek olduğu havacılık endüstrisinin özel bağlamını incelemektedir. Çalışma, yönetici desteğinin İK uygulamaları ile çalışan sonuçları arasındaki ilişkiyi nasıl etkileyebileceğini inceleyerek, bu dinamikleri anlamamıza yeni bir boyut katmaktadır. Bu, özellikle liderlik ve yönetimin rolünün hem operasyonel başarı hem de çalışanların refahı açısından kritik önem taşıdığı bir sektör için önemlidir.

Ayrıca, araştırmanın havacılık sektöründe politika oluşturma ve eğitim açısından önemli çıkarımları bulunmaktadır. Çalışma, işe aidiyeti olumlu yönde etkileyen ve işten ayrılma niyetini azaltan temel İK uygulamalarını belirleyerek hem kurumsal hem de sektörel düzeyde politika kararlarını bilgilendirebilir. Ayrıca, yöneticiler için hedeflenen eğitim programlarının geliştirilmesine rehberlik edebilir ve onları ekiplerine etkili destek sağlamak için beceri ve bilgi ile donatabilir.

Son olarak, çalışmanın bulgularının havacılık sektörünün ötesinde daha geniş bir uygulanabilirliğe sahip olması beklenmektedir. Elde edilen içgörüler sağlık, denizcilik ve acil durum hizmetleri gibi yüksek stresli, güvenlik açısından kritik diğer sektörler için de

değerli olabilir. Araştırma, İK uygulamalarının bu zorlu ortamlarda çalışan sonuçlarını nasıl etkileyebileceğine dair daha derin bir anlayış sağlayarak, çeşitli alanlarda daha dirençli ve etkili kuruluşların geliştirilmesine katkıda bulunabilir

4.4. Araştırmanın Varsayımları

Temel değişkenler- insan kaynakları uygulamaları, işe aidiyet, işten ayrılma niyeti ve algılanan yönetici desteği için çevrimiçi anket yoluyla toplanan verilerin normal dağıldığı varsayılmaktadır. Bu varsayım, kullanılan yöntem için bir koşul olmasa da çeşitli bulgularımızın daha geniş bir kitleye genelleyebilmesi için gereklidir. Çalışmanın diğer varsayımları aşağıdaki gibidir:

- Araştırma, bağımsız değişkenler (insan kaynakları uygulamaları), aracı değişken (algılanan yönetici desteği) ve bağımlı değişkenler (işe aidiyet ve işten ayrılma niyeti) arasında **doğrusal ilişkiler olduğunu varsaymaktadır**. Bu doğrusallık, bağımsız değişkenlerdeki değişikliklerin bağımlı değişkenlerde orantılı değişikliklere yol açmasının beklendiği anlamına gelmektedir.
- **Gözlemlerin Bağımsızlığı:** Anketin çevrimiçi doğası göz önüne alındığında, her bir yanıtın bağımsız olduğunu varsayıyoruz. Bu, bir katılımcının yanıtlarının başka bir katılımcının yanıtlarını etkilemediği veya onlardan etkilenmediği anlamına gelmektedir. Bu varsayım, çalışmada kullanılan istatistiksel testlerin geçerliliği için hayati önem taşımaktadır.
- **Eş varyanslı:** Verilerde eşdeğişkenlik varsayılmıştır; bağımsız değişkenlerin farklı seviyelerindeki varyansların tutarlı olduğunu varsayılmıştır. Varyanstaki bu tekdüzellik, regresyon analizlerinin güvenilirliği için çok önemlidir.,
- **Çoklu Doğrusallık Olmama:** Araştırma, regresyon modellerimizdeki bağımsız değişkenlerin birbirleriyle yüksek korelasyona sahip olmadığını varsaymaktadır. Bu, her bir değişkenin modele benzersiz bilgiler katmasını sağlamak için gereklidir.
- **Ölçüm Geçerliliği ve Güvenilirliği:** Çalışma, ilgili yapıları ölçmek için çevrimiçi ankette kullanılan araçların hem geçerli hem de güvenilir olduğunu varsaymaktadır. Bu, ölçmeyi amaçladıkları şeyi doğru ve tutarlı bir şekilde ölçtükleri anlamına gelmektedir.
- **Çevrimiçi Örneklemin Temsil Gücü:** Çevrimiçi anketimize katılanların havacılık sektöründe havayollarında aktif olarak uçuş ekibinde görev alan geniş bir kitleyi

temsil ettiğini varsayıyoruz. Bu temsil kabiliyeti, bulgularımızın genellenebilirliği açısından büyük önem taşımaktadır.

- **Yanıt Oranı ve Yanıt Vermeme Önyargısı:** Çevrimiçi anket metodolojisi göz önüne alındığında, yanıt vermeme önyargısının sonuçları önemli ölçüde etkilememesini sağlamak için yanıt oranının yeterli olduğunu varsayıyoruz. Ayrıca anketi yanıtlamayı geçenlerin yanıtlamayanlardan sistematik olarak farklı olmadığını varsayıyoruz
- **Çevrimiçi Veri Toplamada Etik Hususlar:** Araştırma, çevrimiçi veri toplamada, özellikle bilgilendirilmiş onam, gizlilik ve veri güvenliği ile ilgili etik kurallara uyulmasını varsaymaktadır. Bu, araştırma sürecinin bütünlüğünü ve çevrimiçi ortamda katılımcıların haklarının korunmasını sağlar.
- **Kendi Kendine Raporlanan Verilerin Doğruluğu:** Son olarak, çevrimiçi anket yoluyla toplanan verilerin katılımcıların algı ve deneyimlerinin doğru temsilleri olduğunu varsayılmıştır. Kendi kendine bildirilen veriler sosyal arzu edilebilirlik veya hatırlama yanlılığı gibi önyargılara maruz kalabileceğinden bu varsayım kritik önem taşımaktadır.

Bu varsayımları kabul ederek, araştırmamızın bağlamını ve sınırlamalarını anlamak için bir temel sağlıyor, metodolojimizde ve bulgularımızda bu varsayımlar ışığında yorumlanmıştır.

4.5.Araştırmanın Sınırlılıkları

Her araştırma girişimi gibi, bu çalışmanın da kendine özgü sınırlılıkları vardır, bunlar aşağıdaki gibi sıralanabilir:

- **Bireysel Değerlendirme Ölçeklerindeki Öznellik:** Schwartz (1999) gibi araştırmacıların belirttiği üzere, bireysel öz-değerlendirmeye dayalı ölçekler kullanmak sosyal arzu edilebilirlik yanlılığına yol açabilir. Bu yanlılık, katılımcıların kendilerini gerçek durumlarından daha olumlu bir şekilde sunmalarına neden olabilir. Ayrıca, bu yaklaşımda "ortak yöntem varyansı" sorunu, yanıtların objektifliğini, tarafsızlığını ve gerçekçiliğini tehlikeye atabilir. Bu sınırlılık, çalışmanın değişkenler arasındaki ilişkileri doğru bir şekilde temsil etme yeteneğini etkiler.
- **Araştırma Dönemindeki Dışsal Faktörler:** Araştırma dönemi, küresel ekonomik kriz ve Covid-19 pandemisi gibi önemli dışsal müdahalelerle çakışmıştır. Bu faktörler, çalışma koşullarında anormalliklere yol açmıştır. Örneğin, pandeminin

ilk döneminde, küresel olarak havacılık endüstrisindeki yolcu taşımacılığı neredeyse tamamen durmuştur. Çalışanlar ve aileleri arasındaki sağlık, psikolojik ve ekonomik endişeler, yanıtların objektifliğini etkileyebilir.

- **Kesitsel Sınırlamalar:** Çalışmanın kesitsel yapısı, verilerin zaman içinde tek bir noktada toplandığı anlamına gelmektedir. Bu tasarım, nedensellik kurma veya zaman içindeki değişiklikleri anlama becerisini sınırlamaktadır.
- **Yanıt Oranı Endişeleri:** Özellikle havacılık profesyonellerinin yoğun programları göz önüne alındığında, düşük yanıt oranları veya yanıt vermeme yanlılığı potansiyeli vardır ve bu da sonuçları etkileyebilecek faktörlerden biridir.
- **Genelleştirilebilirlik Sınırlamaları:** Anket geniş bir temsiliyet hedeflese de bulgular havacılık sektöründeki farklı milletler veya havayolu türleri gibi tüm alt grupların deneyimlerini tam olarak kapsamayabilir.
- **Coğrafi ve Pratik Kısıtlamalar:** Geniş coğrafi kapsam, ulaşım zorlukları ve zaman kısıtlamaları nedeniyle, araştırma yalnızca elektronik kanallarla sınırlı kalmış ve yoğunlukla büyük havalimanlarındaki (IST, ESB, SAW, ADB) havayolu uçuş ekiplerine odaklanmıştır. Bu kısıtlama, çalışmanın kapsamını ve bulgularının uygulanabilirliğini potansiyel olarak daraltır.

4.6.Araştırmanın Değişkenleri, Hipotezleri ve Modeli

Bu araştırmanın amacı havacılık endüstrisinde insan kaynakları yönetim uygulamaları ile iş görenlerin işe aidiyeti ve işten ayrılma niyeti arasındaki ilişkiyi incelemek, bu ilişkiyi incelerken algılanan yönetici desteğinin aracı rolünü ortaya koymaktır. Bu çerçevede araştırmanın hipotezleri şu şekilde oluşturulmuştur:

H₁: İnsan kaynakları yönetimi uygulamalarının işe aidiyet üzerinde etkisi vardır

H₂: İnsan kaynakları yönetimi uygulamalarının işten ayrılma niyeti üzerinde etkisi vardır.

H₃: İnsan kaynakları yönetimi uygulamalarının algılanan yönetici desteği üzerinde etkisi vardır.

H₄: Algılanan yönetici desteğinin işe aidiyet üzerinde etkisi vardır.

H₅: Algılanan yönetici desteğinin işten ayrılma niyeti üzerinde etkisi vardır.

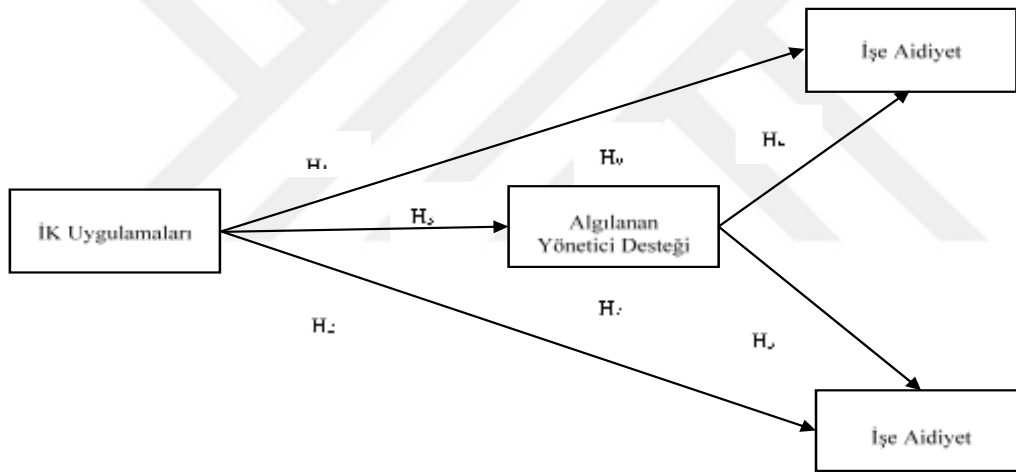
H₆: İnsan kaynakları yönetimi uygulamalarının işe aidiyet üzerindeki etkisinde algılanan yönetici desteğinin aracılık rolü vardır.

H₇: İnsan kaynakları yönetimi uygulamalarının işten ayrılma niyeti üzerindeki etkisinde algılanan yönetici desteğinin aracılık rolü vardır.

Bu çalışma, dört temel değişkene odaklanmaktadır:

- *İK Uygulamaları*: Bu değişken, havacılık endüstrisinde işe alım, eğitim, performans yönetimi ve çalışan katılımı gibi çeşitli politika ve faaliyetleri içeren kapsamlı uygulamaları içermektedir.
- *İşe Aidiyet*: Bu değişken, çalışanların kendi organizasyonları içinde bir bağ ve değer hissi oluşturma derecesini ifade etmektedir.
- *Ayrılma Niyeti*: Bu değişken, çalışanların mevcut işlerini veya organizasyonlarını terk etme olasılığını veya eğilimini ölçmektedir.
- *Algılanan Yönetici Desteği*: Bu, çalışanların yöneticilerinin duygusal, profesyonel destek ve tanıma sağlama derecesine dair algılarını içermektedir.

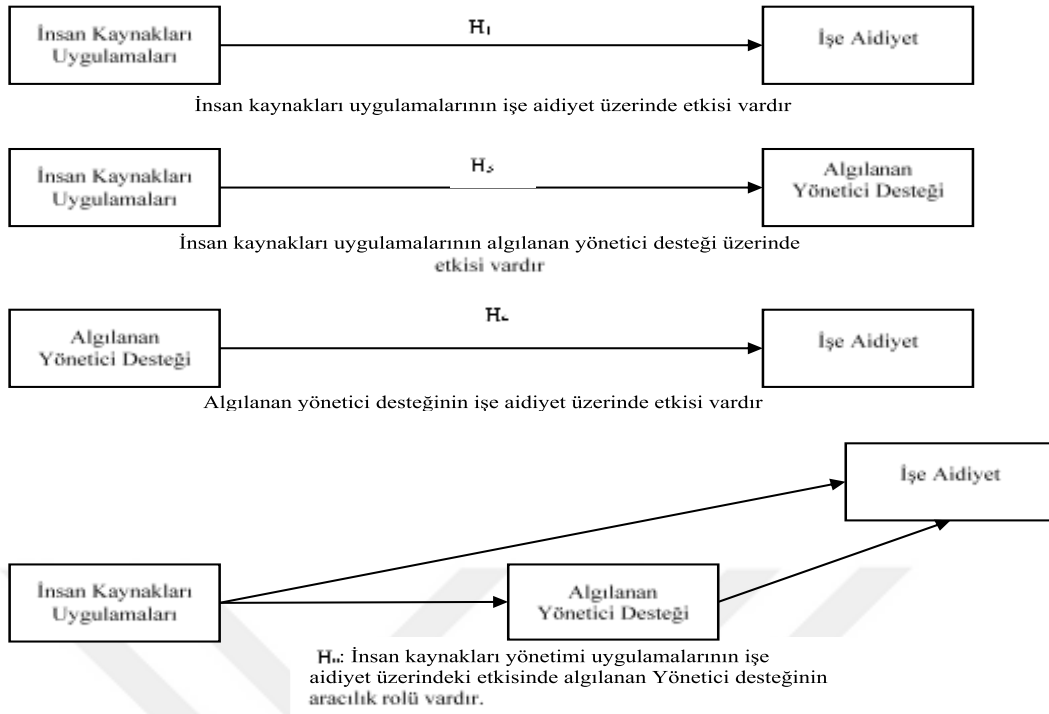
İnsan kaynakları yönetimi uygulamalarının işe aidiyet ve işten ayrılma niyetine etkisinde algılanan yönetici desteğinin aracılık rolünü incelemek amacıyla oluşturulan hipotezler kapsamında yapılandırılan araştırma modeli aşağıda Şekil 4.1’de görüldüğü gibidir.



Şekil 4.1: Araştırma Modeli: Değişkenler ve Hipotezler

Araştırma modelinde incelenen iki aracı ilişki bulunmaktadır. Bunlardan ilki İK uygulamalarının işe aidiyet üzerindeki etkisinde algılanan yönetici desteğidir. Bu ilişkinin varlığının doğrulanabilmesi için aşağıda Şekil 4.2’de araştırma modelinden alınmış kesitlerdeki hipotezlerin doğrulanması gerekmektedir. Aracılık ilişkisine yönelik hipotezin doğrulanabilmesi için;

- $PH_6 > ,05$ durumunda tam aracılık olarak,
- $PH_1 > PH_6$ ve $PH_6 < ,05$ durumunda kısmi aracılık olarak hipotez doğrulanır.

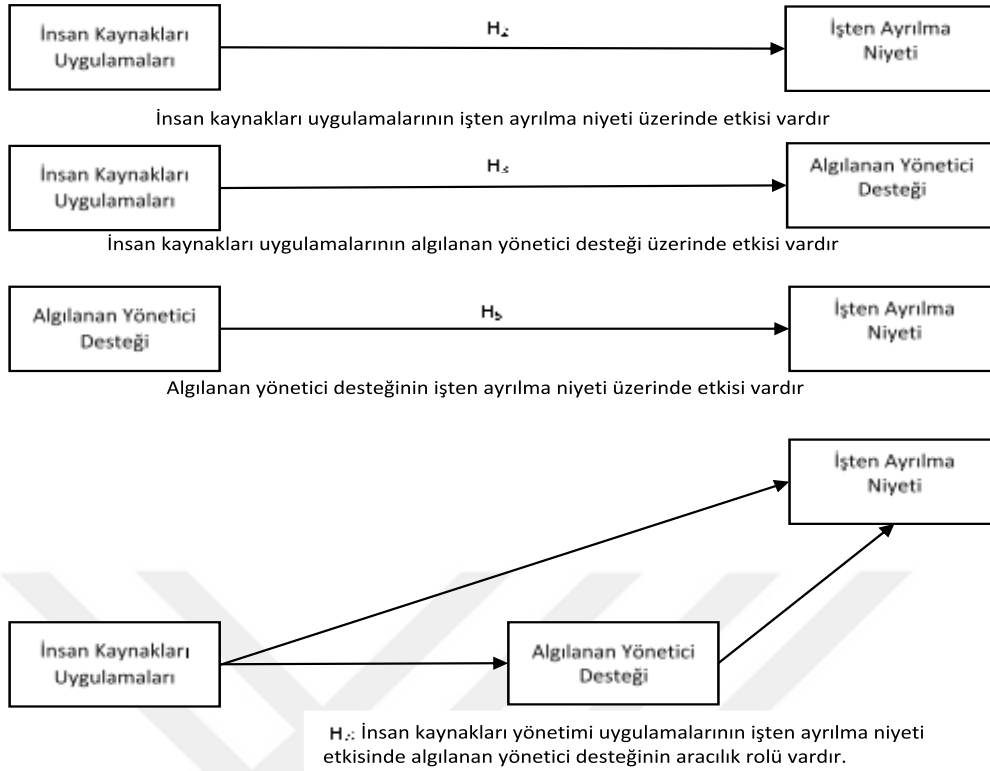


Şekil 4.2.: İşe Aidiyete Yönelik Aracılık Modeli

Araştırma modelinde incelenen iki aracı ilişki işten ayrılma niyetine yöneliktir. İK uygulamalarının işten ayrılma niyeti üzerindeki etkisinde algılanan yönetici desteğidir. Bu ilişkinin varlığının doğrulanabilmesi için aşağıda Şekil 4.3’de araştırma modelinden alınmış kesitlerdeki hipotezlerin doğrulanması gerekmektedir. Aracılık ilişkisine yönelik hipotezin doğrulanabilmesi için;

- $PH_7 > ,05$ durumunda tam aracılık olarak,
- $PH_2 > PH_7$ ve $PH_7 < ,05$ durumunda kısmi aracılık olarak hipotez doğrulanır.

Özetle, bu araştırma modeli, algılanan yönetici desteğinin rolüne özellikle vurgu yaparak, havacılık endüstrisinde İK uygulamalarının uçuş ekiplerinin işe aidiyet ve işten ayrılma niyeti üzerindeki etkilerini incelemek için kapsamlı bir çerçeve sunmaktadır. Bu model, u insan faktörünün, operasyonlarında hayati önem arz ettiği bir sektördeki İK stratejilerini geliştirerek değerli teorik ve pratik bilgilere katkıda bulunmayı amaçlamaktadır.



Şekil 4.3.: İşten Ayrılma Niyetine Yönelik Model

4.7.Araştırmanın Yöntemi

Bu çalışma mevcut kuramsal birikimden yola çıkarak önerilen hipotezlerin test edilmesini amaçladığı için pozitivist paradigma benimsenmiştir. Dolayısıyla çalışmada yer alan gizil değişkenler arasındaki neden-sonuç ilişkisi araştırılacağı için keşfedici bir araştırma yürütülecektir.

Bu kapsamda istatistiksel analizler kullanılacak olup kurulan modelin SPSS 19 Process Macro'su ile ele alınmıştır. Araştırma modeli Process Makro'sunun Model 4 türdeki modele tam uyum göstermektedir. Devam eden kısımlarda araştırmanın metodolojine yönelik; evren ve örnekleme yöntemi, veri toplama tekniğiyle analiz sürecinde kullanılan yöntemlerle ilgili detaylı bilgiler verilmiştir.

4.7.1. Araştırmanın evreni ve örnekleme

Bu araştırmanın evreni Türkiye'deki lisanslı ticari uçak pilotları ve kabin ekibinden oluşmaktadır. 2022 yılı itibariyle, yaklaşık 8.500'ü aktif olarak istihdam edilen 11.717 lisanslı pilot bulunmaktadır. Buna ek olarak, sektörde istihdam edilen kabin ekibinin yaklaşık 20.000 olduğu tahmin edilmektedir. Çalışmanın amacı doğrultusunda, pilotlar ve kabin ekipleri birlikte değerlendirildiğinde, tahmini evren büyüklüğü yaklaşık 28.500 kişiye ulaşmaktadır.

Nicel bir araştırma yürütürken, örnekleme yönteminin seçimi, sonuçların temsil edilebilirliğini ve geçerliliğini sağlamak için çok önemlidir. Yaygın örnekleme yöntemleri arasında basit rastgele örnekleme, tabakalı örnekleme, küme örnekleme ve sistematik örnekleme yer almaktadır (Bryman, 2012). Her yöntemin kendine göre avantajları vardır ve araştırma hedeflerine, evren özelliklerine ve mantıksal kaygılara göre seçilir.

Bu çalışma için basit rastgele örnekleme yöntemi seçilmiştir. Bu yöntem, her bir üyenin örnekleme dahil edilme olasılığının eşit olduğu evrenden bireylerin tamamen şans eseri seçilmesini sağlar (Vogt, 2005). Bu yaklaşım bazı açılardan avantajlıdır. İlk olarak, örneklemin popülasyonu temsil etmesini sağlamakta ve böylece örnekleme dayalı olarak popülasyon hakkında genellemeler yapılmasına olanak tanımaktadır (Kothari, 2004). İkinci olarak, örneklemin araştırmacının öznel yargılarından etkilenmemesini sağlayarak seçim yanlılığını en aza indirir (Black, 2009). Son olarak, popülasyonun tabakalandırılmasını veya kümelenmesini gerektirmediği için analiz sürecini basitleştirir.

Araştırmada, basit rastgele örnekleme yöntemi, havacılık sektöründeki rolleri bakımından popülasyonun homojenliği nedeniyle özellikle uygundur. Bu yöntem, Türkiye'deki pilot ve kabin ekibi evrenini temsil eden bir örneklemin etkin ve tarafsız bir şekilde seçilmesine olanak sağlamaktadır.

