T.C.

GEBZE TEKNİK ÜNİVERSİTESİ

SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

# İŞTEN AYRILMA NİYETİNİN BİREYSEL VE ÖRGÜTSEL ÖNCÜLLERİNİN DEĞERLENDİRİLMESİNE YÖNELİK BİR BÜTÜNLEŞİK MODEL TASARIMI

AHMET HAKAN ÖZKAN

DOKTORA TEZİ

İŞLETME ANABİLİM DALI

GEBZE

2019

**T.C.**

**GEBZE TEKNİK ÜNİVERSİTESİ**

**SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ**

# İŞTEN AYRILMA NİYETİNİN BİREYSEL VE ÖRGÜTSEL ÖNCÜLLERİNİN DEĞERLENDİRİLMESİNE YÖNELİK BİR BÜTÜNLEŞİK MODEL TASARIMI

**AHMET HAKAN ÖZKAN**

**DOKTORA TEZİ**

**İŞLETME ANABİLİM DALI**

Tez Danışmanı

Doç.Dr. Meral ELÇİ

**GEBZE**

**2019**

| GEBZE TEKNİK ÜNİVERSİTESİ | DOKTORA JÜRİ ONAY FORMU |
| --- | --- |

GTÜ …… Enstitüsü Yönetim Kurulu'nun …..…/…..…/..…..… tarih ve ..……/…..… sayılı kararıyla oluşturulan jüri tarafından …..…/…..…/..…..… tarihinde tez savunma sınavı yapılan ……'ın tez çalışması ……Anabilim Dalında DOKTORA tezi olarak kabul edilmiştir.

**JÜRİ**

ÜYE

(TEZ DANIŞMANI) :

ÜYE :

ÜYE :

ÜYE :

ÜYE :

**ONAY**

Gebze Teknik Üniversitesi ……. Enstitüsü Yönetim Kurulu'nun

…….…….../...…. tarih ve …..…/…... sayılı kararı.

# ÖZET

Bu çalışma, işten ayrılma niyetinin öncüllerini değerlendirerek bir bütünleşik model kurmayı amaçlamaktadır. Çalışma iki bölümden oluşmaktadır. Çalışmanın modeli hazırlanmadan önceki ilk bölümünde, konu hakkında daha fazla bilgi edinmek için meta-analiz yöntemi kullanılmıştır. Meta-analiz sonrasında işten ayrılma niyetinin öncülleri, teorik olarak incelenmiştir. İkinci bölümde teorik olarak onaylanmış olan model gösterilmiş ve bu model regresyon analizi ile incelenmiştir.

Çalışmanın ilk bölümü olan meta-analiz kısmında, işten ayrılma niyetinin öncüllerine ulaşılmıştır. Daha fazla öncüle ulaşma amacıyla pek çok çalışma gözden geçirilmiştir. Bu öncülleri ele alan çalışmalar içerisinde yer alan korelasyon değerleri ele alınarak meta-analiz yöntemi ile analiz edilmiştir. Aynı zamanda çalışmaların meta-analiz için kodlanması safhasında teorik bilgiler not edilmiştir.

Çalışmanın ikinci kısmında işten ayrılma niyetinin öncülleri incelenmiştir. İş yeri nezaketsizliği, iş yeri zorbalığı, istismarcı yönetim ve dışlama öncüllerinin birbirleri ile ilişki içerisinde olduğu görülmüştür. Üst Kademeler Teorisi ve Sosyal Öğrenme Teorisi çerçevesinde bu değişkenler ele alınarak bir model kurulmuştur. İşten ayrılma niyeti de bağımlı değişken olarak modele eklenmiştir.

Dışlama değişkeni, Türkçe ölçek oluşturulduğunda hiçleştirme ve yalnızlaştırma olarak iki alt değişken oluşturmuştur. Bu çalışmada da bu alt değişkenler kullanılmıştır. İstanbul'da çeşitli sektörlerde çalışan 203 katılımcıdan veri toplanmıştır. Çalışmanın regresyon analizi kısmında seçilen değişkenlerin işten ayrılma niyeti üzerindeki etkisi incelenmiştir. Ayrıca, istismarcı yönetim değişkeninin işyeri zorbalığı, işyeri nezaketsizliği, yalnızlaştırma ve hiçleştirme değişkenleri üzerinden işten ayrılma niyeti üzerinde gerçekleştirdiği aracı değişken etkisi de incelenmiştir.

**Anahtar Kelimeler: İşten Ayrılma Niyeti, İş Yeri Zorbalığı, İş Yeri Nezaketsizliği, Dışlama, İstismarcı Yönetim.**

# SUMMARY

This study aims to form an integrated model by evaluating the predictors of turnover intention. The study is composed of two parts. At the first part which is before preparing the model of the study, meta-analysis method is used to collect more information about the topic. After meta-analysis, the predictors of turnover intention is surveyed in a theoretical manner. At the second part the theoretically confirmed model is shown is surveyed with regression analysis.