Sosyal bilimlerdeki araştırmalarda, kullanılabilir veri kaynaklarının ve verinin sınırlı olması nedeniyle belirli bir örneklem büyüklüğüne ihtiyaç duyulmaktadır. Örneklem alma işleminin temel amacı hem zaman hem de maliyet açısından tasarruf sağlamaktır. Araştırma yapılan evren ve bu evreni oluşturan unsurların özelliklerine bağlı olarak, bu durum daha da önem kazanmaktadır. Örneklem büyüklüğünün belirlenmesindeki asıl hedef, 'temsil edilebilirliği bozmayacak minimum sayıyı' bulmaktır. Sonlu sayıdaki popülasyonlar için formüle dayalı olarak başlangıçta seçilen yöntem, araştırmanın evreninizin belirli özelliklerini ele almadaki uygunluğu nedeniyle seçilmiştir. Bu yöntem, evren büyüklüğünün bilindiği ve hassasiyet ile kaynak verimliliği arasında bir denge kurulması gereken çalışmalar için çok uygundur. Evrenin (Türkiye'deki pilotlar ve kabin ekibi) büyük ve farklı yapısı göz önüne alındığında, sonuçların genellenebilirliğini sağlayan güvenilir bir örneklem büyüklüğü sağlar.

Sonlu Popülasyonlar için Basit Rastgele Örnekleme: Sonlu bir popülasyon için örneklem büyüklüğünün hesaplanmasını içeren bu yöntem, özellikle toplam popülasyon büyüklüğünün bilindiği ve aşırı büyük olmadığı çalışmalar için uygundur. Bu yöntem

hem popülasyonu temsil eden hem de veri toplama ve analiz açısından yönetilmesi mümkün olan bir örneklem büyüklüğünün belirlenmesine olanak tanır. Bu, popülasyonun büyüklüğünü ve yapısını, istenen güven düzeyini ve hata payını dikkate alan dengeli bir yaklaşımdır.

Örneklem büyüklüğü, %95 güven düzeyi hedeflenerek sonlu bir popülasyon için formül kullanılarak hesaplanır. Formül şöyledir:

$$n = \frac{N \times Z^2 \times p(1 - p)}{(N - 1) \times E^2 + Z^2 \times p(1 - p)}$$

Burada;

n: gerekli örneklem sayısı

N: evren

Z: Z skoru istenen güven aralığı için z puanı değeri (,95 güven aralığı için 1,96)

p: tahmin oranı (maksimum örneklem büyüklüğü için 0,5 kullanılmıştır)

E: hata payı (genellikle %5 için 0,05)

Bu durumca çalışma için örneklem büyüklüğü şu şekilde hesaplanır;

$$n = \frac{28500 \times 1,96^2 \times 0,5 \times 0,5}{(28500 - 1) \times 0,05^2 + 196^2 \times 0,5 \times 0,5} = 379 \text{ olarak bulunur.}$$

Bu çalışma için gereken minimum örneklem büyüklüğü yaklaşık 379 uçuş ekibi üyesidir. Basit tesadüfi örnekleme metodolojisi, hesaplanan 379 örneklem büyüklüğü ile birlikte, Türk havacılık sektöründeki uçuş ekibi nüfusunun temsili ve tarafsız bir kesitini sağlayacaktır. Bu yaklaşım, İK uygulamalarının işe aidiyet ve işten ayrılma niyeti üzerindeki etkisinin araştırılmasında araştırma bulgularının geçerliliğini ve güvenilirliğini sağlamaktadır.

4.7.2. Araştırmanın veri toplama tekniği

Bu çalışma için veri toplama, COVID-19 salgınının getirdiği kısıtlamalar ve buna bağlı olarak mekânsal resmi izinlerin alınmasındaki zorluklar nedeniyle seçilen bir yöntem olan çevrimiçi bir anket aracılığıyla gerçekleştirilmiştir. Sosyal mesafe ihtiyacı ve bu dönemde katılımcılara şahsen ulaşmanın zorlukları göz önünde bulundurulduğunda, çevrimiçi bir anketin kullanılması en uygulanabilir ve verimli yaklaşım olarak görülmüştür. Bu yaklaşım, özellikle geleneksel veri toplama yöntemlerinin pratik olmadığı durumlarda, çevrimiçi anketlerin geniş bir katılımcı kitlesine ulaşmadaki etkinliğini vurgulayan Smith ve Jones'in (2019) tavsiyeleriyle uyumludur. Online ankete dönüştürülmüş anket formu ek-1'de görülebilir.

Anket, soruların hem araştırma hedefleriyle ilgili hem de katılımcılar için anlaşılır olmasını sağlayacak şekilde belirli ölçekler kullanılarak tasarlanmıştır. Ölçekler, Johnson ve Onwuegbuzie'nin (2004) çalışmalarında önerdiği gibi, işe aidiyet ve işten ayrılma niyetine ilişkin faktörlerin ölçülmesinde güvenilirlikleri ve geçerlilikleri kanıtlanmış olmasına dayanarak seçilmiştir.

Anket Şubat 2023 ve Nisan 2023 tarihleri arasında elektronik posta; linkedin, instagram, twitter vb. platformlarda Google form üzerinden oluşturulmuş anketin bağlandı linki paylaşılarak katılımcılara ulaştırılmıştır. Bu zaman dilimi, kapsamlı bir veri toplama için yeterli zaman sağlarken, hızla değişen koşulların katılımcıların yanıtları üzerindeki potansiyel etkisini en aza indirecek şekilde seçilmiştir.

Örneklem oluşturulurken, kokpit ve kabin ekibinin araştırma evrenindeki temsilinin örnekleme orantılı bir şekilde yansıtılmasına özel önem verilmiştir. Bu yaklaşım, eğitim araştırmalarında temsili örneklemenin önemini vurgulayan Fraenkel, Wallen ve Hyun (2018) tarafından tavsiye edildiği üzere, bulguların genellenebilirliğini artırmak için benimsenmiştir. Çalışma, bu iki grup arasında evrendeki göreceli ağırlığı koruyarak uçuş ekibinin bütüncül bir görünümünü yakalamayı amaçlamıştır.

Ankette katılımcıların çalıştıkları şirketleri açıklamalarını gerektirmeyecek şekilde özellikle oluşturulmuştur. Ayrıca anketler işyerlerinde veya resmi olarak işyeri olarak kabul edilen yerlerde toplanmamıştır. Bu yaklaşım, katılımcıların anonimliğini ve gizliliğini sağlamanın yanı sıra ek lojistik efor getirebilecek havayolu şirketlerinden izin alma ihtiyacını ortadan kaldırmak için benimsenmiştir.

Çevrimiçi anket bağlantıları, hedef kitlenin erişebileceği çeşitli kanallar aracılığıyla paylaşılarak, Creswell ve Creswell (2017) tarafından etik araştırma yürütme kılavuzlarında özetlenen etik hususlardan ödün vermeden geniş bir erişim sağlanmıştır.

4.7.3. Araştırmada kullanılan ölçekler

Bu araştırmada, ölçeklerin seçiminde sağlamlık ve Türk havacılık sektörü bağlamına uygunluk sağlamak için sıkı kriterlere uyulmuştur. Seçilen ölçekler sadece uluslararası literatürde öne çıkan ölçekler değil, aynı zamanda kültürel ve dilsel uygunluğu sağlamak için Türk akademik yazında da daha önce kullanılmış ölçeklerdir.

Hem uluslararası hem de Türk literatüründe sıkça kullanılmaları, yüksek güvenilirlikleri ve geçerlilikleri nedeniyle bu ölçeklerin seçilmesi, araştırma bulgularının bağlamla ilgili ölçüm araçlarından oluşan bir temel üzerine inşa edilmesini sağlamaktadır. Bu yaklaşım, çalışmanın güvenilirliğini artırmakta ve Türk havacılık sektöründe İK

uygulamaları, işe aidiyet, işten ayrılma niyeti ve algılanan yönetici desteğinin daha geniş bir şekilde anlaşılmasına katkıda bulunmaktadır.

İK uygulamalarının ölçümü konusunda literatürde genel bir fikir birliği olmamakla birlikte, hangi İK uygulamalarının ölçüleceği genellikle araştırmacının kavramsal modeline bağlı olarak belirlenmektedir. Araştırmalar, çoğunlukla yüksek performansı temel alan, algısal ve bireysel düzeyde değerlendirilen İK uygulamalarına odaklanmaktadır. Bu bağlamda, İK literatüründe bulunan, bireysel çalışan tutum ve davranışlarıyla ilgili ölçüm araçları incelenmiştir. Bu ölçümler, Tsaur ve Lin'in (2004, s.474) çalışmalarından alınan ve Tüzün (2013) tarafından uyarlanan ifadelerle, çalışanların İK uygulamalarını nasıl algıladıklarını değerlendirmektedir. Kullanılan ölçek toplamda 17 ifade içermekte olup, personel seçme ve yerleştirme için 5, eğitim ve gelişim için 5, ücretlendirme için 3 ve performans değerlendirme için 4 madde kullanılmıştır. Ölçeğin ifadeleri şunlardır:

- **Personel Seçme ve Yerleştirme**

1. *Çalıştığım kurumda işgücü seçme ve yerleştirme süreci adil (tarafsız) gerçekleştirilir.*
2. *Çalıştığım kurumda işgücü seçme ve yerleştirme sürecinde adam kayırmacılık yapılmaz.*
3. *Çalıştığım kurumda yeni bir eleman yerleştirileceği zaman istihdam öncesi yetenek testleri kullanılır.*
4. *İşgücü seçiminde potansiyel yeni eleman işin ve kurumun ihtiyaçlarına göre gerçekçi olarak seçilir.*
5. *Çalıştığım kurum işgücü seçiminde yapılandırılmış ve standart mülakat tekniğini kullanır.*

- **Eğitim ve Geliştirme**

6. *Bu kurumda çalışanlar düzenli olarak eğitim alırlar.*
7. *Bu kurumda çalışanların ihtiyaçlarına göre eğitim gerçekleştirilir.*
8. *Bu kurumda eğitim programlarının amaçlarına ulaşp ulaşmadığı değerlendirilir.*
9. *Çalıştığım kurum beceri ve yeteneklerimi geliştirmek için bana eğitim fırsatı sağlıyor.*
10. *Bu kurum çalışanın gelişimine önem verir.*

- **Performans Değerleme**

11. *Çalıştığım kurumda performans değerlendirme sonuçları çalışanlarla paylaşılır.*

12. *Performans değerleme kriterleri çalışanlarla birlikte belirlenir.*
13. *Çalıştığım kurumda performans değerlemede işle ilgili kriterler ön plandadır.*
14. *Bu kurumda terfilerde başarı esas alınır.*

- **Ücretlendirme**

15. *Maddi dl uygulamaları beklentilerimle örtüşmektedir.*
16. *Bu kurumda çalışanın ihtiyaçlarını karşılamak için verilen maddi teşvikler sürekli gözden geçirilir.*

- **İş Analizi**

17. *Çalıştığım kurumda iş analizi yapılmaktadır.*
18. *Bulunduğum pozisyona ait iş tanımım açık ve anlaşılırdır.*
19. *İş tanımı periyodik olarak güncellenmektedir.*

lğin i güvenilirliği için İK uygulamalarının Cronbach Alfa katsayıları kullanılan birçok çalışmada yüksek olarak bulunmuştur (Tüzün, 2013; Tsaur ve Lin, 2004). Tsaur ve Lin'nin çalışmalarındaki (2004, s.471) güvenirlik analizi sonuçlarında Cronbach's Coefficient Alpha Değeri 4 bileşende ,76 ile ,82 arasındadır. Bu lği Türkçe olarak kullanan Tüzün (2013) lğin personel seçme ve yerleştirme için ,87; Performans değerleme için ,85; Eğitim ve Geliştirme için 0.83; cretlendirme için .77 değerleri elde edilmiştir.

Algılanan yönetici desteğine yönelik yazın incelendiğinde bu çalışmaların büyük bir kısmında Eisenberger ve Rhoades'in (2002) alışmalarında geliştirdikleri lğin en sık kullanılan ölçek olduğu görülmektedir. Ölçek Rhoades ve Eisenberger'in 1986'da geliştirdikleri Algılanan rgtsel Destek lği'deki sadeleştirilmiş (4,8,9,13,20,22,23 ve 25 nolu ifade alınmıştır) ve 'organization' ifadesinin 'supervisor' ifadeleriyle değiştirilerek uyarlamasıdır (Rhoades ve Eisenberger, 2002). Bu lek günümüze değin yaklaşık olarak 2000 çalışmada kullanılmıştır. lğin güvenirlik analizi sonuçlarında Cronbach's Coefficient Alpha Değeri ,89 olarak hesaplanmıştır (Rhoades ve Eisenberger, 2002).

20. *Yönetici, hedeflerimi ve değerlerimi fazlasıyla dikkate alır.*
21. *Bir problemim olduğunda yöneticiden yardım alınabilir.*
22. *Yönetici refahıma gerçekten önem veriyor.*
23. *Yönetici, kabul edilebilir hatalarımı affedecektir.*
24. *Yöneticim, zel bir yardıma ihtiyacım olduğunda bana yardım etmeye hazırdır.*
25. *Fırsat verilse, yöneticim benden faydalanır.*

26. *Yöneticim, bana hiç yakınlık göstermez.*

27. *Yöneticim fikirlerimi önemser.*

Çalışanların genel işe aidiyetinin nasıl ölçüleceği konusunda yazında net bir fikir birliği bulunmamaktadır. Yapılan çalışmalar incelendiğinde çalışanların işe aidiyetini inceleyen çalışmalarda genellikle örgütsel aidiyet ölçekleri veya genel aidiyet ölçekleri modellere uyarlanmıştır. Dolayısıyla çalışanların genel işe aidiyetinin ölçüğü araştırmacının kavramsal modeli çerçevesinde şekillenmektedir. Bu çalışmada, çalışanların işe aidiyeti ölçen ifadeler Malone'nin (2016) uyarlama olmaksızın ortaya koyduğu Genel İşe Aidiyet Ölçeğinden alınacaktır. Ölçek 4'ü negatif ve 4'ü pozitif olmak üzere 8 ifade den oluşmaktadır. Ölçeğin güvenirlik analizi sonuçlarında Cronbach's Coefficient Alpha Değeri ,89 olarak bulunmuştur.

28. *İş arkadaşlarımla yakın bağlarım var.*

29. *Yöneticimle birlikte olduğumda kabul edilmiş hissediyorum.*

30. *İşteyken kendimi yalnız hissediyorum*

31. *Çalıştığım kuruma uygun olduğumu düşünüyorum.*

32. *İş arkadaşlarım beni planlarına dahil etmiyor.*

33. *Yöneticim bana bir yabancı gibi davranıyor.*

34. *İşteyken aidiyet duygum var.*

35. *Örgüt söz konusu olduğunda, kendimi yabancı gibi hissediyorum.*

İş görenlerin işinden ayrılma konusundaki tutumunu belirleyebilmek amacıyla Cammann vd. (1983) tarafından geliştirilen ve Michigan Örgütsel Değerlendirme Anketi içerisinde yer alan, işten ayrılma niyeti ölçeğinden yararlanılacaktır. Ölçek, 3 maddeden oluşmaktadır ve beşli likert tipinde uygulanmaktadır. Ölçeğin Cronbach alfa güvenirlik katsayısı ,90 olarak tespit edilmiş ve birçok kez Türkçe 'ye çevrilip birçok çalışmada kullanılmıştır (Gürbüz ve Bekmezci, 2012).

36. *Bazen işimden ayrılmayı düşünürüm.*

37. *Büyük bir ihtimalle önümdeki yıl başka bir iş bakacağım.*

38. *Şu an yaptığım işten ayrılmak istiyorum*

Anket tasarımıdaki ifadelerin tamamı; 1: Kesinlikle Katılmıyorum, 2: Katılmıyorum, 3: Kararsızım, 4: Katılıyorum, 5. Kesinlikle Katılıyorum olacak şekilde 5 likert ölçeği ile oluşturulmuştur.

4.7.4. Araştırmada kullanılan istatistiksel yöntemler

Araştırma kapsamında katılımcılardan anketler vasıtasıyla elde edilen online veriler “SPSS 21” programı kaydedilmiş ve damındaki analizlerin tamamı bu program vasıtasıyla gerçekleştirilmiştir. Verilerin analizinde, ölçekte ifade edilen ve modelde verilen değişkenler bazında sırasıyla; demografik veriler için betimleyici analiz yapılmış ve demografik değişkenler frekans ve yüzde olarak, tablo şeklinde tekil ve 2 li ve 3 lü olarak çapraz tablolarla sunulmuştur. Kullanılan ölçeklerdeki ifadeler için betimleyici analiz yapılmış, ortalama, standart sapma, çarpıklık ve basıklık değerleri ile her bir ifade tablo olarak sunulmuştur.

Analizde kullanılan tüm ölçekler, tutarlıklarını sınamak için ise Cronbach’s Alpha güvenilirlik değerleri hesaplanmıştır. Ölçeklerin geçerliliğini ve güvenilirliğini değerlendirmek, önerilen teorik modeli test etmek amacıyla Doğrulayıcı Faktör Analizi de yapılmış iyi uyum değerleri ile sunulmuştur.

Modeldeki değişkenler arasında belirlenmiş doğrudan etki hipotezlerinin sınanması için Pearson Korelasyon analizi uygulanmıştır. Aracılık ilişkisinin sınanmasında kullanılabilecek pek çok yöntem vardır. Bu çalışmada, modelde sunulan aracılık ilişkileri sınamak için bootstrapping analizi tercih edilmiş ve bu analizler SPSS Process Makrosunda yapılmıştır. Process makrosundaki hazır olarak bulunan Model 4 yapısal olarak çalışmada önerilen modelle tam uymaktadır. Yöntem seçiminin dayanağının ayrıca açıklanması gerektiği ihtiyacından ötürü ayrı bir başlık olarak açıklanmıştır.

4.7.4.1.Yöntem seçimi

Araştırma modelindeki aracılık ilişkisinin sınaması için seçilen SPSS Process Macro’suyla bootstrapping gerek araştırmayla uyumlu olması gerekse bazı üstün yönleri sebebiyle tercih edilmiştir. Preacher ve Hayes (2004), güçlü teorik dayanağı olan ve çok karmaşık olmayan aracılık modellerinde, özellikle SPSS Process Macro kullanılarak bootstrapping yönteminin kullanılmasını önermiştir.

Bu yöntem bazı nedenlerden dolayı araştırma için uygun. İlk olarak, diğer birçok yöntemin aksine verilerde normal dağılım şartı yoktur Havayollarında uçuş ekibini gibi çok dar bir evreni konu alan çalışmada normal dağılım şartının olmama yöntemi cazip kılmuştur. Ayrıca, her ne kadar yeterli örneklem sayısına ve veriye ulaşılmış olsa da bootstrapping daha küçük örneklemde bile dolaylı etkiler için daha doğru güven aralıkları sağlar. Son olarak, SPSS Process Macro bootstrapping uygulamasını kolaylaştırarak araştırmamız için pratik bir seçim haline getirmektedir. Yöntemin

seçilmesindeki üstünlükleri ve diğer yöntemlerle kıyaslamaları aşağıdaki gibi özetlenebilir:

- **Parametrik Olmayan Yapı:** Bootstrapping, dolaylı etkinin örnekleme dağılımının normal dağılım varsayımına bağlı olmaması avantajına sahiptir. Bu özellikle normal dağılımın varsayılamadığı küçük örneklem boyutlarında avantajlıdır (Efron ve Tibshirani, 1994).
- **Artan Güç ve Doğruluk:** Bootstrapping, dolaylı etkinin tahmininde daha fazla güç ve yüksek doğruluk sağlar. Verilerden yerine koymalı olarak yeniden örneklem alarak dolaylı etkinin örnekleme dağılımının ampirik bir temsilini oluşturur (Preacher ve Hayes, 2008).
- **Dolaylı Etkiler İçin Güven Aralıkları:** Sobel testinin aksine, sadece anlamlılık testi sağlamak yerine, bootstrapping dolaylı etki için güven aralıkları üretebilir. Bu, araştırmacılara aracılık etkisinin daha ayrıntılı ve nüanslı bir anlayışını sunar (Hayes, 2013).
- **Karmaşık Modelleri Ele Alabilme:** Bootstrapping, birden fazla aracı değişken ve düzenlenmiş aracılık modelleri gibi daha karmaşık modellere uyum sağlayabilir. Bu esneklik, geniş bir araştırma tasarım yelpazesine uygun olmasını sağlar (Preacher ve Hayes, 2008).
- **İstatistiksel Varsayımlara Karşı Dayanıklılık:** Bootstrapping, Baron ve Kenny yaklaşımında kullanılan geleneksel yöntemler gibi regresyon analizi gerektiren yöntemlerin varsayımlarına karşı daha az hassastır (Hayes, 2009).

Yöntemin diğer aracılık analizinde kullanılan yöntemlerle kıyasladığımızda. **Baron ve Kenny Yaklaşımı**, aracılık analizinin geleneksel yöntemi olup, aracılığın varlığını kurmak için bir dizi regresyon analizi içerir. Ancak, katı kriterleri ve bazı durumlarda düşük istatistiksel gücü nedeniyle eleştirilmiştir. Bootstrapping, daha doğrudan ve istatistiksel olarak güçlü bir alternatif sunar. **Sobel testi** ise aracılık etkisinin anlamlılığını test etmek için daha basit bir yöntemdir. Ancak, dolaylı etkinin örnekleme dağılımının normal dağılımı şarttır/varsayar ve küçük örneklem boyutlarında güvenilirliği düşüktür. Bootstrapping, normal dağılım varsayımına bağlı olmamakla bu sınırlamaların üstesinden gelir. Öte yandan, **Yapısal Eşitlik Modellemesi**, özellikle gizli değişkenler ve karmaşık modellerle aracılık analizi için güçlü bir araç olmasına rağmen, bootstrapping SEM'e entegre edilerek dolaylı etkilerin sağlam tahminleri sağlanabilir.

Bootstrapping yönteminin sınırlamaları aşağıdaki gibi özetlenebilir:

- **Hesaplama Yoğunluğu:** Bootstrapping, özellikle büyük veri setleri ve karmaşık modellerle hesaplama açısından yoğun olabilir.
- **Örneklem Boyutu Gereksinimleri:** Bootstrapping, diğer yöntemlere kıyasla küçük örneklem boyutlarında sağlam olsa da, çok küçük örneklem boyutları hala zorluklar oluşturabilir.
- **Yazılım ve Uzmanlık:** Araştırmacıların bootstrapping uygulayabilmek ve sonuçlarını yorumlayabilmek için SPSS'in PROCESS makrosu, R veya Mplus gibi istatistiksel yazılımlara erişimi ve iyi bir anlayışa sahip olmaları gerekir.

Özetle, bootstrapping, özellikle geleneksel yöntemlerin yetersiz kaldığı senaryolarda aracılık analizi için sağlam, esnek ve istatistiksel olarak güçlü bir yöntem sunar. Normal dağılım varsayımına bağlı olmaması, birçok araştırma bağlamında üstün bir seçenek haline getirir. Ancak, araştırmacılar, belirli ihtiyaçlarına uygun yöntemi seçerken verilerin doğası, araştırma tasarımı ve mevcut kaynakları göz önünde bulundurmalıdır.

4.7.4.2.Yöntemin uygulama aşamaları: spss process model 4

SPSS Process Model 4 ve bootstrapping yönteminin uygulama aşamaları, özellikle aracılık analizlerinde kullanılan karmaşık istatistiksel teknikleri içerir. Process Model 4, Andrew F. Hayes tarafından geliştirilen bu model, bir bağımsız değişkenin, bir bağımlı değişken üzerindeki etkisinin, bir aracı değişken aracılığıyla nasıl gerçekleştiğini incelemek için kullanılır. Bootstrapping ise, bu etkilerin istatistiksel anlamlılığını değerlendirmek için kullanılan bir yöntemdir. Yöntemin uygulaması basit olmakla beraber şu aşamalardan oluşur;

1. **Modelin Tanımlanması:** Process Model 4 seçilir. Bu model, bağımsız değişkenin aracı bağımlı değişken üzerindeki etkisinin aracı değişken tarafından nasıl etkilendiğini analiz eder.
2. **Bootstrapping Ayarlarının Yapılması:** Bootstrapping, örneklem dağılımının normal olup olmadığına bakılmaksızın, dolaylı etkilerin güven aralıklarını hesaplamak için kullanılır. Genellikle 5000 veya daha fazla bootstrapping örneği kullanılır.
3. **Analiz:** PROCESS makrosu çalıştırılır, gerekli değişkenler ve model numarası girilir. Bootstrapping ayarları da bu aşamada belirlenir.
4. **Sonuçların Değerlendirilmesi:** Elde edilen bulgular incelenir, aracılık etkisinin anlamlılığı, bootstrapping ile elde edilen güven aralıklarına bakılarak

değerlendirilir. Eğer güven aralığı sıfırı içermiyorsa, aracılık etkisi istatistiksel olarak anlamlı kabul edilir.

4.8. Elde Edilen Bulgular

4.7.5. Elde edilen demografik bulgular

Araştırmanın uygulama alanının havacılık endüstrisi olması sebebiyle araştırma kapsamında toplanan demografik verilerin önemi, bu alanda çok fazla bilimsel çalışma olmaması sebebiyle oldukça önemlidir. Türkiye'nin havayolu sektöründe, uçuş ekiplerini örneklem alan bu çalışmadaki demografik veriler hem küresel hem de ulusal endüstri trendleriyle uyumlu önemli örüntüler ortaya koymaktadır. Bu çalışma, cinsiyet, mesleki rol, eğitim, yaş, gelir ve mevcut şirketteki çalışma süresi gibi çeşitli demografik değişkenleri kapsamaktadır.

Örneklemin cinsiyet dağılımında, katılımcıların %41,28'ini (161 kişi) erkek ve %58,72'sini (229 kişi) kadın uçuş ekibi mensupları oluşturmaktadır. Mesleki olarak Türk Sivil Havacılık mevzuatında uçuş ekibi “kokpitte uçağı uçurmakla görevli pilotlar ve onlara yardımcı olan uçak ve görev tipine göre diğer personel oluşturur” şeklinde tanımlanır. Teoride bu tanım aslında kokpit ve kabin ekiplerini kapsamaktadır. Pratikte ise ticari bir uçuş operasyonunda, bu tanımın karşılığı iki görevlidir; kaptan ve yardımcı ayrımı olmaksızın kokpit ekibini temsilen pilot ve kabin amiri ve kabin görevlisi olarak ayrım olmaksızın kabin ekibini temsilen kabin memurudur. Çalışmada da bu durum görev değişkeni olarak alınmıştır. Pilotlar, örneklemin %21,54'ünü (84 kişi) temsil ederken, kabin memurları %78,46'sını (306 kişi) oluşturmaktadır. Bu dağılım, uçuş operasyonlarındaki standart ekip kompozisyonunu (2 pilot, 6 kabin memuru) yakın bir oranı yansıtmaktadır.

Katılımcıların eğitim düzeyi, sektörün eğitilmiş iş gücü talebini yansıtmaktadır; %90,51'i (353 kişi) lisans derecesine ve %7,95'i (31 kişi) yüksek lisans veya daha üstü bir dereceye sahiptir. Sadece %1,54'ü (6 kişi) lise diplomasına sahiptir. Yaş açısından, örneklemin en büyük grubu 25-35 yaş aralığındaki kişiler olup, katılımcıların %54,10'unu (211 kişi) oluşturmaktadır. Bunu %28,21 ile 35-45 yaş aralığındaki kişiler (110 kişi) takip etmektedir. Bu genç demografik eğilim, Türkiye'nin genel nüfusuyla ve havayolu endüstrisindeki özellikle kabin ekiplerinde erken ve orta kariyer aşamalarının baskınlığını yansıtmaktadır. Katılımcılar arasındaki gelir seviyelerinde, en büyük grup %36,15 (141 kişi) ile 50.000 lira ile 70.000 lira arasında kazanmakta olanlar gelmektedir. Bunu, %31,79 (124 kişi) ile 30.000-50.000 lirası arasında kazananlar izlemektedir. Çalışma

süresi açısından, katılımcıların, %33.08'i (129 kişi), mevcut şirketlerinde 3-5 yıldır, %30.00'u (117 kişi) 1-3 yıldır mevcut çalışmakta oldukları havayollarında hizmet vermektedir. Bu iki aralığın oransal olarak baskın olması örnekleme kabini memurluğunun ağırlığının yüksek olması ve mesleğin ilk ve orta kariyer dönemlerine yönelik olması gerçekliği ile örtüşmektedir.

Tablo 4.1. Örneklemin Tanımlayıcı İstatistiği: Demografik Özellikleri

Demografik özellikler		N	%
Cinsiyetiniz?	Kadın	229	%41,3
	Erkek	161	%58,7
Göreviniz?	Pilot/kokpit ekibi	84	%21,54
	Kabin memuru/ekibi	306	%78,46
Eğitim durumunuz?	Lise mezunu	6	%1,5
	Ön lisans/ Lisans	353	%90,5
	Lisansüstü	31	%8
Yaşınız?	24 ve altı	38	%9,8
	25-34 yaş	211	%54,1
	35-44 yaş	110	%28,2
	45-55 yaş	20	%5,1
	55 ve üzeri	11	%2,8
Aylık ortalama geliriniz?	30.000 lira ve altı	41	%10,5
	30.001-50.000 lira	124	%31,8
	50.001-70.000	141	%36,1
	70.000 liradan fazla	84	%21,6
Kaç senedir mevcut işletmede çalışıyorsunuz?	1 yıldan az	30	%7,7
	1-3 yıl	117	%30,0
	3-5 yıl	129	%33,1
	5-10 yıl	81	%20,8
	10 yıl ve üzeri	33	%8,4

Genel olarak incelenen örneklemin demografik özellikleri ile birlikte bazı çapraz tablo verilerinin verilmesinin de örnekleme yönelik betimleyici fikirleri güçlendirecektir. Aşağıdaki cinsiyet ve görev çapraz tablosunda görüldüğü üzere; Erkek katılımcılar örnekleme %41,28'lik önemli bir oranı temsil etmektedir. Erkek katılımcıların görev dağılımı incelendiğinde ise pilotlar ve kabin ekipleri neredeyse eşit bir dağılım göstermektedir; erkek pilotlar toplam örneklemin %20,26'sını (79 kişi) ve erkek kabin

memurları örneklemin %21,03'ünü (82 kişi) oluşturmaktadır. Öte yandan, örneklemdaki kadın katılımcılar görevlerinde dağılım oldukça farklıdır. Kadın pilotlar, örneklemin sadece %1.28'ini (5 kişi) oluştururken, kadın kabin ekipleri çalışmanın örnekleminin en büyük grubunu oluşturmakta, toplam örneklemin %57,44'ünü (224 kişi) temsil etmektedir. Bu belirgin fark, kabin ekip rollerinin büyük ölçüde kadınlar tarafından doldurulduğunu vurgulamakta ve genel endüstri trendleriyle uyumlu bir yapıda olduğu söylenebilir.

Tablo 4.2. Örneklemin Cinsiyet ve Görev Çapraz Tablosu

Değişken		Pilot N (%)	Kabin Memuru (%)	Toplam
Cinsiyet	Kadın	5 (%1,28)	224 (%57,44)	%58,72
	Erkek	79 (20,26)	82 (%21,03)	%41,28
Toplam		84 (%21,54)	306 (%78,46)	390 (%100)

Örneklemin, cinsiyet ve meslek grupları arasındaki yaş dağılımını detaylı bir şekilde ortaya koyan aşağıdaki Tablo 4.3. incelendiğinde; erkek pilotların geniş yaş aralığındaki dağılımı ve erkek ve kadın kabin ekiplerinin genç yaş gruplarında yoğunlaşması, sektördeki demografik yapı ve kariyer dinamikleri ile uyumlu olduğunu göstermektedir.

Tablo 4.3. Örneklemin Cinsiyet Görev ve Yaş Çapraz Tablosu

Demografik özellikler		24 ve altı	25-34 yaş	35-44 yaş	45-54 yaş	55 üzeri	Toplam
Kadın	Pilot	0	4 (%80)	1(%20)	0	0	5(%1,28)
	Kabin memuru	28(%12,5)	129(%57,6)	65(%29)	2(0,9)	0	224(%57,4)
Erkek	Pilot	0	19(%24)	31(%39,2)	18(%22,8)	11(%14)	79(%20,3)
	Kabin memuru	10(%12,2)	59(%71,9)	13(%15,9)	0	0	82(%21)
Toplam		38(%8,7)	211(54.1)	110(%28,2)	20(%5,1)	11(%2,8)	390(%100)

Tabloda, örneklemin; cinsiyet ve meslek gruplarına göre yaş dağılımının görülmektedir. Özellikle, erkek ve kadın kabin ekipleri ile erkek pilotların yaş dağılımları, havayolu sektöründeki kariyer yolları ve demografik yapılar benzerlik göstermektedir. Erkek pilotlar, örneklemin %20.26'sını (79 kişi) oluşturmaktadır. Bu grubun yaş dağılımı, 26-35 yaş arasında 19 kişi (%24.05), 36-45 yaş arasında 31 kişi (%39.24), 46-55 yaş arasında 18 kişi (%22.78) ve 55 yaş üstünde 11 kişi (%13.92) şeklinde belirgin bir çeşitlilik göstermektedir. Erkek kabin ekipleri ise toplamda 82 kişi (%21.03) ile temsil

edilmekte olup, yaş dağılımları şu şekildedir: 25 yaş ve altında 10 kişi (%12.20), 26-35 yaş arasında 59 kişi (%71.95) ve 36-45 yaş arasında 13 kişi (%15.85). Bu veriler, erkek kabin ekiplerinin özellikle genç ve orta yaş gruplarında yoğunlaştığını göstermekte, bu da kabin ekiplerinin dinamik ve talepkâr doğasını yansıtmaktadır. Kadın kabin ekipleri, örneklemin en büyük grubunu oluşturmakta ve toplam 224 kişi (%57.44) ile temsil edilmektedir. Yaş dağılımı ise şu şekildedir: 25 yaş ve altında 28 kişi (%12.50), 26-35 yaş arasında 129 kişi (%57,59) ve 36-45 yaş arasında 65 kişi (%29.02). Bu dağılım, kadın kabin ekiplerinin genellikle genç ve erken kariyer aşamasındaki bireylerden oluştuğunu göstermektedir.

Tablo 4.4. Örneklemin Cinsiyet, Görev ve Gelir Çapraz Tablosu

Demografik Özellikler		<30,000	30,000-50,000	50,000-70,000	>70,000	Toplam
Erkek	Pilot	0 (0%)	0 (0%)	19 (4.87%)	60 (15.38%)	79(%20,3)
	Kabin memuru	12 (3.08%)	43 (11.03%)	22 (5.64%)	5 (1.28%)	82(%21)
Kadın	Pilot	0 (0%)	0 (0%)	4 (1.03%)	1 (0.26%)	5(%1,28)
	Kabin memuru	29 (7.44%)	81 (20.77%)	96 (24.62%)	18 (4.62%)	224(%57,4)
Toplam		41 (10.5%)	124 (31.79%)	141 (6.15%)	84(21.54%)	390 (%100)

Örneklemin; cinsiyet, görev ve gelir aralığına göre yapılan bu çapraz tablo analizi yukarıdaki tabloda görülebilmektedir. Sektördeki demografik yapıyı ve ekonomik dağılıma benzer bir yapı görülebilmektedir. Erkek pilotlar, örneklemin %20,26'sını (79 kişi) oluşturmakta ve bu grubun büyük bir kısmı, %15,38'ini (60 kişi) temsil eden 70,000'den fazla gelir düzeyinde yer almaktadır. Bu, pilotların genellikle yüksek gelir seviyelerine sahip olduğunu göstermektedir. Diğer yandan, erkek kabin ekipleri daha çeşitli bir gelir dağılımına sahiptir; %11,03'ü (43 kişi) 30,000-50,000 ve %5,64'ü (22 kişi) 50,000-70,000 gelir aralığında bulunmaktadır. Kadın pilotlar, örneklemin sadece %1.28'ini (5 kişi) oluştururken, bu grubun %1.03'ü (4 kişi) 50,000-70,000 gelir aralığında yer almaktadır. Kadın kabin ekipleri ise örneklemin %57,44'ünü (224 kişi) oluşturmakta ve bu grubun büyük bir kısmı, %24,62'si (96 kişi) 50,000-70,000 gelir düzeyinde bulunmaktadır. Bu dağılım, kadın kabin ekiplerinin genellikle orta gelir seviyelerinde olduğunu göstermektedir. Bu analiz, havayolu sektöründe uçuş ekiplerindeki cinsiyet ve meslek grupları arasındaki gelir dağılımını ve ekonomik farklılıklara benzerlik göstermektedir. Erkek pilotların yüksek gelir seviyelerine sahip olması, kokpit ekiplerindeki baskınlığı ve sektördeki mesleki ve ekonomik statülerin bir göstergesi

olarak değerlendirilebilir. Diğer yandan, kadın kabin ekiplerinin daha çeşitli gelir seviyelerinde yer alması, bu meslek grubunun ekonomik çeşitliliğini yansıtmaktadır.

Örneklemin; cinsiyet, meslek ve çalışılan yıl aralığına göre yapılan bu çapraz tablo analizi aşağıdaki tabloda görülebilmektedir. Tablo, erkek ve kadın pilotlar ile kabin ekiplerinin farklı çalışma sürelerindeki dağılımını ve toplam frekanslarını içermektedir.

Tablo.4.5 Örneklemin; Cinsiyet, Meslek ve Şirketteki Çalışma Süresine göre Çapraz Tablosu

Demografik özellikler		1 yıldan az	1-3 yıl	3-5 yıl	5-10 yıl	10yıl üzeri	Toplam
Kadın	Pilot	0	3 (%60)	2(%40)	0	0	5(%1,28)
	Kabin	18(%8,7)	64(%28,7)	79(%35,4)	48(%21,52)	15(%67)	224(%57,4)
Erkek	Pilot	4 (%5,1)	22(%27,85)	25(%31,6)	17(%22,5)	11(%14)	79(%20,3)
	Kabin	8(%9,8)	28(%34,2)	23(%28)	16(%19,5)	7(%8,55)	82(%21)
Toplam		30(%7,7)	117(%30)	129(%33,1)	81(%20,8)	33(%8,4)	390(%100)

Örneklemin; cinsiyet, meslek ve şirketteki çalışma süresine göre yapılan bu çapraz tablo analizi, iş gücü dinamiklerine dair önemli bulgular sunmaktadır. Tablo, erkek ve kadın pilotlar ile kabin ekiplerinin mevcut görev aldıkları havayollarındaki farklı çalışma sürelerindeki dağılımını ve toplam frekanslarını içermektedir. Erkek pilotlar, örneklemin %20.26'sını (79 kişi) oluşturmakta ve bu grubun çalışma süresi dağılımı, sektördeki kariyer evrelerinin çeşitliliğini göstermektedir. Özellikle, 1-3 yıl (%27.85) ve 3-5 yıl (%31.65) arasında çalışan pilotların oranı, bu meslek grubunun genellikle orta kariyer aşamasında olduğunu işaret etmektedir. 5-10 yıl (%21.52) ve 10 yıldan fazla (%13.92) çalışan pilotların varlığı ise, sektörde aynı işletmede uzun süreli kariyer yapma eğilimini yansıtmaktadır. Erkek kabin ekipleri ise toplamda 82 kişi (%21.03) ile temsil edilmekte olup, bu grubun büyük bir kısmı 1-3 yıl (%34.15) ve 3-5 yıl (%28.05) arasında çalışmaktadır. Bu dağılım, erkek kabin ekiplerinin genellikle genç ve kariyerlerinin başında olduğunu göstermektedir. Kadın pilotlar, örneklemin sadece %1.28'ini (5 kişi) oluştururken, bu grubun büyük bir kısmı 1-3 yıl (%60) ve 3-5 yıl (%40) arasında çalışmaktadır. Kadın kabin ekipleri, örneklemin en büyük grubunu oluşturmakta ve toplam 224 kişi (%57.44) ile temsil edilmektedir. Bu grubun büyük bir kısmı 3-5 yıl (%35.38) ve 1-3 yıl (%28.70) arasında çalışmakta olup, bu dağılım kadın kabin ekiplerinin genellikle genç ve kariyerlerinin orta aşamasında olduğunu göstermektedir.

4.7.6. Araştırmada kullanılan ölçeklerin betimleyici istatistiği

Katılımcıların çalıştıkları havayolunun İK uygulamalarına yönelik fikirlerini yansıtan İK uygulamaları ölçeğindeki ifadelerin ortalamalarının çoğunlukla 3'ün üzerinde olması, çalışanların çoğunun kurumun İK uygulamalarını olumlu bulduğunu gösterir. Öte yandan yüksek standart sapmalar, çalışanlar arasında bu konularda önemli görüş ayrılıklarının olduğuna işaret eder

Tablo 4.6. İnsan Kaynakları Uygulama Ölçeğinin Betimleyici İstatistikleri

İfade	Ortalama	Std. Sapma	Varyans	Çarpıklık	Basıklık
<i>İKY1</i>	4,0526	,98357	,967	-1,137	1,210
<i>İKY2</i>	3,9130	,92207	,850	-,885	,880
<i>İKY3</i>	3,6613	,93342	,871	-,570	,320
<i>İKY4</i>	3,2609	1,07969	1,166	-,193	-,525
<i>İKY5</i>	3,4554	1,11945	1,253	-,563	-,358
<i>İKY6</i>	3,1007	1,15692	1,338	-,135	-,870
<i>İKY7</i>	2,9886	1,11592	1,245	-,137	-,773
<i>İKY8</i>	3,5172	1,00813	1,016	-,594	,148
<i>İKY9</i>	3,6110	1,04252	1,087	-,511	-,192
<i>İKY10</i>	3,8330	1,02134	1,043	-,738	,173
<i>İKY11</i>	3,8650	1,09318	1,195	-,799	-,052
<i>İKY12</i>	3,9931	,84182	,709	-1,123	1,984
<i>İKY13</i>	3,9382	,86381	,746	-,846	,926
<i>İKY14</i>	3,7414	,87496	,766	-,504	,326
<i>İKY15</i>	3,8490	,94095	,885	-,906	,933
<i>İKY16</i>	3,7460	,98708	,974	-,796	,441
<i>İKY17</i>	2,6201	1,26975	1,612	,249	-,988
<i>İKY18</i>	3,5021	1,023	,998	-,498	,811
<i>İKY19</i>	3,8001	,949	,902	-,301	1,201

Bazı ifadelerde, özellikle İKY1 ve İKY2'de, negatif çarpıklık dikkat çekicidir. Bu, çoğu çalışanın olumlu bir görüşe sahip olmasına rağmen, bazı çalışanların bu konularda oldukça olumsuz görüşlere sahip olduğunu gösterir. İKY17 ifadesinin ("Çalıştığım kurumda iş analizi yapılmaktadır.") en düşük ortalama puanına sahip. Bu, iş analizinin

yetersiz olduğu veya yaygın olarak uygulanmadığı görüşünün hâkim olduğu anlamına gelebilir, bu da İKY açısından önemli bir gelişme alanı olabilir.

Bu tür tanımlayıcı istatistikler, bir organizasyonun İK uygulamalarının çalışanlar tarafından nasıl algılandığını anlamak için değerli bir kaynaktır. Bu bilgiler, organizasyonun politika ve uygulamalarını gözden geçirmesi, çalışan memnuniyetini ve etkinliğini artırmak için alanları belirlemesi açısından kullanışlıdır. İK uygulama ölçeğinin betimleyici istatistik değerleri yukarıdaki Tablo 4.6’da görülebilmektedir.

İnsan Kaynakları uygulamaları ölçeğinin çarpıklık aralığı-1,197 ile-,135 aralığında, basıklığının ise 1,984 ile -,988 aralığında olduğu ve zor da olsa normal dağılım koşulu olan +/- 2,0 koşulunu sağladığı görülmektedir.

İfadeleri tek tek betimsel olarak yorumlamak gerekirse;

İKY1. (Ortalama: 4,0526, Çarpıklık: -1,137): Yüksek ortalama ve negatif çarpıklık, çoğu kişinin sürecin adil olduğunu düşündüğünü, ancak bazı katılımcıların çok düşük değerlendirme yaptığını gösterir.

İKY. (Ortalama: 3,9130, Çarpıklık: -0,885): Bu, çoğunlukla işe alımda kayırmacılık olmadığını düşünen bir grup olduğunu, ancak bazı olumsuz görüşlerin de bulunduğunu gösterir.

İKY3. (Ortalama: 3,6613, Çarpıklık: -0,570): Ortalamanın daha düşük olması, yetenek testlerinin kullanımının daha az yaygın fikrinin olduğunu gösteriyor.

İKY4. (Ortalama: 3,2609, Standart Sapma: 1,07969): Bu faktör, nispeten düşük ortalama ve yüksek standart sapmaya sahip, bu da çalışanlar arasında bu konuda önemli bir fikir ayrılığı olduğunu gösterir.

İKY5. (Ortalama: 3,4554, Standart Sapma: 1,11945): Yetenek değerlendirmeleri hakkında ortalama bir memnuniyet seviyesi ve yine yüksek standart sapma, görüşlerin bu konuda dağınık olduğunu gösterir.

İKY6: Çalıştığım kurumda çalışanların kariyer planlamaları yapılır. (Ortalama: 3,1007, Standart Sapma: 1,15692): Bu ifade, ortalaması düşük ve standart sapması yüksek olan bir diğer ifade. Bu, kariyer planlamasının varlığı konusunda farklı görüşlerin olduğunu gösterir.

İKY7. (Ortalama: 2,9886, Standart Sapma: 1,11592): Bu, çalışanların yeteneklerine uygun işlerde çalıştırılmadığına dair genel bir algının olduğunu ve görüşlerin bu konuda oldukça dağınık olduğunu gösterir.

İKY8. (Ortalama: 3,5172, Standart Sapma: 1,00813): Çalışanların yeteneklerine uygun kariyer fırsatlarına ortalama üstü bir memnuniyet seviyesi olduğunu gösterir, ancak yine standart sapmanın yüksek olması farklı görüşlerin varlığını işaret eder.