At the meta-analysis stage, which is the first part of this study, the predictors of turnover intention are reached. Plenty of studies are reviewed to reach more predictors. The correlation values collected from these studies are revealed and analysed by using meta-analysis method. Meanwhile the theoretical information are noted during the coding process of meta-analysis.

At the second part of the study, the predictors of turnover intention is surveyed. It is seen that workplace incivility, workplace bullying, abusive supervision and ostracism are related to each other. In the frame of Upper Echelon Theory and Social Learning Theory, a model is formed by using these variables. Turnover intention is added as a dependent variable to the model.

When the Turkish scale of Ostracism is prepared, two sub-scales are formed: slight and isolate. In this study, these sub-scales are used. The data is collected from 203 participants working in various sectors in Istanbul. At the regression analysis stage of this study, the impact of the chosen variables on turnover intention. Besides, the mediating effect of the abusive supervision on the relationship between workplace bullying, workplace incivility, slight, isolate variables and turnover intention.

**Key Words: Turnover Intention, Workplace Bullying, Workplace Incivility, Ostracism, Abusive Supervision.**

# TEŞEKKÜR

Tezim için bana konu öneren ve meta-analiz yöntemini öğrenmem için bana cesaret veren, bana güvenen, hayatımda bana en fazla şans tanıyan, en zor zamanımda bile desteğini ve güvenini hep hissettiğim değerli danışmanım Doç.Dr. Meral Elçi'ye öncelikle teşekkür ediyorum.

Analizlerimde bana yardımcı olan Prof.Dr. Hakan Kitapçı hocama, anket toplamamda değerli vaktini ayırarak yardımcı olan Doç.Dr. Melisa Erdilek Karabay hocama ayrıca teşekkür ediyorum. Özellikle de meta-analiz konusunda benden desteğini esirgemeyen Doç.Dr.Nazım Çoğaltay hocama çok teşekkür ediyorum.

En çok da kendisine ayırdığım zamandan çalarak tez yazdığım (onun deyişiyle "ders çalıştığım"), beni hep olgunlukla karşılayan 7 yaşındaki oğlum Utkan Meriç Özkan'a çok teşekkür ediyorum. O, yaşından beklenmedik bir şekilde benim adeta tüm ailem oldu, hep yüzümü güldürdü. Bana sağladığı motivasyon ve şans olmasaydı bu tezi bitiremezdim.

# İÇİNDEKİLER DİZİNİ


| | Sayfa |
|---|---|
| ÖZET | i |
| SUMMARY | ii |
| TEŞEKKÜR | iii |
| İÇİNDEKİLER | iv |
| KISALTMALAR DİZİNİ | viii |
| ŞEKİLLER DİZİNİ | ix |
| TABLOLAR DİZİNİ | x |
| 1. GİRİŞ VE ÇALIŞMANIN AMACI | 1 |
| 2. GENEL BİLGİLER VE LİTERATÜR ÖZETİ | 7 |
| 2.1. Meta-analiz Yöntemi | 7 |
| 2.1.1. Etki Büyüklüğü ve Forest Grafiği | 8 |
| 2.1.2. Model Seçimi | 9 |
| 2.1.3. Yayın Yanlılığı | 10 |
| 2.2. İşten Ayrılma Niyeti | 11 |
| 2.3. İşten Ayrılma Niyetinin Öncülleri | 15 |
| 2.3.1. İş Tatmini | 15 |
| 2.3.2. Örgütsel Bağlılık | 17 |
| 2.3.3. Güçlendirme | 19 |
| 2.3.4. İşe Tutkunluk | 21 |
| 2.3.5. Adanmışlık | 22 |
| 2.3.6. İşe Yoğunlaşma | 23 |
| 2.3.7. Dinçlik | 24 |
| 2.3.8. Psikolojik Sermaye | 25 |
| 2.3.9. Umut | 26 |
| 2.3.10. Dayanıklılık | 27 |