İKY9. (Ortalama: 3,6110, Standart Sapma: 1,04252): Kariyer gelişimi eğitimleri konusunda ortalamanın nispeten yüksek olması, bu tür eğitimlerin verildiği yönünde bir algı olduğunu gösterir. Ancak, standart sapmanın yine yüksek olması, farklı deneyim ve görüşlerin mevcut olduğunu işaret eder

İKY10. (Ortalama: 3,8330, Standart Sapma: 1,02134): Performans geri bildirimi konusunda ortalamanın yüksek olması, bu uygulamanın genellikle iyi karşılandığını gösterir. Standart sapmanın göreceli olarak daha düşük olması, bu konuda hâkim bir görüş olduğunu gösterir.

İKY11. (Ortalama: 3,8650, Standart Sapma: 1,09318): Performans değerlendirme sonuçlarına dayalı maaş ve terfi kararları, ortalama olarak olumlu bir şekilde algılanıyor. Ancak, yüksek standart sapma, bazı çalışanların bu uygulamayı farklı şekilde değerlendirdiğini gösterir.

İKY12. (Ortalama: 3,993, Standart Sapma: 0,84182, Çarpıklık: -1,123): Bu faktör için ortalama değer oldukça yüksek, bu da çalışanların çoğunun performans değerlendirme kriterlerinin belirlenmesi sürecinde yer aldığını veya bu sürecin şeffaf olduğunu düşündüğünü gösteriyor. Standart sapma değeri 0,84182 olarak gözüküyor. Bu değer, çalışanların bu konudaki görüşlerinin bir miktar farklılık gösterdiğini, ancak çok büyük bir dağılım olmadığını gösterir. Diğer bir deyişle, çalışanların çoğu bu süreci olumlu değerlendirse de bu konuda farklı düşünen bir alt grup olduğunu işaret edebilir. Negatif çarpıklık değeri (-1,123), bu ifadeye düşük puan veren çalışanların önemli bir miktarını gösterir. Bu durum, performans değerlendirme kriterlerinin bazı çalışanlar için adil veya şeffaf olmadığına dair bir algıya işaret edebilir. Yani, yüksek bir ortalama ve nispeten dar bir standart sapma aralığına rağmen, bazı çalışanlar bu sürecin yönetiminden önemli ölçüde memnun olmayabilir.

İKY13. (Ortalama: 3,9382, Standart Sapma: 0,86381) Öneri ve şikayetlerin ciddiye alınması konusunda ortalamanın yüksek olması, bu konuda genel bir memnuniyet olduğunu gösterir. Standart sapmanın nispeten düşük olması, çalışanlar arasında bu konuda daha tutarlı bir görüş olduğunu işaret eder.

İKY14. (Ortalama: 3,7414, Standart Sapma: 0,87496): İş doyumu konusunda ortalamanın yüksek olması, genel olarak çalışanların işlerinden memnun olduğunu

gösterir. Standart sapmanın orta düzeyde olması, görüşlerin bu konuda bir miktar farklılık gösterdiğini gösterir.

İKY15. (Ortalama: 3,8490, Standart Sapma: 0,94095): İş-yaşam dengesi konusunda ortalamanın yüksek olması, çalışanların genel olarak bu dengeden memnun olduğunu gösterir. Standart sapmanın orta seviyede olması, farklı deneyimlerin mevcut olduğunu gösterir.

İKY16. (Ortalama: 3,7460, Standart Sapma: 0,98708): Kişisel gelişim konusunda ortalamanın yüksek olması, bu konuda pozitif fikir hâkim olduğu gösterir. Ancak, standart sapmanın yüksek olması, çalışanlar arasında bu konuda farklı deneyimlerin olduğuna işaretir.

İKY17. (Ortalama: 2,6201, Çarpıklık: 0,249): Bu faktör, en düşük ortalama ve nispeten düşük çarpıklık değerine sahip. Bu, iş analizinin yaygın olarak yapılmadığını ve bu konuda görüşlerin daha dağılmış olduğunu gösterir

İKY18. (Ortalama: 3,5021, Standart Sapma: 1,023): Çalışanlar arası iletişimin etkili olduğu konusunda ortalamanın orta seviyede olması, bu alanın geliştirilmesi gerektiğini gösterebilir. Standart sapmanın yüksek olması, farklı görüşlerin varlığını işaret eder.

İKY19. (Ortalama: 3,8001, Standart Sapma: 0,949): Üst yönetimin çalışanlarla etkili iletişim kurduğu konusunda ortalamanın yüksek olması, genel olarak bu konuda bir memnuniyet olduğunu gösterir. Standart sapmanın orta düzeyde olması, görüşlerde bir miktar farklılık olduğunu gösterir.

Tablo 4.7. Algılanan Yönetici Desteği Ölçeğinin Betimleyici İstatistiği

<i>İfade</i>	Ortalama	Std. Sapma	Varyans	Çarpıklık	Basıklık
AYD1	3,7185	1,06269	1,129	-,732	,051
AYD2	3,4106	1,05864	1,121	-,587	-,373
AYD3	3,6796	1,01270	1,026	-,976	,765
AYD4	3,7757	1,05798	1,119	-,943	,362
AYD5	3,5172	1,16831	1,365	-,609	-,447
AYD6	3,4371	1,11446	1,242	-,525	-,325
AYD7	2,9954	1,26708	1,605	-,270	-1,105
AYD8	3,0252	1,31742	1,736	-,204	-1,145

Yukarıdaki Tablo 4.7’de algılanan yönetici desteği ölçeğinin ifadelerinin betimleyici istatistiği görülmektedir. Bu istatistikler, çalışanların yöneticilerine yönelik

algılarını ve tutumlarını yansıtır. Genel olarak, ortalama değerlerin çoğu ifadede 3'ün üzerinde olması, bu faktörlerin genel olarak ortalama veya üzeri olarak algılandığını gösterse de yüksek standart sapmalar, çalışanlar arasında bu konularda önemli görüş ayrılıklarının olduğuna işaret eder. Bu, yönetici davranışlarının ve tutumlarının organizasyon içinde farklı deneyimlere yol açtığını gösterir ve bu alanlarda iyileştirme yapılması için fırsatlar sunabilir. Algılanan yönetici desteği ölçeğinin çarpıklık aralığı - ,976 ile -,204 aralığında, basıklığının ise -1,145 ile ,051 aralığında olduğu ve normal dağılım koşulu olan $\pm 2,0$ koşulunu sağladığı görülmektedir. İfadelerin betimleyici istatistiklerine bakıldığında:

AYD1: (Ortalama: 3,7185, Standart Sapma: 1,06269) Yöneticilerin çalışanların hedeflerini ve değerlerini dikkate aldığına dair ortalama üzeri bir algı var. Standart sapmanın büyüklüğü, farklı görüşlerin varlığını gösterir.

AYD2: (Ortalama: 3,4106, Standart Sapma: 1,05864) Yöneticiden yardım alma konusunda ortalama bir memnuniyet seviyesi var. Bu konuda farklı görüşler olduğunu gösteren bir standart sapma var.

AYD3: (Ortalama: 3,6796, Standart Sapma: 1,01270) Yöneticinin çalışan refahına önem verdiği yönünde bir algı var, ancak yine farklı deneyimler olduğuna işaret eden bir standart sapma mevcut.

AYD4: (Ortalama: 3,7757, Standart Sapma: 1,05798) Yöneticilerin hataları affetme konusunda ortalama üzeri bir algı var. Ancak, standart sapma çalışanlar arasında bu konudaki görüşlerin çeşitliliğine işaret ediyor.

AYD5: (Ortalama: 3,5172, Standart Sapma: 1,16831) Yöneticinin yardım etmeye hazır olması konusunda ortalama üzeri bir algı var, ancak yüksek standart sapma, görüşlerin bu konuda dağıldığını gösterir.

AYD6: (Ortalama: 3,4371, Standart Sapma: 1,11446) Bu ifade, yöneticinin çalışanı kullanma eğilimine dair orta düzeyde bir algıyı ve görüşlerdeki farklılıkları gösteriyor.

AYD7: (Ortalama: 2,9954, Standart Sapma: 1,26708) Ortalamanın 3'ün altında olması, yöneticilerin çalışanlara yakınlık göstermediği yönünde bir algıya işaret ediyor. Yüksek standart sapma, çalışanlar arasında bu konudaki görüşlerin oldukça farklı olduğunu gösteriyor.

AYD8: (Ortalama: 3,0252, Standart Sapma: 1,31742) Ortalamanın 3'ün biraz üzerinde olması, yöneticilerin fikirleri önemseme konusunda ortalama bir memnuniyet

düzeyini gösterir. Ancak, yüksek standart sapma, bu konuda farklı deneyimlerin olduğunu gösterir.

Aidiyet duygusuna ilişkin çalışan algılarını yansıtan ifadelerden oluşan ölçeğe ilişkin betimleyici istatistik analizi aşağıdaki Tablo 4.8’de görülebilir. Ortalamaların genellikle 3’ün üzerinde olması, bu faktörlerin genel olarak olumlu algılandığını gösterirken, standart sapmalar, çalışanlar arasında bu konularda önemli görüş ayrılıklarının olduğuna işaret eder. Özellikle, İA4 ("Çalıştığım kuruma uygun olduğumu düşünüyorum.") ifadesinin düşük ortalama puanı, kuruma uyum konusunda bazı çalışanların endişeleri olduğunu gösterir. Bu, insan kaynakları ve yönetimin üzerinde durması gereken bir konu olabilir. Bu bilgiler, aidiyet ve çalışan memnuniyeti üzerine politikalar geliştirmek için kullanılabilir.

Tablo 4.8. İşe Aidiyet Ölçeği İfadelerinin Betimleyici İstatistiği

<i>İfade</i>	Ortalama	Std. Sapma	Varyans	Çarpıklık	Basıklık
<i>İA1</i>	3,6316	1,05544	1,114	-,620	-,009
<i>İA2</i>	3,7117	1,12077	1,256	-,867	,246
<i>İA3</i>	3,4462	1,12925	1,275	-,615	-,174
<i>İA4</i>	2,2929	1,01198	1,024	,642	-,075
<i>İA5</i>	3,3776	1,11773	1,249	-,408	-,372
<i>İA6</i>	3,8238	,92050	,847	-,707	,558
<i>İA7</i>	3,9565	,96519	,932	-1,204	1,568
<i>İA8</i>	3,8284	1,00700	1,014	-1,099	1,172

İşe aidiyet ölçeğinin çarpıklık aralığı -1,204 ile -,408 aralığında, basıklığının ise 1,568 ile -,372 aralığında olduğu ve normal dağılım koşulu olan $\pm 2,0$ koşulunu sağladığı görülmektedir. İfadelerin betimleyici istatistiklerine bakıldığında:

İA1. (Ortalama: 3,6316, Standart Sapma: 1,05544) İş arkadaşlarıyla yakın bağların varlığına dair ortalama üzeri bir algı var. Standart sapma, görüşlerin çeşitliliğini gösteriyor.

İA2. (Ortalama: 3,7117, Standart Sapma: 1,12077) Yönetici ile ilişkide kabul edilme duygusu yüksek. Fakat standart sapmanın büyüklüğü, bu konuda farklı deneyimler olduğunu gösterir.

İA3. (Ortalama: 3,4462, Standart Sapma: 1,12925) İş yerinde yalnızlık hissi ortalama seviyede. Yine, görüşlerde çeşitlilik olduğunu gösteren yüksek bir standart sapma var.

İA4. (Ortalama: 2,2929, Standart Sapma: 1,01198) Bu ifade, diğerlerine göre daha düşük ortalama puanla, çalışanların kuruma uyumları konusunda bazı endişeleri olduğunu gösteriyor.

İA5. (Ortalama: 3,3776, Standart Sapma: 1,11773) İş arkadaşları tarafından planlara dahil edilmeme konusunda ortalama bir memnuniyet seviyesi var, ancak bu konuda görüşler çeşitlilik gösteriyor.

İA6. (Ortalama: 3,8238, Standart Sapma: 0,92050) Yöneticinin yabancı gibi davrandığına dair algı düşük; bu, çoğu çalışanın yönetici ile iyi bir ilişki içinde olduğunu gösteriyor.

İA7. (Ortalama: 3,9565, Standart Sapma: 0,96519) İş yerinde güçlü bir aidiyet duygusu var. Yine de standart sapma bazı farklı görüşlerin olduğunu gösteriyor.

İA8. (Ortalama: 3,8284, Standart Sapma: 1,00700) Bu ifade için ortalama yüksek, bu da çoğu çalışanın örgütte yabancı gibi hissetmediğini gösteriyor.

İşten ayrılma niyeti ölçeği ifadelerinin betimleyici istatistiği yansıtan aşağıdaki tablo 12 incelediğinde, çalışanların genel olarak mevcut işlerinden memnun olduğuna ve yakın gelecekte işten ayrılma niyetinin düşük olduğuna işaret eder. Ortalama değerlerin düşük olması ve standart sapmaların nispeten dar olması, çalışanların çoğunun mevcut iş yerinde kalmaya eğilimli olduğunu gösterir.

Tablo 4.9. İşten Ayrılma Niyeti Ölçeği İfadelerinin Betimleyici İstatistiği

İfade	Ortalama	Std. Sapma	Varyans	Çarpıklık	Basıklık
İAN1	2,5492	1,03404	1,069	,674	,079
İAN2	2,2860	1,00600	1,012	1,032	,902
İAN3	2,1854	,94333	,890	,907	,872

İşten ayrılma niyeti ölçeğinin çarpıklık aralığı 1,032 ile ,674 aralığında, basıklığının ise ,872 ile ,079 aralığında olduğu ve normal dağılım koşulu olan +/- 2,0 koşulunu sağladığı görülmektedir. İfadelerin betimleyici istatistiklerine bakıldığında:

İAN1. (Ortalama: 2,5492, Standart Sapma: 1,03404) İşten ayrılma düşüncesinin ortalaması düşük, bu çoğunluğun bu düşüncüyü nadiren yaşadığını gösteriyor. Standart sapma, bu konuda bazı farklı görüşlerin olduğunu gösterir.

İAN2. (Ortalama: 2,2860, Standart Sapma: 1,00600) Bu ifadenin ortalama puanı daha da düşük, bu da çalışanların çoğunun yakın gelecekte iş değiştirmeyi düşünmediğini gösterir. Standart sapma, çalışanlar arasında bu konuda bir miktar farklılık olduğunu gösterir.

İAN3. (Ortalama: 2,1854, Standart Sapma: 0,94333) Bu ifade için en düşük ortalama, çalışanların çoğunluğunun şu anda işlerinden ayrılmak istemediğini gösterir. Standart sapmanın nispeten düşük olması, bu görüşün çalışanlar arasında yaygın olduğunu gösterir.

4.7.7. Araştırmada kullanılan ölçeklerin güvenilirlik analizi sonuçları

Ölçeklerin güvenilirliği, genellikle Cronbach's Alpha (α) katsayısı kullanılarak değerlendirilir. Alfa katsayısı, bir ölçüm aracının içsel tutarlılığını değerlendirmek için kullanılan bir istatistiksel yöntemdir. Bu katsayı, bir dizi ögenin (soru, madde) birlikte ne kadar iyi bir kavramı ölçtüğünü belirlemek için kullanılır. Alfa katsayısı, 0 ile 1 arasında bir değer alır ve genellikle 0.70 veya üzeri bir değer, ölçüm aracının kabul edilebilir düzeyde içsel tutarlılığa sahip olduğunu gösterir (Tavakol ve Dennick, 2011). Alfa katsayısı, bir ölçeğin güvenilirliğinin de bir göstergesidir. Güvenilir bir ölçek, zaman içinde ve farklı örneklem gruplarında tutarlı sonuçlar verir. Aşağıda Tablo 4.10'da araştırmada kullanılan dört farklı ölçeğin Cronbach's Alpha değerleri ve ifade sayıları görülebilmektedir.

Tablo 4.10. Ölçeklerin Güvenilirlik Analizi Sonuçları (Cronbach's Alpha)

Ölçekler	Cronbach's Alpha	İfade Sayısı
<i>İnsan Kaynakları Uygulamaları</i>	.909	19
<i>Algılanan Yönetici Desteği</i>	.802	8
<i>İşe Aidiyet</i>	.751	8
<i>İşten Ayrılma Niyeti</i>	.832	3

İK Uygulamaları Ölçeği (Cronbach's Alpha: .909, İfade Sayısı: 19): Çok yüksek bir cronbach's alpha değeri (.909), bu ölçeğin mükemmel bir iç tutarlılık düzeyine sahip olduğunu gösterir. 19 ifade ile, kapsamlı ve tutarlı görünmektedir.

Algılanan Yönetici Desteği Ölçeği (Cronbach's Alpha: .802, İfade Sayısı: 8): Bu ölçek için de cronbach's alpha değeri (.802) yüksek çıkmıştır. Bu da ölçeğin iyi bir iç tutarlılığa sahip olduğunu gösterir. 8 maddenin bu düzeyde bir tutarlılığı sağlaması, ölçeğin güvenilir olduğunu göstermektedir.

İşe Aidiyet Ölçeği (Cronbach's Alpha: .751, İfade Sayısı: 8): Cronbach's Alpha değeri (.751) kabul edilebilir düzeyde iç tutarlılık gösterir. Bu değer, ölçeğin güvenilir olduğunu göstermektedir.

İşten Ayrılma Niyeti Ölçeği (Cronbach's Alpha: .832, İfade Sayısı: 3): Bu ölçek, sadece 3 maddeden oluşmasına rağmen oldukça yüksek bir cronbach's alpha değerine (.832) sahiptir. Bu, ölçeğin maddelerinin birbiriyle oldukça uyumlu olduğunu ve güvenilir sonuçlar ürettiğini göstermektedir.

4.7.8. Araştırmada kullanılan ölçeklerin uyum iyiliği sonuçları

Uyum İyiliği Analizi, yapısal eşitlik modellemesi ve doğrulayıcı faktör analizi ve bootstrapping gibi istatistiksel modellerin, toplanan veri setiyle ne kadar iyi uyum sağladığını değerlendiren bir süreçtir. Bu analiz, modelin teorik yapıyı verilerle ne kadar iyi temsil ettiğini belirlemek için çeşitli istatistiksel testler ve uyum iyiliği indeksleri kullanır (Hu ve Bentler, 1999). Aşağıdaki tablo 4.11'de bu çalışmada da baz alınan uyum iyiliği indeksleri görülmektedir.

Tablo 4.11. Araştırmada Referans Alınan Uyum İyiliği Analizi Sonuçları (Hooper, Coughlan ve Mullen, 2008)

İndeksler	Mükemmel uyum	Kabul edilebilir uyum
<i>CFI</i>	$,970 \leq CFI \leq 1,000$	$,950 \leq CFI \leq ,970$
<i>HOELTER</i>	≥ 200	$75 \leq HOELTER \leq 200$
<i>IFI</i>	$,950 \leq IFI \leq 1,000$	$,900 \leq IFI \leq ,950$
<i>NFI</i>	$,950 \leq NFI \leq 1,000$	$,900 \leq NFI \leq ,950$
<i>RFI</i>	$,900 < RFI \leq 1,000$	$,850 < RFI \leq ,900$
<i>RMSEA</i>	$,000 \leq RMSEA \leq ,050$	$,050 \leq RMSEA \leq ,080$
<i>TLI</i>	$,95 \leq TLI \leq 1,000$	$,900 \leq TLI \leq ,950$
<i>X2/DF</i>	$,000 \leq \chi^2/df \leq 2,000$	$2 \leq \chi^2/df \leq 3$

Modelin uyum iyiliğini değerlendirmek için kullanılan başlıca indeksler şunlardır (Kline,2005):

- **Root Mean Square Error of Approximation (RMSEA):** Modelin verilere uyumunun yaklaşık hata payını ölçer. RMSEA değeri 0.05 veya daha düşük ise iyi bir uyum olarak kabul edilir, 0.05 ile 0.08 arası kabul edilebilir, 0.10'dan yüksek değerler ise kötü uyumu gösterir (Steiger, 1990).

- **Comparative Fit Index (CFI):** Bağımsız model ile karşılaştırıldığında gözlemlenen modelin uyum iyiliğini değerlendirir. CFI değeri 0.90 veya üzeri genellikle iyi bir uyum olarak kabul edilir (Bentler, 1990).
- **Tucker-Lewis Index (TLI) veya Non-Normed Fit Index (NNFI):** Modelin karmaşıklığına göre düzeltilmiş bir uyum iyiliği indeksidir. TLI değeri 0.90 veya üzeri iyi bir uyum olarak değerlendirilir (Tucker ve Lewis, 1973).
- **Standardized Root Mean Square Residual (SRMR):** Standartlaştırılmış ortalama kare hata kökü, modelin artıklarının büyüklüğünü ölçer. SRMR değeri 0.08 veya daha düşük ise iyi bir uyum olarak kabul edilir (Hu ve Bentler, 1998).
- **HOELTER indeksi,** modelin kabul edilebilir bir uyum düzeyine sahip olduğu maksimum örneklem büyüklüğünü gösterir. Yüksek bir HOELTER değeri, modelin daha büyük örneklem boyutlarında iyi uyum sağlayabileceğini gösterir. Genellikle, HOELTER değeri 200 veya üzeri olarak kabul edilir. Ancak, bu değer araştırma bağlamına ve örneklem büyüklüğüne göre değişebilir.
- **IFI (Incremental Fit Index),** modelin uyum iyiliğini, baz modelle (genellikle sıfır model) karşılaştırarak değerlendirir. IFI, modelin karmaşıklığını dikkate alır ve genellikle CFI'ye benzer sonuçlar verir. IFI için genellikle 0.90 veya üzeri iyi bir uyum olarak kabul edilir. 0.95 ve üzeri değerler ise çok iyi uyumu gösterir.
- **RFI (Relative Fit Index),** modelin uyum iyiliğini, baz modelle karşılaştırarak değerlendirir. RFI, özellikle modelin özgürlük derecelerini dikkate alarak hesaplanır: RFI için 0.90 veya üzeri genellikle iyi bir uyum olarak kabul edilir. Ancak, bu indeks diğer uyum iyiliği indekslerine göre daha katı olabilir.
- **χ^2/df (Chi-Square to Degrees of Freedom Ratio),** modelin uyum iyiliğinin bir ölçüsü olarak kullanılır. Bu oran, χ^2 değerinin serbestlik derecelerine bölünmesiyle elde edilir. Daha düşük bir χ^2/df oranı, modelin verilere daha iyi uyduğunu gösterir. Genellikle, χ^2/df oranı için 2 veya 3'ten düşük değerler iyi bir uyum olarak kabul edilir. Bazı araştırmacılar 5'e kadar olan değerleri de kabul edilebilir bulur.

Bu indeksler, modelin verilere uyumunu değerlendirmek için kullanılır. Her bir indeksin farklı yönleri vurguladığını ve bu nedenle genellikle birden fazla uyum iyiliği indeksinin birlikte kullanıldığını unutmamak önemlidir. Aşağıdaki tabloda çalışmada kullanılan ölçeklerin uyum iyiliği indeks değerleri referans değerlerle birlikte görülebilmektedir.

Tablo 4.12. Çalışmada Kullanılan Ölçeklerin Uyum İyiliği İndeks Değerleri

<i>İndeksler</i>	<i>Mükemmel Uyum</i>	<i>Kabul Edilebilir Uyum</i>	<i>İKY</i>	<i>AYD</i>	<i>İA</i>	<i>İAN</i>
<i>CFI</i>	$,970 \leq CFI \leq 1,000$	$,950 \leq CFI \leq ,970$	,959	,989	,991	,998
<i>HOELTER</i>	≥ 200	$75 \leq HOELTER \leq 200$	144	311	266	856
<i>IFI</i>	$,950 \leq IFI \leq 1,000$	$,900 \leq IFI \leq ,950$	,959	,989	,991	,998
<i>NFI</i>	$,950 \leq NFI \leq 1,000$	$,900 \leq NFI \leq ,950$	,907	,980	,984	,988
<i>RFI</i>	$,900 < RFI \leq 1,000$	$,850 < RFI \leq ,900$	,868	,956	,977	,985
<i>RMSEA</i>	$,0 \leq RMSEA \leq ,05$	$,050 \leq RMSEA \leq ,080$	,074	,055	,058	,021
<i>TLI</i>	$,950 \leq TLI \leq 1,000$	$,900 \leq TLI \leq ,950$	,957	,976	,987	,989
χ^2/df	$,000 \leq \chi^2/df \leq 2,0$	$2 \leq \chi^2/df \leq 3$	2,99	2,163	2,307	0,896
<i>İKY: İnsan kaynakları uygulamaları, AYD: Algılanan yönetici desteği, İA: İşe aidiyet, İAN: İşten ayrılma Niyeti</i>						

Tablo 4.12, incelendiğinde, İK uygulamaları ölçeğinin; CFI indeksine göre mükemmel, HOELTER indeksine göre kabul edilebilir, IFI indeksine göre mükemmel, NFI indeksine göre kabul edilebilir, RFI indeksine göre kabul edilebilir, RMSEA indeksine göre kabul edilebilir, TLI indeksine göre mükemmel, χ^2/df indeksine göre ise kabul edilebilir uyum iyiliği gösterdiği görülmektedir.

Algılanan yönetici desteği ölçeğinin ise; CFI indeksine göre mükemmel, HOELTER indeksine göre kabul edilebilir, IFI indeksine göre mükemmel, NFI indeksine göre kabul edilebilir, RFI indeksine göre mükemmel, RMSEA indeksine göre kabul edilebilir, TLI indeksine göre mükemmel, χ^2/df indeksine göre ise kabul edilebilir uyum iyiliği gösterdiği görülmektedir.

İşe aidiyet ölçeğinin uyum iyiliği durumunun; CFI indeksine göre mükemmel, HOELTER indeksine göre mükemmel, IFI indeksine göre mükemmel, NFI indeksine göre mükemmel, RFI indeksine göre mükemmel, RMSEA indeksine göre kabul edilebilir, TLI indeksine göre mükemmel, χ^2/df indeksine göre ise kabul edilebilir uyum iyiliği gösterdiği görülmektedir. İşten ayrılma niyeti ölçeğinin ise tüm uyum iyiliği indekslerinde mükemmel uyum gösterdiği görülmektedir.

4.7.9. Araştırma hipotezlerine ilişkin analizler

Araştırma modeli, İK yönetimi uygulamalarının işe aidiyet ve ayrılma niyeti üzerindeki doğrudan ve dolaylı etkilerini incelemek amacıyla tasarlanmış olup, özellikle

algılanan yönetici desteğinin aracı rolüne odaklanmaktadır. Araştırmanın hipotezlerinin testine yönelik olarak araştırma modelinde iki farklı ilişki hipotezleri bulunmaktadır.

- **Doğrudan Etkiler:** Model, İK uygulamalarının işe aidiyet (H₁), ayrılma niyeti (H₂) ve algılanan yönetici desteği (H₃) üzerindeki doğrudan etkisini detaylı bir şekilde analiz etmektedir.
- **Algılanan Yönetici Desteği Doğrudan Etkileri:** Ek olarak, model ayrıca algılanan yönetici desteğinin işe aidiyeti (H₄) ve ayrılma niyetini (H₅) nasıl etkilediğini ayrıntılı bir şekilde incelemektedir.
- **Algılanan Yönetici Desteğinin Aracı Rolü:** İlaveten, model İK yönetimi uygulamaları ile işe aidiyet (H₆) ve İK yönetimi uygulamaları ile ayrılma niyeti (H₇) arasındaki ilişkide algılanan yönetici desteğinin aracı rolünü derinlemesine ele almaktadır.

Bu doğrudan ve aracılı etki hipotezlerinin sıranma sırasıyla korelasyon ve regresyon analizleri sağlanmış ve sonuçlar ayrı ayrı paylaşılmıştır.

4.7.9.1. Direkt ilişki hipotezleri için korelasyon sonuçları

Araştırmanın modelinde bulunan ve aracı etki modellerinin koşulu olan bağımsız değişkenle, bağımlı değişken ve bağımsız değişken ile aracı değişken arasındaki direkt ilişki hipotezleri korelasyon analizi ile sıranmıştır. Araştırma modelinde H₁, H₂, H₃, H₄, H₅ olmak üzere 5 tane doğrudan etki hipotezi bulunmaktadır. Değişkenler arasındaki korelasyon analizi için Pearson Korelasyon Katsayısı ile sıranmış aşağıdaki tablo 16'da sonuçları verilmiştir. Aşağıdaki Pearson Korelasyon katsayıları matrisini matris, "İnsan Kaynakları Uygulamaları (İKU)", "AYD", "İşe Aidiyet (İA)" ve "İşten Ayrılma Niyeti (İAN)" arasındaki ilişkilerin gücünü ve yönünü gösterir. Korelasyon katsayıları -1 ile +1 arasında değişir. +1 mükemmel pozitif bir ilişkiyi, -1 mükemmel negatif bir ilişkiyi ve 0 ise bir ilişkinin olmadığını gösterir.

Tablo 4.13. Pearson Korelasyon Analizi Sonuçları

Değişkenler	İKU	AYD	İA	İAN
<i>İnsan Kaynakları Uygulamaları (İKU)</i>	1			
<i>AYD</i>	,413*	1		
<i>İşe Aidiyet (İA)</i>	,666*	,416*	1	
<i>İşten Ayrılma Niyeti (İAN)</i>	-,694*	-,526*	-,670*	1

*p < 0,01

Korelasyon analizi sonuçları şu şekilde özetlenebilir;

- İnsan kaynakları uygulamalarının, algılanan yönetici desteği üzerinde orta düzeyde ve pozitif bir pozitif vardır ($.413^*$):
- İnsan kaynakları uygulamalarının, işe aidiyet üzerinde güçlü ve pozitif bir etkisi vardır ($.666^*$): İK uygulamalarının iyileştirilmesi, işe aidiyet duygusunu önemli ölçüde artırabilir.
- İnsan kaynakları uygulamalarının, işten ayrılma niyeti üzerinde güçlü ve negatif bir etkisi vardır (-0.694^*): Bu, İK uygulamalarının iyileştirilmesinin işten ayrılma niyetini önemli ölçüde azaltabileceğini gösterir.
- Algılanan yönetici desteğinin, işe aidiyet üzerinde orta düzeyde pozitif etkisi vardır ($.416^*$): Yönetici desteğinin algılanması, işe aidiyet duygusunu pozitif yönde etkileyebilir.
- Algılanan yönetici desteğinin, işten ayrılma niyeti üzerinde orta düzeyde negatif etkisi vardır ($-.526^*$): Yönetici desteğinin artması, çalışanların işten ayrılma niyetini azaltabilir.
- İşe aidiyetin, işten ayrılma niyeti üzerinde güçlü negatif bir etkisi vardır ($-.670^*$): İşe aidiyet duygusunun artması, işten ayrılma niyetini önemli ölçüde azaltabilir.

Dolayısıyla araştırma modelindeki ilk 5 hipotezi kabul edilmiştir.

- H1: İnsan kaynakları yönetimi uygulamalarının işe aidiyet üzerinde etkisi vardır
- H2: İnsan kaynakları yönetimi uygulamalarının işten ayrılma niyeti üzerinde etkisi vardır.
- H3: İnsan kaynakları yönetimi uygulamalarının algılanan yönetici desteği üzerinde etkisi vardır.
- H4: Algılanan yönetici desteğinin işe aidiyet üzerinde etkisi vardır.
- H5: Algılanan yönetici desteğinin işten ayrılma niyeti üzerinde etkisi vardır.

4.7.9.2. Aracı ilişkili hipotezlere yönelik bulguları

Aşağıdaki tablo 4.14' de çalışmada sorgulanan ilk aracı değişkenli etkiye yönelik regresyon analizi sonuçları görülmektedir. Buna göre:

- **1. Etkileşim: İK uygulamalarının işe aidiyet üzerindeki etkisi**, regresyon analizi sonuçlarına göre pozitif ve istatistiksel olarak anlamlıdır ($b_1 = .660$, $t = 16.632$, $p < .01$). Bu sonuç, İK Uygulamalarının artışının, çalışanların işe aidiyet duygularının artmasına yol açtığını gösterir. Yüksek t değeri, bu ilişkinin güçlü

olduğunu ve düşük p değeri, bu bulguların rastgele bir varyasyon olma olasılığının oldukça düşük olduğunu gösterir. R^2 değeri (.444), modelin İşe Aidiyet değişkeninin %44,4'ünü açıkladığını belirtir, bu da İK Uygulamalarının İşe Aidiyet üzerinde önemli bir etkiye sahip olduğunu gösterir.

- **2. Etkileşim: İK uygulamalarının, algılanan yönetici desteği üzerindeki etkisi** üzerindeki anlamlı v pozitif etkisi ($b_2 = .4769$, $t = 9.4625$, $p < .01$)
- **3. Etkileşim: Algılanan yönetici desteği aracılığıyla İK uygulamalarının işe aidiyet üzerindeki etkisi** azalmaktadır ($b_3 = .5907$ iken $b_1 = .660$ ve $t = 15.5010$ $p < .01$) ve Yönetici desteğinin İşe Aidiyet üzerindeki pozitif etkisi ($b = .1456$, $t = 4.4122$, $p < .01$), Yönetici desteğinin bu iki değişken arasında kısmi aracı rol oynadığını gösteriyor. R^2 değeri (.4677), modelin İşe Aidiyet değişkeninin yaklaşık %46,77'sini açıkladığını göstermektedir. Bir diğer ifade ile araştırma modeli kısmında ifade edildiği üzere;

Aracılık ilişkisine yönelik hipotezin doğrulanabilmesi için;

$PH_6 > ,05$ durumunda tam aracılık olarak,

$PH_1 > PH_6$ ve $PH_6 < ,05$ durumunda kısmi aracılık olarak hipotez doğrulanır.

Etkileşim 3'te de gerçekleşen $PH_1 > PH_6$ ve $PH_6 < ,05$ durumudur ve kısmi aracılık olarak hipotez doğrulanır.

Tablo 4.14. İK Uygulamalarının İşe Aidiyet Üzerine Etkisinde Yönetici Desteğinin Aracılık Rolü

	Etkileşim 1			Etkileşim 2			Etkileşim 3		
	İşe Aidiyet			Yönetici Desteği			İşe Aidiyet		
	<i>b</i>	<i>t</i>	<i>p</i>	<i>b</i>	<i>t</i>	<i>p</i>	<i>b</i>	<i>t</i>	<i>p</i>
Sabit	1,193	9,440	,000	1,7713	9,8561	,000	,9345	6,8289	,000
İK Uygulamaları	,660	16,632	,000	,4769	9,4625	,000	,5907	15,5010	,000
Yönetici Desteği							,1456	4,4122	,000
R^2	,444			,1707			,4677		
F	347,154			89,5386			190,6799		

Algılanan yönetici desteği aracılığıyla İK uygulamalarının işe aidiyet üzerindeki etkisi aşağıda tablo 4.15'de görüldüğü üzere bootstrapping sonuçlarıyla da kısmi aracı olarak sonuçlanmıştır. Zira; Algılanan yönetici desteği aracılığıyla İK uygulamalarının işe aidiyet üzerindeki etki katsayısı $p < .05$ iken doğrudan etki katsayısı ,4907'den ,1695 düşmekte ancak hala istatistiksel olarak anlamlı (bkz: $p < .05$ ve CI güven aralığı 0

kapsamıyor) bir etkisi olduğu için bootstrapping analizi de H_6 hipotezini kısmi aracı olarak doğrulamıştır.

Tablo 4.15. İşe Aidiyete Yönelik Aracılık İlişkisinin Bootstrapping Analizi

	<i>Katsayı</i>	<i>Standard Hata</i>	<i>LLCI</i>	<i>ULCI</i>
<i>Doğrudan Etki</i>	,4907	,0381	,5158	,6655
<i>Dolaylı Etki</i>	,1695	,0234	,0276	,1191

İK uygulamalarının işten ayrılma niyeti üzerindeki doğrudan etkisi (Etkileşim 1): İK Uygulamalarının İşten Ayrılma Niyeti üzerinde negatif ve anlamlı bir doğrudan etkisi var ($b = -.936$, $p < .01$).

Yönetici Desteğinin Etkisi (Etkileşim 3): Yönetici Desteği, İşten Ayrılma Niyeti üzerinde negatif ve anlamlı bir etkiye sahip ($b = -.3377$, $p < .01$).

Dolaylı Etkinin Varlığı: Yönetici desteğinin dahil edilmesiyle, İK Uygulamalarının İşten Ayrılma Niyeti üzerindeki doğrudan etkisi değişiyor: $b = -.777$, $p < .01$, azalıyor ancak anlamlı etkisi devam ediyor. Dolayısıyla;

$PH_2 > PH_7$ ve $PH_7 < .05$ durumunda kısmi aracılık olarak hipotez doğrulanır

H_7 : İnsan kaynakları yönetimi uygulamalarının işten ayrılma niyeti üzerindeki etkisinde algılanan yönetici desteğinin aracılık rolü vardır. Hipotezi *kısmi aracılık rolü* vardır olarak kabul edilir.

Tablo 4.16. İK Uygulamalarının İşten Ayrılma Niyeti Üzerine Etkisinde Yönetici Desteğinin Aracılık Rolü

	<i>Etkileşim 1</i>			<i>Etkileşim 2</i>			<i>Etkileşim 3</i>		
	<i>İşten Ayrılma Niyeti</i>			<i>Yönetici Desteği</i>			<i>İşten Ayrılma Niyeti</i>		
	<i>b</i>	<i>t</i>	<i>p</i>	<i>B</i>	<i>t</i>	<i>p</i>	<i>b</i>	<i>t</i>	<i>P</i>
<i>Sabit</i>	5,634	33,817	,000	1,7713	9,8561	,000	6,2317	36,2758	,000
<i>İK Uygulamaları</i>	-,936	-20,09	,000	,4769	9,4625	,000	-,7776	-16,256	,000
<i>Yönetici Desteği</i>							-,3377	-8,1496	,000
<i>R²</i>	,481			,1707			,5502		
<i>F</i>	403,658			89,5386			265,3880		

Algılanan yönetici desteği aracılığıyla, İK uygulamalarının işten ayrılma niyetine etkisi aşağıdaki Tablo 4.17.'de görüldüğü gibi direkt etkisine nazaran azalmaktadır. Etki katsayısı doğrudan etki katsayısı $p < .05$ iken ,7776, dolaylı etkide ise $p < .05$ iken ,1611 olarak çıkmıştır. CI aralıkları her iki durumda da 0 içermediği için dolaylı etki azalarak

da olsa istatistiksel olarak devam etmiştir. Dolayısıyla bootstrapping sonuçları da kısmı aracılıkla H7 hipotezinin doğrulandığını göstermektedir.

Tablo 4.17. İşten Ayrılma Niyetine Yönelik Aracılık İlişkisinin Bootstrapping Analizi

	<i>Katsayı</i>	<i>Standard Hata</i>	<i>LLCI</i>	<i>ULCI</i>
<i>Doğrudan Etki</i>	,7776	,0478	-,8716	-,6836
<i>Dolaylı Etki</i>	,1611	,0341	-,2317	-,0988

SONUÇ VE ÖNERİLER

Havayolu endüstrisinde insan kaynakları yönetimi, kalite ve emniyet standartlarının sürdürülmesinde merkezi bir role sahiptir. Bu sektörde, insan kaynakları stratejileri, rekabetçi bir pazarda hizmet kalitesi sağlama kapasitesiyle kritik bir öneme bürünmektedir. İnsan kaynakları yönetiminin etkinliği, havayolu şirketlerinin adaptasyon kabiliyetini, sürekli iyileştirme mekanizmalarını ve hizmet mükemmelliğini desteklemekte, dolayısıyla operasyonel performans ve müşteri memnuniyeti üzerinde doğrudan bir etkiye sahiptir. Bu bağlamda, çalışanların yetkinlikleri, motivasyonları ve angajman düzeyleri, hizmet kalitesi ve güvenliğin temel taşları olarak öne çıkar.

Uçuş ekibi üyeleri, havayolu operasyonlarının başarısında kritik bir varlık olarak kabul edilmekte olup, yüksek nitelikli ve kapsamlı eğitimden geçmiş bireylerden oluşmaktadır. Bu ekipler, marka imajının korunması ve yolcu deneyiminin şekillendirilmesi konusunda ön saflarda yer alır. Uçuş ekibinin yönetimi, eğitimi ve motivasyonu, havayolu şirketlerinin toplam kalite yönetimi stratejilerinin ayrılmaz bir parçasıdır. Nitekim, uçuş ekibinin yüksek iş tatmini ve düşük işten ayrılma oranları, operasyonel verimliliği doğrudan artıran faktörlerdendir ve bu da şirketlerin rekabet avantajını pekiştiren bir unsur olarak değerlendirilmektedir.

Bu çalışma, havayolu endüstrisinde insan kaynakları yönetim uygulamalarının, uçuş ekibi üyelerinin işe aidiyet algıları ve işten ayrılma niyetleri üzerindeki etkilerini detaylı bir şekilde incelemiştir. Araştırma bulguları, yönetici desteğinin bu etkileşimlerde medyatör bir rol oynadığını göstermektedir. Bu tespitler, havayolu şirketlerine, insan kaynakları politikalarını daha etkin bir şekilde tasarlama ve uygulama konusunda stratejik içgörüler sunar; çalışan bağlılığını ve organizasyonel sadakati artırma potansiyeli taşıırken, sektörel başarıları için kritik öneme sahip olan insan kaynağını optimize etme yönünde yol gösterici olabilir.

Çalışma, Türk sivil havacılık sektöründe uçuş ekiplerinin işe aidiyet ve işten ayrılma niyetleri üzerinde İK yönetimi uygulamalarının ve algılanan yönetici desteğinin etkilerini kapsamlı bir şekilde incelemiştir. Araştırmanın bulguları, İK uygulamalarının işe aidiyet üzerinde anlamlı bir etki yarattığını (H1), işten ayrılma niyetlerini doğrudan etkilediğini (H2) ve yönetici desteği algılarını şekillendirdiğini (H3) göstermiştir. Ayrıca, algılanan yönetici desteğinin, işe aidiyet (H4) ve işten ayrılma niyeti (H5) üzerinde doğrudan etkili olduğu ve İK uygulamaları ile işe aidiyet (H6) ve işten ayrılma niyetleri (H7) arasında önemli bir aracı rol oynadığı ortaya çıkmıştır. Bu bulgular, sektördeki İK

uygulamalarının ve yönetici desteğinin, uçuş ekiplerinin iş tutumları ve davranışsal niyetleri üzerindeki etkilerini vurgulamaktadır. Çalışmanın bulgularının, benzer hipotezleri inceleyen literatürle nasıl bağlantılı olduğunu daha detaylı bir şekilde ele almak, araştırmanın alanınızdaki mevcut bilgiye katkısını ve önemini daha iyi anlamamızı sağlar. Aşağıda, çalışmanın bulgularının literatürdeki benzer çalışmalar şunlardır:

İK uygulamalarının işe aidiyet üzerindeki etkisi (H1): Çalışma, İK uygulamalarının işe aidiyet üzerinde pozitif bir etkiye sahip olduğunu buldu. Bu bulgu, Kehoe ve Wright (2013) gibi çalışmalarla uyumludur, bu çalışmalar İK uygulamalarının çalışanların örgütsel bağlılığını artırdığını göstermiştir. Bu paralellik, İK uygulamalarının işe aidiyet üzerindeki etkisinin genel bir trend olduğunu ve havacılık sektöründe de benzer etkilerin olduğunu gösterir.

İK Uygulamalarının İşten Ayrılma Niyeti Üzerindeki Etkisi (H2): İK uygulamalarının işten ayrılma niyeti üzerinde negatif bir etki olduğu bulgusu, Griffeth, Hom ve Gaertner (2000) tarafından yapılan çalışmanın sonuçlarıyla uyumludur. Bu çalışmalar, işten ayrılma niyetlerinin İK stratejileri ve iş tatmini ile ilişkili olduğunu göstermiştir, bu da çalışmanın bulgularının genel bir eğilimi desteklediğini gösterir.

Yönetici Desteğinin İşe Aidiyet ve İşten Ayrılma Niyeti Üzerindeki Etkileri (H4, H5): Çalışmanın yönetici desteğinin işe aidiyet ve işten ayrılma niyeti üzerindeki etkileri ile ilgili bulguları, Eisenberger vd. (2002) tarafından yapılan çalışmanın sonuçlarıyla uyumludur. Eisenberger ve arkadaşları. (2002), algılanan örgütsel desteğin çalışanların işe aidiyeti ve işten ayrılma niyetleri üzerinde önemli etkilere sahip olduğunu belirtir.

İK Uygulamaları ve Yönetici Desteği Arasındaki Aracı Etki (H6, H7): İK uygulamaları ile işe aidiyet ve işten ayrılma niyeti arasındaki ilişkide yönetici desteğinin aracılık rolü, Rhoades ve diğerleri (2001) tarafından yapılan çalışmanın bulguları ile benzerlik göstermektedir. Bu çalışma, algılanan örgütsel desteğin, İK uygulamaları ile çalışanların işe aidiyeti ve işten ayrılma niyetleri arasında aracılık görevi üstlendiğini ortaya koymaktadır. Bu bulgular, araştırmanın hipotezlerine teorik destek sağlar ve havacılık sektöründeki uygulamalar için özgül bir bağlam sunar.

Araştırma modeli, kavramsal ve kuramsal temeller üzerine inşa edilmiştir. Çalışmanın özgünlüğü, konusu veya metodolojisiyle değil, özellikle seçilmiş örnekleminin niteliğiyle olduğu söylenebilir. Uçuş ekiplerinin iş yapma biçimleri,

örgütsel, operasyonel ve çevresel dinamiklerle teknoloji ve geleneklerin kesiştiği bu özgün iş alanı, çalışmanın da benzersizliğini pekiştirmektedir.

Benzer konuları inceleyen çalışmalar, bu araştırmanın sonuçlarını destekler niteliktedir. Örneğin, Bakker ve Demerouti (2008) tarafından yapılan araştırma, çalışanların işe aidiyetleri ve işten ayrılma niyetlerinin, iş ortamı ve yönetici desteği gibi faktörler tarafından nasıl şekillendirildiğini göstermektedir. Wright ve McMahan (2011) ise, stratejik insan kaynakları yönetiminin çalışanların iş tatminini ve bağlılığını nasıl etkilediğine dair kapsamlı bir analiz sunmuştur. Bu çalışmaların sonuçları, Türk havacılık sektöründe elde edilen bulgularla paralellik göstermektedir.