2.3.11. İyimserlik 28
2.3.12. Öz Yeterlilik 29
2.3.13. Öz Farkındalık 30
2.3.14. Bilgiyi Dengeli Değerlendirme 31
2.3.15. Öz Düzenleme 32
2.3.16. İlişkilerde Şeffaflık 33
2.3.17. Tükenmişlik 34
2.3.18. Duygusal Yorgunluk 35
2.3.19. Sinizm 36
2.3.20. Lider-üye Etkileşimi 37
2.3.21. Farkındalık 38
2.3.22. İş Stresi 38
2.3.23. Algılanan Dışsal Prestij 39
2.3.24. Algılanan Örgütsel Destek 40
2.3.25. İletişim 40
2.3.26. İş-aile Rol Çatışması 41
2.3.27. İşe Devamsızlık 42
2.3.28. Kalite Kültürü 42
2.3.29. Kurumsal Etik Değerler 43
2.3.30. Etik İklim 44
2.3.31. İşyeri Nezaketsizliği 45
2.3.32. İş Özerkliği 47
2.3.33. Akran Desteği 48
2.3.34. Rol Açıklığı 48
2.3.35. Mesleki Öz Yeterlilik 49
2.3.36. İşe Gömülmüşlük 49
2.3.37. İstismarcı Yönetim 50
2.3.38. İş Yeri Zorbalığı 51

2.3.39. Dışlama 51
2.3.40. Diğer Öncül Faktörler 52
2.4. Üst Kademeler Teorisi 53
2.5. Sosyal Öğrenme Teorisi 54
3. METODOLOJİ 58
3.1. Araştırma Konusunun Amacı, Önemi ve Katkısı 58
3.2. Kullanılan Yöntemler 59
3.2.1. Meta-analiz 59
3.2.2. Regresyon Analizi 59
3.3. Araştırmanın Değişkenleri, Modeli ve Hipotezleri 60
3.3.1. Araştırma Modelinin Hazırlanması ve Moderatör Değişkenlerin Tespiti 60
3.3.2. Araştırmanın Modeli, Teorik Yapısı ve Aracı Değişken Analizi 60
3.4. Örneklem Toplama Teknikleri 66
3.4.1. Kullanılan Araçlar 66
3.4.2. Meta-analiz Verilerinin Toplanması 67
3.5. Meta-analiz Aşaması 71
3.5.1. Verilerin Kodlanması ve Kalite Değerlendirmesi 71
3.5.2. Heterojenlik ve Yayın Yanlılığı Analizleri 72
3.6. Araştırma Modelinin Analizi ve Değerlendirilmesi 79
3.6.1. Verilerin Toplanması ve Katılımcıların Demografik Verileri 79
3.6.2. Faktör Analizi ve Korelasyon Analizi 80
3.6.3. Regresyon Analizi ve Aracı Değişken Analizi 82
4. SONUÇ VE ÖNERİLER 86
4.1. Sonuç 86
4.1.1. Meta-analiz Çalışmasının Sonuçları 86
4.1.2. Araştırma Modeli Analizinin Sonuçları 87
4.2. Tartışma 88
4.3. Araştırmanın Kısıtları ve Araştırma Önerileri 92

4.4. Yöneticilere Öneriler 94

KAYNAKLAR 96

ÖZGEÇMİŞ 135

EKLER 136

Ek-A: Kullanılan Anket ve Sorular 138

# KISALTMALAR DİZİNİ

| Kısaltmalar | | Açıklamalar |
|---|---|---|
| k | : | Çalışma sayısı |
| N | : | Örneklem büyüklüğü |
| r | : | Etki büyüklüğü |
| Q | : | Cochran's Q istatistiği |
| PRISMA | : | Meta-analiz yazım rehberi |
| SS | : | Standart sapma |
| Ort | : | Ortalama |
| CR | : | Cronbach alpha |
| ABD | : | Amerika Birleşik Devletleri |

# ŞEKİLLER DİZİNİ

**Şekil No:** **Sayfa**

3.1. Araştırmanın Modeli 61

# TABLOLAR DİZİNİ


| Tablo No: | Sayfa |
|---|---|
| 3.1. İşten Ayrılma Niyetinin Öncül Değişkenleri ve Meta-analiz Sırasında Faydalanılan Çalışmalar | 73 |
| 3.2. Diğer Öncül Değişkenlerin Etki Büyüklükleri | 76 |
| 3.3. Diğer Öncül Değişkenlerin Meta-analiz Sonuçları | 78 |
| 3.4. Katılımcıların Demografik Değişkenleri | 79 |
| 3.5. Açıklayıcı Faktör Analizi Sonuçları | 81 |
| 3.6. Korelasyon Analizi Sonuçları | 82 |
| 3.7. İstismarcı Yönetimin Etkisine Dair Regresyon Analizi Sonuçları | 82 |
| 3.8. Diğer Değişkenlerin İşten Ayrılma Niyetine Etkilerine Dair Regresyon Analizi Sonuçları | 83 |
| 3.9. İstismarcı Yönetim ile İşten Ayrılma Niyeti İlişkisinde Yalnızlaştırmanın Aracı Değişken Etkisi | 84 |
| 3.10. İstismarcı Yönetim ile İşten Ayrılma Niyeti İlişkisinde Hiçleştirmenin Aracı Değişken Etkisi | 84 |
| 3.11. İstismarcı Yönetim ile İşten Ayrılma Niyeti İlişkisinde İş Yeri Nezaketsizliğinin Aracı Değişken Etkisi | 85 |
| 3.12. İstismarcı Yönetim ile İşten Ayrılma Niyeti İlişkisinde İş Yeri Zorbalığının Aracı Değişken Etkisi | 85 |

# 1. GİRİŞ VE ÇALIŞMANIN AMACI

Piyasalarda rekabet arttıkça, kurumların daha başarılı olabilmek için profesyonel ekipler kurarak faaliyet göstermeleri gerekir. Kurumsal kalite ancak daha nitelikli ve tecrübeli personel ile arttırılabilir ve artan kurumsal kalite olmadan şirketler rekabetin yüksek olduğu piyasalarda uzun süre hayatta kalamaz. Çünkü bu gibi piyasalarda fark yaratmak isteyen şirketler kendilerini daha iyi bir noktaya getirmeye çalışır ve bunu yapabilmek için de en uygun çalışanları işe alır veya elindeki nitelikli çalışanları geliştirmek ister. Ancak bu süreçte şirketler için en büyük tehlike iş gücü devir oranı olacaktır.

Farklı sektörlerde iş gücü devir oranının farklı seviyelerde önemi olduğu kabul edilse de, sektör fark etmeksizin yöneticiler iş gücü devir oranlarını takip ederler ve hazırladıkları raporlara iş gücü devir oranı hakkında bilgi eklerler. İş gücü devir oranı, çalışanların gönüllü olarak işten ayrılmaları anlamına gelebildiği gibi çalışanların çeşitli sebeplerden dolayı işten ayrılmak zorunda kalmaları nedeniyle de artış gösterebilir. Şirketler, zorunlu haller dışında ortaya çıkan iş gücü devir oranını kontrol altında tutmak isterler.

Kaliteye odaklanan şirketler, yüksek kalite hedeflerine ulaşmak için ekiplerine ihtimam gösterirler ve gerektiğinde spesifik hedeflerine uygun eğitimler verilmesini sağlarlar. Bu eğitimlerde ekip üyeleri yöneticiler tarafından tek tek takip edilir ve gelişmelere uygun olarak çalışma programı oluşturulur. Hatta çağrı merkezlerinde, eğitim sonrasında çalışanların hangi yetenekleri ortaya çıkmışsa, ona uygun bir bölüme gönderilmesi sağlanır. Ancak tüm bu çabalar, o ekibin kaybedilmesi ile boşa gidebilir ve en baştan başlamak gerekebilir.

Bazı şirketlerde eğitimler düzenli olarak gruplar halinde veriliyorolabilir. Diğer taraftan grup halinde gerçekleşen eğitimler ise ekipten sadece bir veya birkaç kişi eksildiğinde en baştan başlayamayabilir. Çünkü eğitim grubunun belirli bir sayıya ulaşması gerekebilir. Ayrıca eğitimin de bir maliyeti ve süresi vardır. Bu süre içerisinde ekibin üyeleri eksik kalırsa şirket faaliyetleri istenen verimi sağlayamayabilir.

İş gücü devir oranının kontrol altında tutulması, emek-yoğun piyasalarda daha fazla önem taşır. Örneğin çağrı merkezi sektörü emek-yoğun bir sektördür. Bu sektörde faaliyetlerin büyümesi için gereken sermaye miktarı az olmasına karşın emek miktarı fazladır. Diğer bir deyişle bir çağrı merkezi büyüdüğü zaman fazla sermayeye ihtiyaç duyulmazken çok sayıda personele ihtiyaç duyulur. Emek-yoğun piyasalarda çalışanlar, sermayeden daha önemlidir.

İş gücü devir oranı, iş gücünün kısıtlı olduğu piyasalarda hem zayıflık hem de tehdit haline dönüşebilir. İş gücü devir oranı önemli bir performans ölçütü olarak kabul edilebilir ve maliyet yaratan önemli bir faktördür (DiPietro & Condly, 2007). İş gücü devir oranı, çalışanların işten ayrılma oranını göstermektedir ve bu sürecin başlangıcı işten ayrılma niyetidir. Ancak işten ayrılma niyeti ve iş gücü devir oranı iki farklı kavramlardır. İşten ayrılma niyeti ölçümleri çalışanların işten ayrılmaya ne kadar meylettiğini gösterir (Xu vd., 2018).