Havacılık sektörünün özgün nitelikleri ve bu sektördeki İK uygulamalarının etkileri üzerine yapılan literatür incelemeleri, bu alanın yüksek derecede eğitim ve sertifikasyon gereksinimleri ile yoğun iş yükü gibi özellikleri nedeniyle diğer sektörlerden farklılaştığını göstermektedir. Armstrong ve Taylor (2014) gibi çalışmalar, özellikle yüksek riskli ve düzenlemeye tabi sektörlerde, İK uygulamalarının çalışan performansı ve iş tatmini üzerindeki etkilerinin daha belirgin olduğunu vurgulamaktadır. Bu bağlamda, havacılık sektöründe görev yapan uçuş ekipleri, bu özgün koşullar altında, İK uygulamalarının ve yönetici desteğinin etkilerini daha yoğun bir şekilde deneyimlemektedir.

Havacılık sektöründe, uçuş ekiplerinin yöneticilik yapısının benzersizliği, kabin ekibi ve pilotlar arasındaki dinamikleri özel bir şekilde etkilemektedir. Her uçuşta, kaptan pilot, o uçuş boyunca diğer tüm personelin yöneticisi olarak görev yapmaktadır. Bu durum, havacılık sektöründeki liderlik ve yönetici desteği kavramlarını diğer sektörlerden farklı kılmaktadır. Özellikle, her uçuşta değişen yönetici yapısı, çalışanların algılanan yönetici desteği ve işe aidiyet duyguları üzerinde önemli etkiler yaratabilir.

Havacılık sektöründeki bu benzersiz yönetici yapısı, Hackman ve Oldham'ın (1976) İş Karakteristikleri Modeli ve Hersey ve Blanchard'ın (1969) Durumsal Liderlik Teorisi gibi liderlik ve motivasyon teorileri çerçevesinde incelenebilir. Hackman ve Oldham'ın modeli, işin çeşitliliği ve sorumluluk duygusunun çalışanların motivasyonu üzerinde nasıl etkili olduğunu vurgularken, Hersey ve Blanchard'ın teorisi, liderlik tarzının çalışanların yetkinlik düzeyi ve motivasyon durumuna bağlı olarak nasıl değişebileceğini açıklar. Her uçuşta farklı bir kaptan pilotun liderlik yapması, bu teorilerin ışığında, uçuş ekiplerinin iş tatmini ve bağlılığı üzerinde önemli bir etkiye sahip olabilir.

Bu durum, uçuş ekiplerinin işe aidiyet ve işten ayrılma niyetleri üzerinde de önemli bir etki yaratır. Örneğin, Avolio ve Bass'ın (1995) Dönüşümcü Liderlik teorisi, liderlerin takipçileri üzerindeki etkilerini ve bu etkilerin takipçilerin performansı ve memnuniyeti üzerinde nasıl bir değişim yaratabileceğini inceler. Her uçuşta farklı bir kaptan pilotun varlığı, bu teorik çerçevede, uçuş ekiplerinin işe aidiyet ve işten ayrılma niyetleri üzerinde önemli değişkenlikler yaratabilir.

Havacılık sektöründe, uçuş ekiplerinin karşılaştığı yönetsel yapılar, konvansiyonel çalışma ortamlarından temelde ayrılmaktadır. Standart iş yerlerinde, bireyler genellikle aynı yönetici ile uzun süreli ve düzenli bir etkileşim içinde bulunur, bu durum ise yöneticiden algılanan destek ve genel iş memnuniyeti üzerinde önemli bir etkiye sahiptir. Buna karşın, havacılık endüstrisinde, uçuş ekipleri, her uçuşta değişen kaptan pilotlar ile çalışmakta ve bu durum, yönetici desteği algısının sürekliliğini ve etkisini önemli ölçüde dönüştürmektedir.

Bu özel koşul, Kahn'ın (1990) Psikolojik Sözleşme Teorisi ile incelendiğinde, çalışan ile işveren arasındaki karşılıklı beklentiler ve algılar sistemi olarak tanımlanan psikolojik sözleşmenin, geleneksel iş ortamlarında daha istikrarlı bir yapıya sahip olduğu ve çalışanların yöneticilerden sürekli destek ve onay beklentisi içinde oldukları görülmektedir. Ancak havacılık sektöründe, uçuş ekipleri ve kaptan pilotlar arasındaki psikolojik sözleşme her uçuşta değişebilir ve bu, çalışanların algıladıkları yönetici desteğini değiştirebilir.

Bu sürekli değişen hiyerarşik ilişki, Eisenberger ve diğerleri tarafından (1986) geliştirilen Algılanan Örgütsel Destek Teorisi ile detaylı bir şekilde değerlendirilebilir. Bu teori, çalışanların örgüt tarafından değerli görüldüklerini ve desteklendiklerini hissetmelerinin, iş tatmini ve örgütsel bağlılığı artırdığını önerir. Ancak, uçuş ekiplerinin sürekli değişen yönetici yapıları, algılanan desteğin tutarlılığı ve etkisini değişken kılabilir, bu da uçuş ekiplerinin iş tatmini ve örgütsel bağlılığını etkileyen faktörlerin daha kompleks bir anlayışını gerektirir. Sonuç olarak, havacılık sektöründe uçuş ekiplerinin karşılaştığı bu benzersiz yönetici durumu, İK uygulamaları ve yönetici desteğinin etkilerini anlamada yeni perspektifler sunmakta ve bu alandaki İK stratejilerinin geliştirilmesine önemli katkılar sağlamaktadır.

Araştırma sonuçları, havacılık sektöründe insan kaynakları yönetimi uygulamaları ve algılanan yönetici desteğinin, uçuş ekiplerinin iş tatmini ve örgütsel bağlılığı üzerindeki etkilerini derinlemesine anlamamıza imkan tanımaktadır. Elde edilen

bulgular, bu sektördeki İK stratejileri ve yönetici desteğinin, uçuş ekiplerinin iş tatmini, işe aidiyet duygusu ve işten ayrılma niyetleri üzerindeki belirleyici etkilerini ortaya koymaktadır. Bu çalışma, havacılık sektöründeki İK uygulamaları üzerine yapılan önemli katkılarla, sektörel insan kaynakları stratejilerinin geliştirilmesine ve uygulamalarının etkinleştirilmesine yönelik değerli içgörüler sağlamaktadır. Sonuçlar, havacılık sektöründe çalışanların işe aidiyet ve işten ayrılma niyetlerini daha iyi anlamamızı ve bu bilgilerle sektördeki İK yönetim stratejilerini geliştirmemizi sağlayacak temel bir referans niteliği taşımaktadır. Ayrıca, bu araştırma Türk havacılık sektöründe uçuş ekiplerinin iş tatmini ve bağlılığına yönelik literatürdeki boşlukları doldurarak, İK uygulamalarının etkilerini anlamada yeni perspektifler sunmaktadır.

Havacılık sektöründe uçuş ekiplerinin karşılaştığı benzersiz yönetici yapıları, geleneksel iş ortamlarından önemli ölçüde farklılık göstermektedir. Tipik iş ortamlarında çalışanlar, genellikle aynı yönetici ile sürekli etkileşim içinde olup bu durum, algılanan yönetici desteği ve genel iş tatmini üzerinde belirleyici bir etkiye sahiptir. Fakat havacılık sektöründe, uçuş ekipleri sürekli değişen kaptan pilotlar ile çalışmakta ve bu da yönetici desteği algısının sürekliliğini ve etkisini önemli ölçüde değiştirmektedir. Pandemi ile daha da yaygınlaşan yeni çalışma biçimlerinin, demode olmayan ancak postmodern anlayış ve ölçüm araçlarıyla yeniden değerlendirilmesi gerekmektedir. Özellikle 2000 öncesine ait ölçüm araçlarının, günümüzün bilişsel ve duygusal kavramlarını ölçme kapasitesinin yetersiz kaldığı düşünüldüğünde, araştırmacıların İKY (İnsan Kaynakları Yönetimi), AYD (Algılanan Yönetici Desteği), aidiyet ve niyet kavramlarına yönelik güncel ölçme araçlarını geliştirmesi büyük bir katkı sağlayacaktır.

Çalışmanın bulgularına dayanarak, havacılık sektörüne özgü ve gerçekleştirilebilir öneriler şunlardır:

- Eğitim ve Gelişim Programlarının Önemi: Havacılık sektöründeki organizasyonlar, çalışanların işe aidiyet ve tatmin düzeylerini artırmak için eğitim ve gelişim programlarına yatırım yapmalıdır. Bu programlar, çalışanların yetkinliklerini ve kariyer potansiyellerini geliştirmekle kalmaz, aynı zamanda örgütsel sadakati de pekiştirir.
- İK Uygulamalarının Özelleştirilmesi: Çalışmanın gösterdiği gibi, İK uygulamalarının işe aidiyet ve işten ayrılma niyeti üzerindeki etkileri dikkate alınarak, havacılık sektöründe çalışanların özel ihtiyaçlarına yönelik özelleştirilmiş İK uygulamaları geliştirilmelidir. Örneğin, kariyer gelişim

fırsatları, eğitim programları ve çalışanların iş-yaşam dengesini destekleyen politikalar önem taşır.

- İletişim ve Geri Bildirim Mekanizmalarının Güçlendirilmesi: Etkili iletişim ve düzenli geri bildirim, çalışanların yöneticiden algıladıkları desteği güçlendirmede önemli bir rol oynar. Kurumlar, şeffaf iletişim kanalları kurarak ve çalışanların geri bildirimlerini ciddiye alarak, işe aidiyet ve motivasyonu artırabilir.
- Çalışan Katılımının Artırılması: Çalışanların karar alma süreçlerine aktif katılımı, işe aidiyet duygularını güçlendirir. Kurumlar, çalışanları stratejik kararlar ve politika geliştirme süreçlerine dahil ederek, iş tatminini ve örgütsel bağlılığı artırmalıdır.
- Esnek Çalışma Düzenlemeleri: Havacılık sektörünün dinamik yapısına uygun olarak esnek çalışma düzenlemeleri uygulamak, çalışanların iş-yaşam dengesini iyileştirir ve işten ayrılma niyetlerini azaltabilir.
- Kariyer Yönetimi ve Gelişim Fırsatlarının Sunumu: Kariyer gelişimi ve ilerleme fırsatlarının sunulması, çalışanların uzun vadeli kariyer hedeflerine ulaşmalarına yardımcı olur ve işten ayrılma oranlarını düşürür. Kurumlar, kariyer yönetimi programları ve sürekli profesyonel gelişim fırsatları sağlayarak, çalışanların hem profesyonel hem de kişisel gelişimlerini teşvik etmelidir.

Bu öneriler, çalışmanın bulgularını temel alarak, havacılık sektöründeki İK uygulamalarının ve yönetici desteğinin etkinliğini artırmaya ve çalışanların iş tatmini ve bağlılığını iyileştirmeye yöneliktir. Ayrıca, bu öneriler sektördeki uygulamaların ve araştırmaların daha ileriye taşınmasına katkıda bulunabilir.

Covid-19 pandemisinin erken evrelerinde yaşanan zaman baskısı ve ardından devam eden bu sorunlar, çalışmanın karma yöntem yaklaşımıyla yürütülmesini ve nitel verilerle desteklenmesini engellemiştir. Bu bağlamda, özellikle sınırlı nüfuslu örneklem grupları ile çalışacak olan gelecek araştırmacılara, araştırmalarını karma yöntemlerle yürütmeleri tavsiye edilmektedir. Nitekim, iş ortamı çalışanların tutum ve davranışlarını şekillendiren kritik bir faktör olduğu için, pilotlar üzerine çalışma yapan ancak kokpit deneyimi bulunmayan bir araştırmacının, bu alandaki örtük dinamikleri tam olarak kavraması zor olabilir.

Havayolu sektöründe farklı iş modelleri ve örgüt kültürlerinin, insan kaynakları uygulamalarına olan etkileri, mevcut literatürde sıkça ele alınan bir konudur. Bu bağlamda, düşük maliyetli taşıyıcılar, geleneksel bayrak taşıyıcılar ve özel charter

hizmetleri gibi çeşitli iş modellerine sahip havayolu şirketlerinin, çalışanlarının işe aidiyet ve işten ayrılma niyetleri üzerindeki potansiyel etkilerini araştıran bir çalışma, sektöre yönelik insan kaynakları stratejilerinin geliştirilmesine önemli katkılarda bulunabilir. Bu tür bir çalışma, organizasyonel yapının ve kurumsal kültürün, çalışanların motivasyonu ve örgütsel bağlılığı üzerindeki etkilerini daha detaylı bir şekilde ortaya koyma potansiyeline sahiptir.

Bu araştırma, nicel metodoloji kullanarak geniş çaplı bir veri seti üzerinden analiz yapmayı önermektedir. Anket tekniği, çeşitli havayolu şirketlerinde görev yapan personelden veri toplamak için uygulanabilir ve bu veriler, farklı iş modelleri ve örgüt kültürleri arasında işe aidiyet ve işten ayrılma niyeti açısından var olabilecek farklılıkları karşılaştırmalı olarak analiz etmek için kullanılabilir. Elde edilen bulgular, sektör özgü insan kaynakları yönetimi stratejilerinin daha etkin bir şekilde tasarlanmasına ve uygulanmasına zemin hazırlayabilir. Ayrıca, bu analizler havayolu şirketlerinin insan kaynakları politikalarını daha da kişiselleştirmelerine, çalışanların örgütsel bağlılığını güçlendirmelerine ve işten ayrılma oranlarını minimize etmelerine olanak tanıyacak detayları sağlayabilir. Sonuç olarak, bu araştırma, havayolu iş modellerinin çalışanların işe aidiyet ve işten ayrılma niyetleri üzerindeki etkilerini objektif bir biçimde saptayarak, sektörel bazda stratejik insan kaynakları yönetimi uygulamalarının geliştirilmesine katkıda bulunacaktır.

Gelecekte havacılık sektöründe işe aidiyet ve işten ayrılma niyeti gibi kritik konuların incelenmesi, çeşitli metodolojik yaklaşımlarla ele alınmalıdır. Bu bağlamda, tek bir araştırma yöntemine bağlı kalmak yerine, çok yönlü ve çok katmanlı metodolojik yaklaşımların benimsenmesi önerilir.

İlk olarak, uzunlamasına (longitudinal) çalışmalar, işe aidiyet ve işten ayrılma niyeti gibi değişkenlerin zaman içindeki evrimini izlemek için kritik önem taşımaktadır. Bu tür çalışmalar, değişkenler arasındaki ilişkilerin nasıl değiştiğini ve bu değişimlerin altında yatan nedenleri anlamak için değerli veriler sunar.

İkinci olarak, deneysel veya yarı-deneysel tasarımlar, insan kaynakları politikalarının ve yönetici desteği uygulamalarının etkinliğini test etmek için kullanılabilir. Bu yöntemler, özellikle belirli müdahalelerin (örneğin, yeni bir eğitim programının veya liderlik geliştirme programının) işe aidiyet ve işten ayrılma niyetleri üzerindeki etkisini değerlendirirken, neden-sonuç ilişkilerini kurmada yüksek düzeyde geçerlilik sağlar.

Üçüncü olarak, yapılandırılmış derinlemesine mülakatlar ve etnografik gözlem yöntemleri, çalışanların iş yerindeki günlük deneyimlerini, işten ayrılma niyetlerini ve işe aidiyet algılarını etkileyen ince dinamikleri ortaya çıkarabilir. Bu tür nitel veriler, nicel verilerin ötesinde, çalışanların deneyimlerinin zenginliğini ve karmaşıklığını anlamada derinlemesine bir bakış açısı sunar.

Son olarak, büyük veri analizleri ve yapay zekâ teknikleri kullanılarak, işe aidiyet ve işten ayrılma niyeti gibi değişkenler üzerine geniş veri setleri üzerinden karmaşık modellemeler yapılabilir. Bu modern yaklaşımlar, büyük örneklem boyutlarındaki verilerden elde edilebilecek desenleri ve eğilimleri analiz etmek için özellikle yararlıdır ve araştırmacılara geniş kapsamlı sonuçlar çıkarma imkânı tanır.

Bu öneriler, havacılık sektöründeki insan kaynakları yönetimine yönelik politikaların geliştirilmesi ve uygulanmasında daha bilinçli ve stratejik kararlar alınmasına olanak sağlayabilir. Araştırmaların sonuçları, teorik çerçeveleri zenginleştirmenin yanı sıra pratik uygulamalar için de doğrudan katkılar sunarak sektördeki insan kaynakları yönetimi pratiğinin optimizasyonuna yardımcı olacaktır.

Araştırmanın bulguları, havacılık sektöründe insan kaynakları yönetimi uygulamalarının ve yönetici desteğinin, uçuş ekiplerinin iş tatmini ve işten ayrılma niyetleri üzerindeki etkilerini derinlemesine incelemiştir. Elde edilen sonuçlar, işe aidiyet duygusu ve işten ayrılma niyeti gibi kritik faktörlerin, organizasyonel ve sektörel dinamiklerle şekillendiğini göstermektedir. İK uygulamalarının özelleştirilmesi, yönetici eğitimi, iletişim ve geri bildirim mekanizmaları, çalışan katılımı ve refah destek programları gibi alanlarda yapılan iyileştirmeler, çalışanların örgütsel bağlılığını ve genel iş tatminini artırma potansiyeline sahiptir. Bu tespitler, havacılık sektöründe insan kaynakları stratejilerinin ve yönetim pratiklerinin daha da geliştirilmesi gerektiğini vurgulamaktadır.

Önerilen stratejiler, sektördeki uygulamaların iyileştirilmesine yönelik pratik adımlar sunarken, gelecekteki araştırmalar için de bir temel oluşturabilir. Özellikle karma yöntem yaklaşımlarının kullanılması, nicel ve nitel verilerin entegre edilmesi, sektörel özelliklerin ve iş modellerinin çalışan davranışları üzerindeki etkilerini daha iyi anlamak için önemli olacaktır. Ayrıca, kültürel faktörlerin ve global trendlerin İK uygulamaları üzerindeki etkilerini inceleyen daha geniş kapsamlı çalışmalar, havacılık sektöründeki insan kaynakları yönetimini daha da optimize etmek için kritik önem taşır. Bu çalışmanın sonuçları, havacılık sektöründe stratejik insan kaynakları yönetimini şekillendirmede

değerli bir referans olarak hizmet edebilir ve sektör profesyonelleri ile politika yapıcılarına rehberlik edebilir.



KAYNAKÇA

- Aguinis, H. (2019). *Performance Management*. Chicago Business Press.
- Aguinis, H., Joo, H., & Gottfredson, R. K. (2013). What monetary rewards can and cannot do: How to show employees the money. *Business Horizons*, 56(2), 241-249.
- Ajzen, I., & Fishbein, M. (1980). Understanding attitudes and predicting social behavior. *Englewood Cliffs, NJ*: Prentice-Hall.
- Ajzen, I., (1991), The theory of planned behavior, *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 50(2), 179-211
- Akgeyik, T. (2011). İnsan Kaynaklarında Yetkinlik Yönetimi. *İstanbul Üniversitesi İktisat Fakültesi Mecmuası*, 52(1), 69.
- Allen, D. G., Bryant, P. C., & Vardaman, J. M. (2010). Retaining talent: Replacing misconceptions with evidence-based strategies. *Academy of Management Perspectives*, 24(2), 48-64.
- Allen, D. G., Shore, L. M., & Griffeth, R. W. (2003). The role of perceived rganizational support and supportive human resource practices in the turnover process. *Journal of Management*, 29(1), 99–118. <https://doi.org/10.1177/014920630302900107>
- Allen, D. G., Vardaman, J., Vaiman, V., Choi, D., Elvira, M. M., Koseoglu, G., ... & Zhang, M. (2020). Global talent retention: perspectives from around the globe. In *Academy of Management Proceedings* (1). Academy of Management.
- Allen, N. J., & Meyer, J. P. (1990). The measurement and antecedents of affective, continuance and normative commitment to the organization. *Journal of Occupational Psychology*, 63(1), 1-18.
- Allen, J., Rowan, L., & Singh, P. (2020). Teaching and teacher education in the time of COVID-19. *Asia-Pacific Journal of Teacher Education*, 48(3), 233-236.
- Alvesson, M., & Willmott, H. (2002). Identity regulation as organizational control: Producing the appropriate individual. *Journal of Management Studies*, 39(5), 619-644.
- Amabile, T. M., Schatzel, E. A., Moneta, G. B., & Kramer, S. J. (2004). Leader behaviors and the work environment for creativity: Perceived leader support. *The Leadership Quarterly*, 15(1), 5-32.
- Armenakis, A. A., & Bedeian, A. G. (1999). Organizational change: A review of theory and research in the 1990s. *Journal of Management*, 25(3), 293-315.

- Armstrong, M. (2012). *Armstrong's Handbook of Human Resource Management Practice*. Kogan Page.
- Armstrong, M., & Taylor, S. (2014). *Armstrong's Handbook of Human Resource Management Practice*. Kogan Page.
- Armstrong, M., & Taylor, S. (2020). *Armstrong's Handbook of Human Resource Management Practice*. Kogan Page.
- Arthur, M. B., & Rousseau, D. M. (Eds.). (1996). *The Boundaryless Career: A New Employment Principle for a New Organizational Era*. Oxford University Press.
- Ashforth, B. E., & Humphrey, R. H. (1993). Emotional labor in service roles: The influence of identity. *Academy of Management Review*, 18(1), 88-115.
- Ashforth, B. E., & Mael, F. (1989). Social identity theory and the organization. *Academy of Management Review*, 14(1), 20-39.
- Avolio, B.J., & Bass, B.M. (1995). Individual consideration viewed at multiple levels of analysis: A multi-level framework for examining the diffusion of transformational leadership. *The Leadership Quarterly*, 6(2), 199-218.
- Bakker, A. B., & Demerouti, E. (2008). Towards a model of work engagement. *Career Development International*, 13(3), 209-223.
- Bakker, A. B., Demerouti, E., & Verbeke, W. (2004). Using the job demands-resources model to predict burnout and performance. *Human Resource Management*, 43(1), 83-104.
- Bal, P.M., Kooij, D.T.A.M. and De Jong, S.B. (2013), How Do Developmental and Accommodative HRM Enhance Employee Engagement and Commitment? The Role of Psychological Contract and SOC Strategies. *Journal of Management Studies*, 50: 545-572. <https://doi.org/10.1111/joms.12028>
- Bartlett, K. R. (2001). The relationship between training and organizational commitment: A study in the health care field. *Human Resource Development Quarterly*, 12(4), 335-352.
- Baruch, Y. (2004). *Managing Careers: Theory and Practice*. Harlow: Pearson Education.
- Bass, B. M. (1985). *Leadership and performance beyond expectations*. Free Press.
- Baumeister, R. F., & Leary, M. R. (1995). The need to belong: Desire for interpersonal attachments as a fundamental human motivation. *Psychological Bulletin*, 117(3), 497-529.