İşten ayrılma niyeti ile işten ayrılma arasındaki ilişki çok yönlüdür, işten ayrılma niyetinin işten ayrılma davranışının öncülü olduğu düşünülse de işten ayrılmanın bulaşıcılığı teorisi yüksek miktarda işten ayrılmalar gerçekleştiğinde işten ayrılma niyetinin de artacağını savunmuştur. İşten ayrılmanın bulaşıcılığı teorisine göre, işten ayrılma davranışı daha sık hale geldikçe çalışanlar arasında normalleşir. Bu teoriyi ortaya koyan Felps vd. (2009) işten ayrılanların sayısının artması kadar işten ayrılma niyeti olanların sayısının artmasının da işten ayrılma niyetini kısmen etkileyeceğini belirtmiştir. Böylelikle işten ayrılmanın bulaşıcılığı teorisine göre, çalışanların kendilerini diğerleri ile kıyaslamasından ve işten ayrılmama durumunu diğer çalışanların razı olmadığı kötü şartlara razı olma şeklinde algılayabilmesinden dolayı bireyler ani şekilde işten ayrılma davranışı içerisine girebilir ve işten ayrılma oranları artış gösterebilir (Rubenstein vd., 2017). Bu teori göstermektedir ki işten ayrılma değişkeni, işten ayrılma niyeti değişkeni ile kıyaslandığında daha fazla belirsizlik içermektedir. Bunun yanısıra işten ayrılma niyeti ile işten ayrılma arasındaki ilişki karmaşık bir yapıya sahiptir.

İşten ayrılma niyetine dair ölçümler, çalışanlara yönelik politikalar üzerinde belirleyici yapıya sahiptir. Yeni belirlenen bir politika sonrasında bu ölçümler

gerçekleştirilerek bu politikanın sonuçları daha sağlıklı olarak değerlendirilebilir. İşten ayrılma niyeti ölçümleri, henüz planlama safhasında olan ve uygulamaya geçmemiş bir kurum politikası öncesinde de gerçekleştirilerek çalışanların buna ne kadar hazır olduğu belirlenmeye çalışılabilir (Acker, 2018). Görüldüğü gibi işten ayrılma niyetinin takip edilmesi, bir kurum içerisinde çalışanlar ile ilgili politikalar belirlemekle yükümlü yöneticiler için oldukça önemlidir.

İşten ayrılma niyeti ölçümleri, yüksek ve kritik sonuçlara işaret ettiğinde yöneticiler tarafından çalışanların işten ayrılmasına karşı oluşturulabilecek tedbirler hazırlanabilir. Yöneticiler, işten ayrılma niyeti ölçümlerini düzenli olarak gerçekleştiriyorsa, yükselmelerin olası nedenleri hakkında daha kolay bilgiye sahip olabilir (Agada, 2013). Diğer taraftan bu ölçümleri nadir olarak gerçekleştiren yöneticilerin fikir yürütme şansı olmayabilir.

Şirket yöneticileri, işten ayrılma niyeti ölçümleri gerçekleştirilerek önlem alınmaya çalışılabilir, ancak işten ayrılma niyetini etkileyen faktörler bilinmeden müdahale etmek mümkün olmayacaktır. Doğrudan işten ayrılma niyetini azaltan bir yöntem olmadığı için öncelikle bu niyetin artmasına neden olan sebep bulunabilir. Gerçekleştirilen ilk çalışmalar bunun öncelikli sebebini azalan iş tatmini olarak ele almıştır (Mobley, 1977). Böylelikle işten ayrılma niyetinin ilk öncülü belirlenmiştir.

İşten ayrılma niyetini etkileyen pek çok öncül değişken bulunmaktadır. İşten ayrılma niyetinin öncüllerini inceleyen çalışmalar yapılmış, daha sonra bunları ele alan kapsamlı meta-analiz çalışmaları gerçekleştirilmiştir (Kim ve Kao, 2014; Tett ve Meyer, 1993). Bu değişkenler bazen birbirlerinin etkilerini silebilmekte, bazen de güçlendirebilmektedir.

İşten ayrılma niyetini etkileyen öncül değişkenler, uygun bir teorik nedenselleştirme çerçevesinde ele alınmadığı zaman anlamlı bir model kurmak oldukça güç olabilmektedir. Çünkü işten ayrılma niyetinin öncülleri, birbirleri ile ilişki içerisinde olmayabilir. Bu gibi bir durumda, birden fazla öncül değişkeni dikkate alarak hazırlanabilecek olan yönetim politikalarının etkin olması ve hedefe ulaşması mümkün olmayabilir.

Çalışanlarına yatırım yapmak isteyen bir yönetici için işten ayrılma niyetinin öncül değişkenleri hakkında bilgi sahibi olmadan, bir kurum içerisinde işten ayrılma niyetine müdahale etmeyi amaçlayan kurum politikaları belirlemek oldukça zordur. Çalışanlar ile ilgili politika belirleme yükümlülüğü olan yöneticiler, özellikle kısıtlı işgücü piyasası içerisinde bulunuyor ve işten ayrılan çalışanlarının yerine yenisini bulmakta zorlanıyor ise, işten ayrılma niyetinin öncülleri hakkında detaylı bilgiye ihtiyaç duyarlar (Tett ve Meyer, 1993). Kendi kurumlarını bu bilgiler ışığında analiz eden yöneticiler güçlü taraflarına gereksiz yere yatırım yapmak yerine zayıf yönlerine odaklanabilir, çalışanları kurumda tutmak için fırsatları değerlendirebilir ve tehditlere karşı önlem alabilirler.

İşten ayrılma niyetinin öncüllerine teker teker odaklanarak işten ayrılma niyetini düşürmeyi hedefleyen yöneticiler ellerinde gereken bilgiler mevcut olmadığında oldukça fazla zaman kaybedebilirler. Oysa işten ayrılma niyetinin öncüllerinden birbirleri ile ilişkili olanlarını dikkate alan bir model çerçevesinde hareket etmeleri halinde daha verimli politikalar oluşturabilirler. Ancak işten ayrılma niyetinin öncülleri hakkında, Tett ve Meyer (1993) tarafından gerçekleştirilen çalışma sonrasında son 26 yıl içerisinde yapılan çalışma sayısı oldukça azdır. Diğer taraftan işten ayrılma niyetinin öncüllerinin bir kısmını doğru teorilerle anlamlı bir şekilde bir araya toplayan bir model literatürde nadiren yer almaktadır.

İşgücü devir oranının öncülleri hakkında yakın tarihlerde meta-analiz çalışması gerçekleştirilmiş olsa da (Rubenstein vd., 2017), işten ayrılma niyetinin öncüllerini ele alan kapsamlı bir meta-analiz çalışması Tett ve Meyer (1993) tarafından gerçekleştirilen çalışmadan bu yana gerçekleştirilmemiştir. Kim ve Kao (2014) Amerika Birleşik Devletleri içerisinde çocuk bakım sektörü çalışanlarını ele alarak ve Choi ve Kim (2016) da Kore içerisindeki hemşireleri ele alarak benzer çalışmalar yapmış olsa da inceledikleri öncül değişken sayısı oldukça azdır. Bu çalışma meta-analiz alanındaki bu boşluğu doldurarak kurulmak istenen modeli daha iyi belirlemeyi amaçlamıştır.

İşten ayrılma niyetini etkileyen pek çok değişken olmasına rağmen, işten ayrılma niyetini hangi faktörlerin neden bir arada etkilediğini ortaya koyan ve bunu

teorik temellere dayandırarak bir meta-analiz çalışması ile bütünleşik hale getiren çalışma sayısı da oldukça azdır. İşten ayrılma niyetine etki eden faktörleri içeren kapsamlı bir model kurabilmek için işten ayrılma niyetinin öncüllerinin meta-analiz çalışması ile gözden geçirilmesi kurulacak olan modele katkı sağlayacaktır. İşten ayrılma niyetine etki eden faktörleri kapsamlı olarak açıklayabilecek bir model kurulması, iş gücü devir oranlarını da kontrol altında tutmak için oldukça faydalı olacaktır. Bu çalışma işten ayrılma niyetinin öncülü olan birden fazla değişkenin içerisinde yer aldığı bir model kurmayı amaçlamaktadır. Bu amaçla gerçekleştirilen bu çalışma iki bölümden oluşmaktadır.

Çalışmanın ilk bölümünde meta-analiz gerçekleştirilerek işten ayrılma niyetinin öncülleri tespit edilecektir. Bu bölümde tespit edilen öncüllerin sadece etki büyüklükleri değil, aynı zamanda teorik ilişkileri de incelenecektir. Meta-analiz safhasında gerçekleştirilen kodlama buna uygun olarak gerçekleştirilecektir. Çalışmanın modeli istismarcı yönetim iklimi perspektifi ile oluşturulmasına rağmen istismarcı yönetim iklimi alanında yapılan çalışma sayısı oldukça azdır. Bu boşluk, çalışmanın ilk bölümü ile doldurulacak ve araştırmanın modeli için gereken teorik nedenselleştirme bu bölümde sağlanacaktır.