- Bay, U., Maghidman, M., Waugh, J. et al. Guidelines for Using Simulation for Online Teaching and Learning of Clinical Social Work Practice in the Time of COVID. *Clin Soc Work J* 49, 128–135 (2021). <https://doi.org/10.1007/s10615-021-00807-x>
- Becker, B. E., & Huselid, M. A. (1998). High performance work systems and firm performance: A synthesis of research and managerial implications. *Research in Personnel and Human Resources Management*, 16, 53-101.
- Bentler, P. M. (1990). Comparative fit indexes in structural models. *Psychological Bulletin*, 107(2), 238-246.
- Bersin, J. (2018). *The Rise of the Social Enterprise: 2018 Deloitte Global Human Capital Trends*. Deloitte Insights.
- Birdi, K., Allan, C., & Warr, P. (1997). Correlates and perceived outcomes of four types of employee development activity. *Journal of Applied Psychology*, 82(6), 845-857.
- Black, T. R. (2009). *Doing quantitative research in the social sciences: An integrated approach to research design, measurement, and statistics*. Sage Publications.
- Blau, P. M. (1964). *Exchange and power in social life*. New York: Wiley.
- Blau, P.M. (2007) Justice in Social Exchange. *Sociological Inquiry*, 34, 193-206. <https://doi.org/10.1111/j.1475-682X.1964.tb00583.x>
- Bloom, M. (2014). The Performance Appraisal System: Analysis and Critique. *Journal of Management*, 40(4), 1202-1227.
- Bloom, N. (2020). *How working from home works out*. Stanford Institute for Economic Policy Research (SIEPR), Policy Brief.
- Borman, W. C., & Motowidlo, S. J. (1993). *Expanding the criterion domain to include elements of contextual performance*. In N. Schmitt & W. C. Borman (Eds.), *Personnel selection in organizations* (pp. 71-98). Jossey-Bass.
- Boxall, P., & Purcell, J. (2011). *Strategy and human resource management*. Palgrave Macmillan.
- Boxall, P., & Purcell, J. (2016). *Strategy and Human Resource Management*. Palgrave.
- Brewster, C., Chung, C., & Sparrow, P. (2016). *Globalizing Human Resource Management*. Routledge.
- Brown, S., & Peterson, R. (1993). Antecedents and Consequences of Salesperson Job Satisfaction: Meta-Analysis and Assessment of Causal Effects. *Journal of Marketing Research*, 30, 63-77.

- Brun, J., & Dugas, N. (2008). An analysis of employee recognition: Perspectives on human resources practices. *The International Journal of Human Resource Management*, 19(4), 716-730.
- Bryman, A. (2012). *Social research methods (4th ed.)*. Oxford University Press.
- Brynjolfsson, E., & McAfee, A. (2014). *The Second Machine Age: Work, Progress, and Prosperity in a Time of Brilliant Technologies*. W.W. Norton & Company.
- Budd, J. W. (2004). *Employment with a Human Face: Balancing Efficiency, Equity, and Voice*. ILR Press.
- Cable, D. M., & Judge, T. A. (1996). Person–organization fit, job choice decisions, and organizational entry. *Organizational behavior and human decision processes*, 67(3), 294-311.
- Caligiuri, P., De Cieri, H., Minbaeva, D., Verbeke, A., & Zimmermann, A. (2020). International HRM insights for navigating the COVID-19 pandemic: Implications for future research and practice. *Journal of International Business Studies*, 51(5), 697-713.
- Cammann, C., Fichman, M., Jenkins, G., & Klesh, J. (1983). Assessing the Attitudes and. S. Seashore, E. Lawler, P. Mirvis, & C. Cammann (Dü) içinde, *In Assessing Organizational Change: A Guide to Methods*,. New York: Wiley.
- Cappelli, P., & Keller, J. R. (2014). Talent Management: Conceptual Approaches and Practical Challenges. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*.
- Castells, M. (1996). *The rise of the network society*. Blackwell Publishers.
- Cawley, B. D., Keeping, L. M., & Levy, P. E. (1998). Participation in the performance appraisal process and employee reactions: A meta-analytic review of field investigations. *Journal of Applied Psychology*, 83(4), 615-633.
- Chen, X., & Liu, Y. (2020). Inclusive Leadership and Sense of Belonging: A Study in a Multicultural Workplace. *Journal of Diversity Management*, 15(1), 43-56.
- Chen, Z., Eisenberger, R., Johnson, K. M., Sucharski, I. L., & Aselage, J. (2009). Perceived organizational support and extra-role performance: Which leads to which? *Journal of Social Psychology*, 149(1), 119-124.
- Choudhury, P., Foroughi, C., & Larson, B. Z. (2020). Work-from-anywhere: The productivity effects of geographic flexibility. *Strategic Management Journal*, 41(8), 1414-1434.

- Chung, H., Birkett, H., Forbes, S., & Seo, H. (2021). Covid-19, Flexible Working, and Implications for Gender Equality in the United Kingdom. *Gender & Society*, 35(2), 218-232. <https://doi.org/10.1177/0891243221100130>
- Clark, S. C. (2000). Work/family border theory: A new theory of work/family balance. *Human Relations*, 53(6), 747-770.
- Colbert, A., (2004): The Complex Resource-Based View: Implications for Theory and Practice in Strategic Human Resource Management. *AMR*, 29, 341–358, <https://doi.org/10.5465/amr.2004.13670987>
- Collings, D. G., Mellahi, K., & Cascio, W. F. (2019). Global talent management and performance in multinational enterprises: A multilevel perspective. *Journal of Management*, 45(2), 540-566.
- Collings, D. G., Scullion, H., & Vaiman, V. (2019). Talent Management: Progress and Prospects. *Human Resource Management Review*, 29(3), 57-74.
- Colquitt, J. A., Conlon, D. E., Wesson, M. J., Porter, C. O. L. H., & Ng, K. Y. (2001). Justice at the millennium: A meta-analytic review of 25 years of organizational justice research. *Journal of Applied Psychology*, 86(3), 425-445.
- Cotton, J. L., & Tuttle, J. M. (1986). Employee turnover: A meta-analysis and review with implications for research. *Academy of management Review*, 11(1), 55-70.
- Cox, T. H., & Blake, S. (1991). Managing cultural diversity: Implications for organizational competitiveness. *Academy of Management Executive*, 5(3), 45-56.
- Creswell, J. W., & Creswell, J. D. (2017). *Research design: Qualitative, quantitative, and mixed methods approaches*. Sage publications.
- Cropanzano, R., & Mitchell, M. S. (2005). Social exchange theory: An interdisciplinary review. *Journal of Management*, 31(6), 874-900.
- Dalton, D. R., Todor, W. D., & Krackhardt, D. M. (1982). Turnover overstated: The functional taxonomy. *Academy of Management Review*, 7(1), 117-123.
- Deci, E. L., & Ryan, R. M. (1985). *Intrinsic motivation and self-determination in human behavior*. New York: Plenum.
- Demirkıran, M., & Erdem, R. (2014). Personel Devrinin Nedenlerine İlişkin Geliştirilen Modellerin İncelenmesi. *Süleyman Demirel Üniversitesi*, 19(3), 289-311.
- DeNisi, A. S., & Pritchard, R. D. (2006). Performance Appraisal, Performance Management and Improving Individual Performance: A Motivational Framework. *Management and Organization Review*.

- Dessler, G. (2017). *Human Resource Management*. Pearson.
- Düren A. Z.,(2000), *2000'li Yillarda Yönetim*, Alfa Yayınları İstanbul.
- Edmondson, A. (1999). Psychological safety and learning behavior in work teams. *Administrative Science Quarterly*, 44(2), 350-383.
- Edwards, P. (2016). *Industrial Relations: Theory and Practice*. Wiley-Blackwell.
- Efron, B., & Tibshirani, R. J. (1994). *An introduction to the bootstrap*. CRC press.
- Eisenberger, R., Armeli, S., Rexwinkel, B., Lynch, P. D., & Rhoades, L. (2001). Reciprocation of perceived organizational support. *Journal of Applied Psychology*, 86(1), 42-51.
- Eisenberger, R., Fasolo, P., & Davis-LaMastro, V. (1990). Perceived organizational support and employee diligence, commitment, and innovation. *Journal of Applied Psychology*, 75(1), 51-59.
- Eisenberger, R., Huntington, R., Hutchison, S., & Sowa, D. (1986). Perceived organizational support. *Journal of Applied Psychology*, 71(3), 500-507.
- Eisenberger, R., Stinglhamber, F., Vandenberghe, C., Sucharski, I. L., & Rhoades, L. (2002). Perceived supervisor support: Contributions to perceived organizational support and employee retention. *Journal of Applied Psychology*, 87(3), 565-573.
- Erdogan, B., Kraimer, M. L., & Liden, R. C. (2004). Work value congruence and intrinsic career success: The compensatory roles of leader-member exchange and perceived organizational support. *Personnel psychology*, 57(2), 305-332.
- Fraenkel, J., Wallen, N., & Hyun, H. (2018). How to design and evaluate research in education (10th ed.). McGraw-Hill.
- Geertz, C. (1973). *The interpretation of cultures*. Basic Books.
- Fouad, N., Singh, R., Cappaert, K., Chang, W., & Wan, m.,(2015). Comparison of women engineers who persist in or depart from engineering. *Journal of Vocational Behavior*. 92. 10.1016/j.jvb.2015.11.002.
- Gittell, J. H. (2001). Supervisory style, subordinate work satisfaction, and perceived supervisor support. *Journal of Management Studies*, 38(6), 807-828.
- Gittell, J. H. (2002). Relationships between service providers and their impact on customers. *Journal of Service Research*, 4(4), 299-311.
- Golden, T. D., & Gajendran, R. S. (2019). Unpacking the role of a telecommuter's job in their performance: Examining job complexity, problem solving, interdependence, and social support. *Journal of Business and Psychology*, 34(1), 55-69.

- Goldstein, I. L., & Ford, J. K. (2002). *Training in Organizations: Needs Assessment, Development, and Evaluation* (4th ed.). Wadsworth.
- Goleman, D. (1995). *Emotional intelligence*. Bantam Books.
- Gouldner, A. W. (1960). The norm of reciprocity: A preliminary statement. *American Sociological Review*, 25(2), 161-178.
- Göktepe, E. (2017). Algılanan Yönetici Desteği Ölçeği: Geliştirilmesi, Geçerliliği ve Güvenirliliği. *İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi*, 46, 31-48.
- Graen, G. B., & Uhl-Bien, M. (1995). Relationship-based approach to leadership: Development of leader-member exchange (LMX) theory of leadership over 25 years: Applying a multi-level multi-domain perspective. *Leadership Quarterly*, 6(2), 219-247.
- Granovetter, M. (1973). The strength of weak ties. *American Journal of Sociology*, 78(6), 1360-1380.
- Green, K. W., Wu, C., Whitten, D., & Medlin, B. (2006). The impact of strategic human resource management on firm performance and HR professionals' work attitude and work performance. *The International Journal of Human Resource Management*, 17(4), 559-579.
- Greenberg, J. (1990). Organizational justice: Yesterday, today, and tomorrow. *Journal of Management*, 16(2), 399-432.
- Greenhaus, J. H., & Allen, T. D. (2011). Work–family balance: A review and extension of the literature. In J. C. Quick & L. E. Tetrick (Eds.), *Handbook of occupational health psychology* (pp. 165-183). American Psychological Association.
- Greenhaus, J. H., Allen, T. D., & Spector, P. E. (2006). Health consequences of work–family conflict: The dark side of the work–family interface. *Personnel Psychology*, 59(3), 791-820.
- Greenhaus, J. H., Collins, K. M., & Shaw, J. D. (2003). The relation between work–family balance and quality of life. *Journal of Vocational Behavior*, 63(3), 510-531.
- Greenhaus, J. H., Parasuraman, S., & Wormley, W. M. (1990). Effects of race on organizational experiences, job performance evaluations, and career outcomes. *Academy of Management Journal*, 33, 64–86. <https://doi.org/10.2307/256352>
- Griffeth, R. W., & Hom, P. W. (2001). *Retaining valued employees*. Sage.

- Griffeth, R. W., Hom, P. W., & Gaertner, S. (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.
- Guest, D. E. (2017). Human resource management and employee well-being: Towards a new analytic framework. *Human Resource Management Journal*, 27(1), 22-38.
- Guthrie, J. P. (2001). High-involvement work practices, turnover, and productivity: Evidence from New Zealand. *Academy of Management Journal*, 44(1), 180-190.
- Gürbüz, S. (2019). *İnsan Kaynakları Yönetimi*. Ankara: Seçkin Yayıncılık.
- Gürbüz, S., & Bekmezci, M. (2012). İnsan kaynakları yönetimi uygulamalarının bilgi işçilerinin işten ayrılma. *Istanbul University Journal of the School of Business Administration*, 41(2), 189-212.
- Hackman, J. R., & Oldham, G. R. (1976). Motivation through the design of work: Test of a theory. *Organizational Behavior and Human Performance*, 16(2), 250-279.
- Hall, D. T. (1996). Protean careers of the 21st century. *Academy of Management Executive*, 10(4), 8-16.
- Hall, D. T., & Moss, J. E. (1998). The new protean career contract: Helping organizations and employees adapt. *Organizational Dynamics*, 26(3), 22-37.
- Harris, K. J., Wheeler, A. R., & Kacmar, K. M. (2009). Leader-member exchange and empowerment: Direct and interactive effects on job satisfaction, turnover intentions, and performance. *Leadership Quarterly*, 20(3), 371-382.
- Harter, J. K., Schmidt, F. L., & Hayes, T. 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, A. F. (2009). Beyond Baron and Kenny: Statistical mediation analysis in the new millennium. *Communication Monographs*, 76(4), 408-420.
- Hayes, A. F. (2013). *Introduction to mediation, moderation, and conditional process analysis: A regression-based approach*. Guilford Press.
- Heavey, A. L., Holwerda, J. A., & Hausknecht, J. P. (2013). Causes and consequences of collective turnover: a meta-analytic review. *Journal of Applied Psychology*, 98(3), 412.
- Hersey, P., & Blanchard, K. H. (1969). Life cycle theory of leadership. *Training and Development Journal*, 23(5), 26-34.
- Herzberg, F. (1959). *The motivation to work*. John Wiley & Sons.

- Herzberg, F. (1966). *Work and the nature of man*. Cleveland: World Publishing
- Heskett, J. L., Jones, T. O., Loveman, G. W., Sasser, W. E., & Schlesinger, L. A. (1994). Putting the service-profit chain to work. *Harvard Business Review*, 72(2), 164-174.
- Hofstede, G. (1980). *Culture's consequences: International differences in work-related values*. Beverly Hills, CA: Sage.
- Hofstede, G. (2001). *Culture's consequences: Comparing values, behaviors, institutions, and organizations across nations*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Holtom, B. C., Mitchell, T. R., & Lee, T. W. (2006). Increasing human and social capital by applying job embeddedness theory. *Organizational dynamics*, 35(4), 316-331.
- Hom, P. W., & Griffeth, R. W. (1995). *Employee turnover*. South-Western College Publishing.
- Hom, P. W., & Griffeth, R. W. (1991). A structural equation model of the process of employee turnover: Cross-sectional and longitudinal tests. *Journal of Applied Psychology*, 76(3), 350-366.
- Hom, P. W., & Kinicki, A. J. (2001). Toward a greater understanding of how dissatisfaction drives employee turnover. *Academy of Management Journal*, 44(5), 975-987.
- Hom, P. W., Mitchell, T. R., Lee, T. W., & Griffeth, R. W. (2012). Reviewing employee turnover: Examining the plot lines and characters that make up the stories we tell. *Journal of Management Studies*, 49(7), 1153-1187.
- Hom, P. W. (2004). *Labor Turnover*. Encyclopedia of Applied Psychology.
- Hom, P., Lee, T., & Shaw, J. (2017). One Hundred Years of Employee Turnover Theory and Research. *Journal of Applied Psychology*, 102(3), 530-545.
- 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.
- Hu, L. T., & Bentler, P. M. (1998). Fit indices in covariance structure modeling: Sensitivity to underparameterized model misspecification. *Psychological Methods*, 3(4), 424-453.
- Hu, L. T., & Bentler, P. M. (1999). Cutoff criteria for fit indexes in covariance structure analysis: Conventional criteria versus new alternatives. *Structural Equation Modeling: A Multidisciplinary Journal*, 6(1), 1-55.

- Huselid, M. A. (1995). The impact of human resource management practices on turnover, productivity, and corporate financial performance. *Academy of Management Journal*, 38(3), 635-672.
- Hutchison, S. (1997). Perceived Organizational Support: Further Evidence of Construct Validity. *Educational and Psychological Measurement*, 57(6), 1025-1034. <https://doi.org/10.1177/0013164497057006011>
- Inkson, K., Gunz, H., Ganesh, S., & Roper, J. (2007). Boundaryless Careers: Bringing Back Boundaries. *Organization Studies*, 28(3), 331-350.
- Ivanov, D. (2020). Predicting the impacts of epidemic outbreaks on global supply chains: A simulation-based analysis on the coronavirus outbreak (COVID-19/SARS-CoV-2) case. *Transportation Research Part E: Logistics and Transportation Review*, 136, 10-22.
- Jackson, S. E., & Schuler, R. S. (1995). Understanding human resource management in the context of organizations and their environments. *Annual review of psychology*, 46(1), 237-264..
- Jackofsky, E. F. (1984). Turnover and job performance: An integrated process model. *Academy of Management review*, 9(1), 74-83.
- Jensen, J. M., Patel, P. C., & Messersmith, J. G. (2013). High-performance work systems and job control: Consequences for anxiety, role overload, and turnover intentions. *Journal of management*, 39(6), 1699-1724.
- Jiang, K., Hu, J., Hong, Y., Liao, H., & Liu, S. (2016). Do it well and do it right: The impact of service climate and ethical climate on business performance and the boundary conditions. *Journal of Applied Psychology*, 101(11), 1553-1568.
- Johnson, R. B., & Onwuegbuzie, A. J. (2004). Mixed Methods Research: A Research Paradigm Whose Time Has Come. *Educational Researcher*, 33(7), 14-26. <https://doi.org/10.3102/0013189X033007014>
- Kahn, W. A. (1990). Psychological conditions of personal engagement and disengagement at work. *Academy of Management Journal*, 33(4), 692-724.
- Kanter, R. M. (1968). Commitment and social organization: A study of commitment mechanisms in utopian communities. *American Sociological Review*, 33(4), 499-517.

- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (2001). *The Strategy-Focused Organization: How Balanced Scorecard Companies Thrive in the New Business Environment*. Harvard Business School Press.
- Karaca, M., İnce, F. (2016). İşyerinde Saldırganlık ve Şiddet İşten Ayrılma Niyetini Etkiler Mi? : Kamu Sektörü Örneği. *İş Güç: Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi*, 18(2), 45
- Karatepe, O. M., & Ağa, M. (2020). The effects of organization-based self-esteem and deindividuation in protecting employees from COVID-19 in the hospitality industry. *Tourism Management*, 83, 104227.
- Karadal, H., & Merdan, E. (2018). 2015-2017 Yılları Arası IKY Kitaplarının İçerik Analizi. *1. Uluslararası EMI Girişimcilik ve Sosyal Bilimler Kongresi*, (s. 44-50). Levkoşa.
- Katz, D., & Kahn, R. L. (1978). *The Social Psychology of Organizations*. Wiley.
- Kaufman, B. E. (2014). *The Development of Human Resource Management Across Nations: Unity and Diversity*. Edward Elgar Publishing.
- Kehoe, R. R., & Wright, P. M. (2013). The Impact of High-Performance Human Resource Practices on Employees' Attitudes and Behaviors. *Journal of Management*, 39(2), 366-391. <https://doi.org/10.1177/0149206310365901>
- Kelliher C, Anderson D (2008) For better or for worse? An analysis of how flexible workingpractices influence employees' perceptions of job quality. *International Journal of Human Resource Management* 19: 419–31
- Kerrissey, M. J., & Edmondson, A. C. (2020). What good leadership looks like during this pandemic. *Harvard Business Review*.
- Klein, M. (1971). A contribution to the psychogenesis of manic-depressive states. In *The Writings of Melanie Klein* (Vol. 1, pp. 262-289). Free Press.
- Kline, R. B. (2005). *Principles and practice of structural equation modeling* (2. b.). New York: The Guilford Press.
- Kniffin, K. M., Narayanan, J., Anseel, F., Antonakis, J., Ashford, S. J., Bakker, A. B., & Creary, S. J. (2021). COVID-19 and the workplace: Implications, issues, and insights for future research and action. *American Psychologist*, 76(1), 63-77.
- Kochan, T. A., Katz, H. C., & McKersie, R. B. (1994). *The Transformation of American Industrial Relations*. ILR Press.
- Koçel, T. (2014). *İşletme Yöneticiliği* (15. b.). İstanbul: Beta

- Kohn, A. (1993). *Punished by rewards: The trouble with gold stars, incentive plans, A's, praise, and other bribes*. Houghton Mifflin Harcourt.
- Kossek, E. E., & Lautsch, B. A. (2018). Work–Life Flexibility for Whom? Occupational Status and Work–Life Inequality in Upper, Middle, and Lower Level Jobs. *ANNALS*, 12, 5–36, <https://doi.org/10.5465/annals.2016.0059>
- Kothari, C. R. (2004). *Research methodology: Methods and techniques*. New Age International.
- Kottke, J. L., & Sharafinski, C. E. (1988). Measuring perceived supervisory and organizational support. *Educational and Psychological Measurement*, 48(4), 1075-1079.
- Koys, D. J. (2001). The effects of employee satisfaction, organizational citizenship behavior, and turnover on organizational effectiveness: A unit-level, longitudinal study. *Personnel Psychology*, 54(1), 101-114.
- Kozlowski, S. W., & Doherty, M. L. (1989). Integration of climate and leadership: Examination of a neglected issue. *Journal of Applied Psychology*, 74(4), 546-553.
- Kristof-Brown, A., Zimmerman, R. D., & Johnson, E. C. (2005). Consequences of individuals' fit at work: A meta-analysis of person-job, person-organization, person-group, and person-supervisor fit. *Personnel Psychology*, 58(2), 281-342.
- Kurtessis, J. N., Eisenberger, R., Ford, M. T., Buffardi, L. C., Stewart, K. A., & Adis, C. S. (2017). Perceived organizational support: A meta-analytic evaluation of organizational support theory. *Journal of Management*, 43(6), 1854-1884.
- Kuvaas, B. (2008). An exploration of how the employee-organization relationship affects the linkage between perception of developmental human resource practices and employee outcomes. *Journal of Management Studies*, 45(1), 1-25.
- Lapierre, L. M., & Hackett, R. D. (2007). Trait conscientiousness, leader-member exchange, job satisfaction and organizational citizenship behaviour: A test of an integrative model. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 80, 539-554.
- Lazarus, R. S., & Folkman, S. (1984). *Stress, appraisal, and coping*. New York: Springer.
- Lee, J., & Choi, Y. (2020). Perceived organizational support and innovative behavior: The mediating effects of work engagement. *Technological Forecasting and Social Change*, 154, 119963.
- Lee, T., & Mitchell, T. (1994). An Alternative Approach: The Unfolding Model of Voluntary Employee Turnover. *The Academy of Management Review*, 19(1), 51-89.