Çalışmanın ikinci bölümünde, aynı teorik perspektif içerisinde birbirleri ile ilişkili olarak yer alan işten ayrılma niyetinin öncülleri kullanılarak bir model oluşturulmuştur. İstismarcı yönetim iklimi kavramı çerçevesinde oluşturulan modelin teorik alt yapısı çalışmanın ilk kısmında desteklenmiştir. İstismarcı yönetim iklimi, çalışanın bireysel algılarına göre değerlendirdiği yöneticilerin istismarcı davranışlarının çalışanın davranış ve tavırlarına etki edebileceği düşüncesi etrafında şekil alır (Priesemuth vd., 2014). Yönetimin istismarcı tavrı bir kişiyi hedef alabileceği gibi bir grubu veya bir kişiyi de hedef alabilir ve bu tavra şahit olan çalışanlar bu tavır kendilerine karşı olmasa bile etkileneceklerdir (Greenbaum vd., 2013). İstismarcı yönetim, çalışanların olumsuz duygular sonucu oluşan davranışlara maruz kalması demektir ve bu olumsuz duygular çalışanlar tarafından da yansımalar bulacaktır (Robinson ve O'Learly-Kelly, 1998). Yöneticiler, çalışanların davranışlarını, tutumlarını ve duygu durumlarını olumsuz ya da olumlu olarak etkileme gücüne sahiptir (Michel vd., 2015).

İstismarcı yönetim davranışının işten ayrılma niyetini arttırmak başta olmak üzere, iş yeri zorbalığını (Kemper, 2016; Tepper, 2007), iş yeri nezaketsizliğini (Zhou vd., 2019), dışlama davranışını (Khan, 2017) arttırdığı görülmüştür. Bu davranışların yönetimin istismar edici yaklaşımı tarafından tetiklenmesinde bulaşıcı olma ihtimallerinin rol oynadığı ileri sürülmüştür (Zhou vd., 2019; Khan, 2017). Bu çalışmanın ikinci bölümünde oluşturulan modelde istismarcı yönetim iklimi perspektifi ile iş yeri zorbalığı, iş yeri nezaketsizliği ve dışlama değişkenleri yer almıştır.

Bu modelde işten ayrılma niyeti bağımlı değişken olarak yer almaktadır. Diğer değişkenler Sosyal Bilgi İşleme Kuramı çerçevesinde ele alınan istismarcı yönetim iklimi anlayışına uygun olarak ele alınsa da (Priesemuth vd., 2014) istismarcı yönetim iklimine teorik zemin hazırlayan çalışma sayısı oldukça azdır. Bu nedenle çalışmanın birinci bölümünde edinilen bilgilerin işaret ettiği Sosyal Öğrenme Teorisi ve Üst Kademeler Teorisi ile oluşturulan model desteklenmiştir. İncelenen ilişkilerin hepsi bu teoriler tarafından desteklenmektedir. Çalışmanın ikinci bölümünde seçilen değişkenlerin işten ayrılma niyetine olan etkisi analiz edilmiştir. Bunun yanı sıra değişkenler arasındaki aracı değişken etkisi de analiz edilmiştir.

# 2. GENEL BİLGİLER VE LİTERATÜR ÖZETİ

## 2.1. Meta-analiz Yöntemi

Meta-analiz yöntemi, bir konu üzerinde yapılmış birbirinden bağımsız pek çok çalışmanın bir araya getirilerek toplanan verilerin uygun sayısal yöntemler ile analiz edilmesini içeren bir yöntemdir. Bir çalışma, kısıtlı süre içerisinde belirli bir örneklem büyüklüğüne ulaşabilirken, meta-analiz çalışmaları pek çok çalışmayı bir araya getirdiği için tek çalışmanın ulaşamayacağı örneklem büyüklüklerine ulaşabilir ve böylelikle anakütlenin önemli bir bölümünü temsil edecek büyüklükte örneklemler ile analiz gerçekleştirebilir.

Büyük bir örneklem kullanarak gerçekleştirilen çalışmalar her zaman daha güvenilir sonuçlar sağlar. Bu nedenle daha büyük örneklemler daha kaliteli ve gerçeği yansıtan çalışmaların ortaya çıkmasına yardımcı olur. Bu amaçla meta-analiz çalışmaları kullanılır. Daha önceden gerçekleştirilmiş olan çalışmaları bir araya getirerek daha büyük bir örneklemin sağlayacağı sonuçları ortaya çıkaran meta-analiz çalışmaları önceki çalışmaları derleyen bir yapıya sahiptir. Önceki çalışmalara ayrı ayrı bakarak literatür taraması yapmak yerine, meta-analiz çalışmaları ile hepsinin kantitatif olarak modifiye edilmiş sonuçlarını kullanan bilim insanları hem zamandan tasarruf eder, hem de yayın yanlılığı gibi etkilerden uzaklaşmış olur.