- Levine, J. M., & Moreland, R. L. (1990). Progress in small group research. *Annual Review of Psychology*, 41, 585-634.
- Li, Y, Zhang,G.,Yang,X & Li,J.. (2015) The influence of collectivist human resource management practices on team-level identification. *The International Journal of Human Resource Management* 26-14, pages 1791-1806.
- Liden, R. C., Sparrowe, R. T., & Wayne, S. J. (1997). Leader-member exchange theory: The past and potential for the future. *Research in Personnel and Human Resources Management*, 15, 47-119.
- Locke, E. A. (1976). *The nature and causes of job satisfaction*. In M. D. Dunnette (Ed.), *Handbook of industrial and organizational psychology* (pp. 1297-1349). Chicago: Rand McNally.
- Long, C. S., Perumal, P., & Ajagbe, A. M. (2012). The impact of human resource management practices on employees' turnover intention: A conceptual model. *Interdisciplinary journal of contemporary research in business*, 4(2), 629-641.
- Luthans, F. (2002). The need for and meaning of positive organizational behavior. *Journal of Organizational Behavior*, 23(6), 695-706.
- Lynch, P. D., Eisenberger, R., & Armeli, S. (1999). Perceived organizational support: Inferior-versus-superior performance by wary employees. *Journal of Applied Psychology*, 84: 467–483. doi: 10.1037/0021-9010.84.4.467
- Macey, W. H., & Schneider, B. (2008). The Meaning of Employee Engagement. *Industrial and Organizational Psychology*.
- Maertz Jr., C. P., & Griffeth, R. W. (2004). Eight motivational forces and voluntary turnover: A theoretical synthesis with implications for research. *Journal of Management*, 30(5), 667-683.
- Maertz, C. P., & Campion, M. A. (2004). Profiles in quitting: Integrating process and content turnover theory. *Academy of Management Journal*, 47(4), 566-582.
- Malone, G. (2016). *A general sense of belonging at work as a job resource relates to workplace safety: A test and extension of the job demands resources model related to workplace safety*. University of Houston.
- March, J. G., & Simon, H. A. (1958). *Organizations*. New York: Wiley.
- Marler, J. H., & Boudreau, J. W. (2017). An evidence-based review of HR Analytics. *The International Journal of Human Resource Management*, 28(1), 3-26.

- Maslach, C., & Leiter, M. P. (1997). *The truth about burnout: How organizations cause personal stress and what to do about it*. Jossey-Bass.
- Maslach, C., Schaufeli, W. B., & Leiter, M. P. (2001). Job burnout. *Annual Review of Psychology*, 52, 397-422.
- Maslow, A. H. (1943). A theory of human motivation. *Psychological Review*, 50(4), 370-396.
- Mathis, R. L., & Jackson, J. H. (2011). *Human Resource Management* (13th ed.). South-Western Cengage Learning. Milkovich, G. T., Newman, J. M., & Gerhart, B. (2016). *Compensation* (12th ed.). McGraw-Hill Education.
- May, D. R., Gilson, R. L., & Harter, L. 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.
- Men, L. R. (2014). Strategic internal communication: Transformational leadership, communication channels, and employee satisfaction. *Management Communication Quarterly*, 28(2), 264-284.
- Meyer, J. P., & Allen, N. J. (1991). A three-component conceptualization of organizational commitment. *Human Resource Management Review*, 1(1), 61-89.
- Meyer, J. P., & Allen, N. J. (1997). *Commitment in the workplace: Theory, research, and application*. Sage Publications.
- Mitchell, T. R., Holtom, B. C., Lee, T. W., Sablinski, C. J., & Erez, M. (2001). Why people stay: Using job embeddedness to predict voluntary turnover. *Academy of Management Journal*, 44(6), 1102-1121.
- Mitchell, T., & Lee, T. (2001). The Unfolding Model of Voluntary Turnover and Job Embeddedness: Foundation for a Comprehensive Theory of Attachment. *Research in Organizational Behavior*, 23, 189-246.
- Mobley, W. H. (1977). Intermediate linkages in the relationship between job satisfaction and employee turnover. *Journal of Applied Psychology*, 62(2), 237-240.
- Mobley, W., Horner, S., & Hollingsworth, A. (1978). An evaluation of precursors of hospital employee turnover. *Journal of Applied Psychology*, 63, 408-414.
- Mobley, W. H., Griffeth, R. W., Hand, H. H., & Meglino, B. M. (1979). Review and conceptual analysis of the employee turnover process. *Psychological bulletin*, 86(3), 493.

- Mobley, W. H. (1982). Some unanswered questions in turnover and withdrawal research. *Academy of management review*, 7(1), 111-116.
- Mor Barak, M. E. (2021). *Managing diversity: Toward a globally inclusive workplace*. Sage Publications
- Morrison, E. W., & Robinson, S. L. (1997). When employees feel betrayed: A model of how psychological contract violation develops. *Academy of Management Review*, 22(1), 226-256..
- Mowday, R. T., Steers, R. M., & Porter, L. W. (1979). The measurement of organizational commitment. *Journal of Vocational Behavior*, 14(2), 224-247.
- Mueller, C. W., & Price, J. L. (1990). Economic, psychological, and sociological determinants of voluntary turnover. *Journal of behavioral economics*, 19(3), 321-335.
- Musick, M.A. and Wilson, J. (2008) *Volunteers: A Social Profile*, Bloomington, IN, Indiana University Press.
- Neeley, T. (2020). *Remote Work Revolution: Succeeding from Anywhere*. Harvard Business Review Press.
- impact of emotional labor on absenteeism. *Journal of Management*, 42(3), 615-643.
- Nielsen, K., Yarker, J., Randall, R., & Munir, F. (2017). The importance of transformational leadership and job autonomy for well-being at work. *Leadership & Organization Development Journal*, 38(2), 317-333.
- Nishii, L. H. (2013). The benefits of climate for inclusion for gender-diverse groups. *Academy of Management Journal*, 56(6), 1754-1774.
- Noe, R. A. (2017). *Employee Training and Development (7th ed.)*. McGraw-Hill Education.
- Noe, R. A., Clarke, A. D., & Klein, H. J. (2014). Learning in the Twenty-First-Century Workplace. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 1, 245-275.
- Nyberg, A. (2010). Retaining your high performers: Moderators of the performance–job satisfaction–voluntary turnover relationship. *Journal of applied psychology*, 95(3), 440.
- Organ, D. W. (1988). *Organizational citizenship behavior: The good soldier syndrome*. Lexington Books/D. C. Heath and Com.

- Organ, D. W., Podsakoff, P. M., & MacKenzie, S. B. (2006). *Organizational citizenship behavior: Its nature, antecedents, and consequences*. Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
- Panaccio, A., & Vandenberghe, C. (2009). Perceived organizational support, organizational commitment and psychological well-being: A longitudinal study. *Journal of Vocational Behavior*, 75(2), 224-236.
- Panaccio, A., & Vandenberghe, C. (2012). Perceived organizational support, organizational commitment, and psychological well-being: A longitudinal study. *Journal of Vocational Behavior*, 80(2), 401-410.
- Park, J. H., & Hwang, H. Y. (2017). Predictors of turnover intention among nurses in small and medium-sized hospitals. *Journal of Korean Academy of Nursing Administration*, 23(5), 471-482.
- Pfeffer, J. (1998). *The Human Equation: Building Profits by Putting People First*. Harvard Business Press.
- Phillips, J. M. (1998). Effects of realistic job previews on multiple organizational outcomes: A meta-analysis. *Academy of Management journal*, 41(6), 673-690.
- Pierce, J. L., Kostova, T., & Dirks, K. T. (2001). Toward a theory of psychological ownership in organizations. *Academy of Management Review*, 26(2), 298-310.
- Porter, L., & Steers, R. (1973). Organizational, Work and Personal Factors in Employee and Absenteeism. *Psychological Bulletin*, 80(2), 151-176.
- Porter, L. W., Steers, R. M., Mowday, R. T., & Boulian, P. V. (1974). Organizational commitment, job satisfaction, and turnover among psychiatric technicians. *Journal of Applied Psychology*, 59(5), 603-609.
- Pratt, M. G. (2000). The good, the bad, and the ambivalent: Managing identification among Amway distributors. *Administrative Science Quarterly*, 45(3), 456-493.
- Preacher, K. J., & Hayes, A. F. (2004). SPSS and SAS procedures for estimating indirect effects in simple mediation models. *Behavior Research Methods, Instruments, & Computers*, 36(4), 717-731.
- Preacher, K. J., & Hayes, A. F. (2008). *Asymptotic and resampling strategies for assessing and comparing indirect effects in multiple mediator models*. Behavior research methods, 40(3), 879-891.
- Price, J. L. (1977). *The study of turnover*. Ames: Iowa State University Press.

- Prince, W. J. F. (1977). A model of employee turnover. *Journal of Applied Psychology*, 62(3), 237-240.
- Price, J. L., & Mueller, C. W. (1981). A causal model of turnover for nurses. *Academy of management journal*, 24(3), 543-565.
- Price, J.L. (2001) Reflections on the Determinants of Voluntary Turnover. *International Journal of Manpower*, 22, 600-624.
<https://doi.org/10.1108/EUM00000000006233>
- Pulakos, E. D. (2009). *Performance Management: A New Approach for Driving Business Results*. Wiley-Blackwell.
- Pulakos, E. D., Hanson, R. M., Arad, S., & Moye, N. (2015). Performance management can be fixed: An on-the-job experiential learning approach for complex behavior change. *Industrial and Organizational Psychology*, 8(1), 51-76.
- Rahman, M., Vrontis, D., & Thrassou, A. (2021). Digital learning: The future of employee training and development in the era of COVID-19. *Industrial and Commercial Training*, 53(8), 751-767.
- Sharma, S., Rana, V., & Kumar, V. (2021). Deep learning based semantic personalized recommendation system. *International Journal of Information Management Data Insights*, 1(2), 100028.
- Rhoades, L., Eisenberger, R., & Armeli, S. (2001). Affective commitment to the organization: The contribution of perceived organizational support. *Journal of Applied Psychology*, 86(5), 825-836.
- Rhoades, L., & Eisenberger, R. (2002). Perceived Organizational Support: A Review of the Literature. *Journal of Applied Psychology*, 87(4), 698-714. doi:10.1037//0021-9010.87.4.698
- Rizwan, M., Arshad, M. Q., Munir, H., Iqbal, F., & Hussain, A. (2014). Determinants of Employees intention to leave: A Study from Pakistan. *International Journal of Human Resource Studies*, 4(3), 1-18.
- Roberson, Q. M. (2006). Disentangling the meanings of diversity and inclusion in organizations. *Group & Organization Management*, 31(2), 212-236.
- Rogers, C. R. (1959). A theory of therapy, personality, and interpersonal relationships, as developed in the client-centered framework. In S. Koch (Ed.), *Psychology: A study of a science* (Vol. 3, pp. 184-256). New York: McGraw-Hill.

- Rousseau, D. M. (1989). Psychological and implied contracts in organizations. *Employee Responsibilities and Rights Journal*, 2(2), 121-139.
- Rousseau, D. M. (1995). *Psychological contracts in organizations: Understanding written and unwritten agreements*. Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
- Ruel, H., Bondarouk, T., & Looise, J. K. (2004). *E-HRM: Innovation or Irritation*. Utrecht, The Netherlands: Lemma.
- Ryan, R. M., & Deci, E. L. (2000). Self-determination theory and the facilitation of intrinsic motivation, social development, and well-being. *American Psychologist*, 55(1), 68-78.
- Sayılar, Y. (2008). Türkiye'deki insan kaynakları yönetimi uygulamaları açısından stratejik seçim ve kurumsal belirlenimin olası etkileri. *Ankara Üniversitesi SBF Dergisi*, 63(02), 219-249. https://doi.org/10.1501/SBFder_00000002070
- Schein, E. H. (1985). *Organizational culture and leadership*. Jossey-Bass.
- Seligman, M. E., & Csikszentmihalyi, M. (2000). Positive psychology: An introduction. *American Psychologist*, 55(1), 5-14.
- Shaw, J. D., Delery, J. E., Jenkins, G. D., & Gupta, N. (1998). An organization-level analysis of voluntary and involuntary turnover. *Academy of Management Journal*, 41(5), 511-525.
- Shaw, J. D., Gupta, N., & Delery, J. E. (2002). Pay dispersion and workforce performance: Moderating effects of incentives and interdependence. *Strategic Management Journal*, 23(6), 491-512.
- Shen, J., Chanda, A., D'Netto, B., & Monga, M. (2019). *Managing diversity and inclusion: An international perspective*. Sage.
- Shockley, K.M., Ureksoy, H., Rodopman, O.B., Poteat, L.F., & Dullaghan, T.R. (2016). Development of a new scale to measure subjective career success: A mixed-methods study. *Journal of Organizational Behavior*, 37, 128-153.
- Shore, L. M., & Wayne, S. 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.
- Shore, L. M., Randel, A. E., Chung, B. G., Dean, M. A., Holcombe Ehrhart, K., & Singh, G. (2011). Inclusion and diversity in work groups: A review and model for future research. *Journal of Management*, 37(4), 1262-1289.

- Shuck, B., & Wollard, K. (2010). Employee engagement and HRD: A seminal review of the foundations. *Human Resource Development Review*, 9(1), 89-110
- Shuck, B., Adelson, J. L., & Reio, T. G. (2017). The employee engagement scale: Initial evidence for construct validity and implications for theory and practice. *Human Resource Management*, 56(6), 953-977.
- Smith, A., & Jones, B. (2019). Remote Work and Employee Engagement: The Role of Supervisor Support. *International Journal of Business Communication*, 56(2), 234-249.
- Som, A. (2006), Bracing for MNC competition through innovative HRM practices: The way ahead for Indian firms. *Thunderbird Int'l Bus Rev*, 48: 207-237. <https://doi.org/10.1002/tie.20093>
- Sparrow, P., Brewster, C., & Chung, C. (2016). *Globalizing Human Resource Management*. Routledge.
- Steers R. M. , Mowday R. T. 1981. Employee turnover and post-decision accommodation processes. In Cummings L. L. Staw B. M. (Eds.), *Research in organizational behavior*, vol. 3: 235–281.
- Steiger, J. H. (1990). Structural model evaluation and modification: An interval estimation approach. *Multivariate Behavioral Research*, 25(2), 173-180.
- Stinglhamber, F., & Vandenberghe, C. (2003). Organizations and supervisors as sources of support and targets of commitment: A longitudinal study. *Journal of Organizational Behavior*, 24(3), 251-270.
- Stone, D. L., Deadrick, D. L., Lukaszewski, K. M., & Johnson, R. (2015). The influence of technology on the future of human resource management. *Human Resource Management Review*, 25(2), 216-231.
- Schwartz, S. H. (1999). A theory of cultural values and some implications for work. *Applied psychology*, 48(1), 23-47.
- Sverke, M., & Hellgren, J. (2002). The nature of job insecurity: Understanding employment uncertainty on the brink of a new millennium. *Applied Psychology*, 51(1), 23-42.
- Tajfel, H., & Turner, J. C. (1979). An integrative theory of intergroup conflict. In W. G. Austin & S. Worchel (Eds.), *The social psychology of intergroup relations* (pp. 33-47). Brooks/Cole.

- Takeuchi, N., Chen, Z., & Lam, W. (2009). Coping with an emerging market competition through strategy-human resource alignment: case study evidence from five leading Japanese manufacturers in the People's Republic of China. *The International Journal of Human Resource Management*, 20(12), 2454-2470.
- Taylor, M. S., & Collins, C. J. (2000). Organizational recruitment: Enhancing the intersection of research and practice.
- Taylor, S., & Wilson, K. (2021). Supervisor Support and Employee Well-being in Times of Crisis: A Case Study During the COVID-19 Pandemic. *Journal of Occupational Health Psychology*, 26(4), 289-302.
- Tett, R. P., & Meyer, J. P. (1993). Job satisfaction, organizational commitment, turnover intention, and turnover: Path analyses based on meta-analytic findings. *Personnel Psychology*, 46(2), 259-293.
- Thompson, C. A., Beauvais, L. L., & Lyness, K. S. (1999). When work-family benefits are not enough: The influence of work-family culture on benefit utilization, organizational attachment, and work-family conflict. *Journal of Vocational behavior*, 54(3), 392-415.
- Trevor, C. O., Gerhart, B., & Boudreau, J. W. (1997). Voluntary turnover and job performance: Curvilinearity and the moderating influences of salary growth and promotions. *Journal of applied psychology*, 82(1), 44.
- Tsaur, S.-H., & Lin, Y.-C. (2004). Promoting service quality in tourist hotels: the role of HRM practices and service behavior. *Tourism Management*, 25, 471-481.
- Tüzün, İ. (2013). Konaklama işletmelerinde insan kaynakları yönetimi uygulamalarının farklılıkları ve işgücü devir hızıyla ilişkileri. 42(1), 61-76.
- Tucker, L. R., & Lewis, C. (1973). A reliability coefficient for maximum likelihood factor analysis. *Psychometrika*, 38(1), 1-10.
- Tunçer P. Career management in the understanding of changing human resources management. *Ondokuz Mayıs University Journal of Faculty of Education* 2012;31(1):203-233.
- Ulrich, D. (1997). *Human Resource Champions*. Harvard Business School Press.
- Van Iddekinge, C. H., Lanivich, S. E., Roth, P. L., & Junco, E. (2016). Social media for selection? Validity and adverse impact potential of a Facebook-based assessment. *Journal of Management*, 42(7), 1811-1835.

- Vischer, J. C. (2007). The effects of the physical environment on job performance: towards a theoretical model of workspace stress. *Stress and Health*, 23(3), 175-184.
- Vogt, W. P. (2005). *Dictionary of statistics & methodology: A nontechnical guide for the social sciences*. Sage Publications.
- Vroom, V. H. (1964). *Work and motivation*. New York: Wiley.
- Waldman, J. D., Kelly, F., Aurora, S., & Smith, H. L. (2004). The shocking cost of turnover in health care. *Health Care Management Review*, 29(1), 2-7.
- Wright, P. M., & McMahan, G. C. (1992). Theoretical Perspectives for Strategic Human Resource Management. *Journal of Management*, 18(2), 295-320.
- Wright, P. M., & McMahan, G. C. (2011). Exploring human capital: Putting 'human' back into strategic human resource management. *Human Resource Management Journal*, 21(2), 93-104.
- Wright, P. M., Dunford, B. B., & Snell, S. A. (2001). Human resources and the resource based view of the firm. *Journal of Management*, 27(6), 701-721.
- Xu-Pei, L. I., Zheng-Hua, L. U. O., & Lin, L. I. N. (2012). The relationship between psychological empowerment and turnover intention of emotional labor workers: The mediating effect of job burnout. *Journal of Psychological Science*, 35(1), 186.
- Yukl, G. (1998). *Leadership in organizations*. Prentice Hall.
- Yang, J. T. (2008). Effect of newcomer socialisation on organisational commitment, job satisfaction, and turnover intention in the hotel industry. *The Service Industries Journal*, 28(4), 429-443.
- Zhang, X., & Bartol, K. M. (2010). Linking empowering leadership and employee creativity: The influence of psychological empowerment, intrinsic motivation, and creative process engagement. *Academy of Management Journal*, 53(1), 107-128.

EK-1: ANKET FORMU*

Cinsiyetiniz?		Kadın		Erkek	
Göreviniz?		Pilot/kokpit ekibi		Kabin memuru/ekibi	
Eğitim durumunuz?		Lise mezunu		Önlisans/ Lisans	
Yaşınız?		24 ve altı	25-34 yaş	35-44 yaş	45-55 yaş
Aylık ortalama geliriniz?		-30.000 ve altı	30.001- 50.000 lira	50.001- 70.000	70.000 liradan fazla
Kaç senedir mevcut işletmede çalışıyorsunuz?		1 yıldan az	1-3 yıl	3-5 yıl	5-10 yıl 10 yıl üzeri
1 . Kesinlikle Katılmıyorum	2. Katılıyorum	3 . Fikrim Yok		4 . Katılıyorum	5 . Kesinlikle Katılıyorum
		1.	2.	3.	4
1. Çalıştığım kurumda performans değerleme sonuçları çalışanlarla paylaşılır.					
2. Performans değerlendirme kriterleri çalışanlarla birlikte belirlenir.					
3. Çalıştığım kurumda performans değerlemede işle ilgili kriterler ön plandadır.					
4. Bu kurumda terfilerde başarı esas alınır.					
5.Çalıştığım kurumda işgücü seçme ve yerleştirme süreci adil (tarafsız) gerçekleştirilir.					
6. Çalıştığım kurumda işgücü seçme ve yerleştirme sürecinde adam kayırmacılık yapılmaz					
7. Çalıştığım kurumda yeni bir eleman yerleştirileceği zaman istihdam öncesi yetenek testleri kullanılır.					
8.İşgücü seçiminde potansiyel yeni eleman işin ve kurumun ihtiyaçlarına göre gerçekçi olarak seçilir.					
9. Çalıştığım kurum işgücü seçiminde yapılandırılmış ve standart mülakat tekniğini kullanır.					
10. Bu kurumda çalışanlar düzenli olarak eğitim alırlar.					
11. Bu kurumda çalışanların ihtiyaçlarına göre eğitim gerçekleştirilir.					

12. Bu kurumda eğitim programlarının amaçlarına ulaşip ulaşmadığı değerlendirilir.					
13. Çalıştığım kurum beceri ve yeteneklerimi geliştirmek için bana eğitim fırsatı sağlıyor.					
14. Bu kurum çalışanın gelişimine önem verir.					
15. Maddi ödül uygulamaları beklentilerimle örtüşmektedir.					
16. Bu kurumda çalışanın ihtiyaçlarını karşılamak için verilen maddi teşvikler sürekli gözden geçirilir.					
17. Çalıştığım kurumda iş analizi yapılmaktadır.					
18. Bulduğum pozisyona ait iş tanımım açık ve anlaşılırdır.					
19. İş tanımı periyodik olarak güncellenmektedir.					
20. Yöneticim, hedeflerimi ve değerlerimi fazlasıyla dikkate alır.					
21. Bir problemim olduğunda yöneticimden yardım alabilirim.					
22. Yöneticim refahıma gerçekten önem veriyor.					
23. Yöneticim, kabul edilebilir hatalarımı affeder.					
24. Yöneticim, özel bir konuda yardıma ihtiyacım olduğunda bana yardım etmeye hazırdır.					
25. Fırsatını bulsa, yöneticim benim üzerimden kişisel fayda sağlar.					
26. Yöneticim, bana hiç yakınlık göstermez.					
27. Yöneticim fikirlerimi önemser.					
28. İş arkadaşlarımla yakın bağlarım var.					
29. Yöneticimle birlikte olduğumda kabul edilmiş hissediyorum.					
30. İşteyken kendimi yalnız hissediyorum.					
31. Çalıştığım kuruma ve yaptığım işe uygun olduğumu düşünüyorum.					

32. İş arkadaşlarım beni planlarına dahil etmiyor.					
33. Yöneticim bana bir yabancı gibi davranıyor.					
34. İşteyken aidiyet duygum var.					
35. Örgüt söz konusu olduğunda, kendimi yabancı gibi hissediyorum.					
36. Bazen işimden ayrılmayı düşünürüm.					
37. Büyük bir ihtimalle önümdeki yıl başka bir iş bakacağım.					
38. Şu an yaptığım işten ayrılmak istiyorum					
*: Çalışmada toplanan veriler online olarak toplanmış olup, bu anket tablosu online anketten tez raporu için temsili olarak türetilmiştir.					