Meta-analiz yöntemi, belirlenen konu üzerinde yapılmış birden fazla çalışmanın sonuçlarını bir araya getiren ve toplanan bulguların bu yöntem içerisindeki kantitatif yöntemlere göre analize dahil edilmesi süreçlerini içerir (Littel vd., 2008). Meta-analiz yöntemi, daha büyük bir örneklem kullanılmış gibi sonuçlar sağlasa da toplanan bulgular basit istatistik yöntemleri ile değil, bu tekniğe has modifikasyon yöntemleri ile işlenir (Petitti, 2000). İlk meta-analiz çalışmasının 1904 yılında Karl Pearson tarafından, tifo için geliştirilen aşılar üzerine araştırma yaparken gerçekleştirildiği sanılmaktadır (Littel vd., 2008). Yine de 1970 yılından önce sosyal bilimler alanında ve davranış bilimleri çalışmalarında meta-analizi görmek pek mümkün olmamıştır. Glass (1976) yılında bu konuyu detaylı bir şekilde ele alana kadar bu yönteme ışık tutan bir çalışma gerçekleşmemiştir ve bu çalışmada meta-

analiz, analizlerin analizi olarak tanımlanmıştır. İlerleyen birkaç yılda araştırmacıların bu yönteme olan ilgisi artmış ve meta-analiz yöntemi istatistik literatüründe yerini almıştır.

Meta-analiz yöntemi, hipotez testi gerçekleştiren diğer sayısal yöntemlerden farklıdır. Çünkü bulguların doğruluğu ile ilgilenmek yerine, bulguları elden geçirmek ile ilgilenir. Bunun sebebi de meta-analizin, önceden keşfedilmiş bir konu üzerinde gerçekleştirilmiş olması ve elde edilen verilerin çoktan ispatlanmış ve literatüre girmiş olmasıdır. Meta-analiz yöntemi pek çok sayısal yöntemi ve hesaplama yöntemini verileri derlerken kullanır.

Meta-analiz yönteminin günümüz çalışmalarında en büyük avantajı kültürler arası çalışmaların gerçekleştirlmesine olanak sağlamasıdır. Her akademisyenin veri toplayabileceği ülkeler kısıtlıdır ve bu amaçla kısıtlı bir kültür yelpazesine uzanabilir. Ancak meta-analiz çalışmaları farklı akademisyenlerin çalışmalarını bir araya getirdiği için böyle bir kısıta sahip değildir. Tek kısıtı araştırılmak istenen alanda veya kültürde çalışma yapılmamış olması olabilir.

### 2.1.1. Etki Büyüklüğü ve Forest Grafiği

Meta-analiz yönteminin temel amacı bir araya getirilen çalışmaların özetlediği bir etki büyüklüğünü tespit etmektir. Etki büyüklüğü incelenen değişkenler arasındaki ilişkinin yönünü ve gücünü gösterir. Bu terimin farklı alanlarda farklı şekillerde karşımıza çıktığını görmek mümkün olsa da sosyal bilimler alanında bu isimle karşımıza çıkar.

Değişkenler arasındaki ilişkiler söz konusu olduğunda, genellikle Pearson korelasyon katsayısı kullanılır. Bu değer +1 ve -1 arasında değişir. Elde edilen *r* değerine denk gelen *z* değeri tablo üzerinden bulunur ve bu değer kullanılır. Korelasyon katsayılarının kendisi de etki büyüklüğünün bir katsayısı olarak kabul edildiği için onların da aynı şekilde sembolleştirilmesinde bir sakınca görülmemiştir (Borenstein vd., 2009).

Etki büyüklüğünün tanımlanmasına ve yorumlanmasına yardımcı olmak için bazı aralıklar belirlenmeye çalışılmıştır. Bunların için en etkin olanı Cohen (1988) tarafından düzenlenmiştir:

Zayıf etki: (+/-) 0,1-0,25

Orta etki: (+/-) 0,25-0,4

Geniş etki: (+/-) 0,4 değerinden fazla

Bunlar korelasyon katsayıları için belirlenen aralıklardır. Bu aralıklar kullanılarak elde edilen etki büyüklükleri hakkında yorum yapılabilir. Etki büyüklüğü zayif, orta ve geniş olarak gruplandırılabilir.

Elde edilen sonuçlar forest grafiği üzerinde gösterilir. Meta-analiz çalışmaları ile orman grafiği de denen forest grafiği elde edilir. Bu grafik üzerinde güven aralıkları, örneklem büyüklüğü gibi değerlerin şekillendirmesi ile toplanan veriler ve sonuç da görülebilecektir.

### 2.1.2. Model Seçimi ve Heterojenlik

Meta-analiz yönteminde, sabit etki modeli ve rassal etki modeli olmak üzere iki tür model kullanılır. Bu iki modelden hangisine karar verileceğini seçmek için heterojenlik testine bakılır. Heterojenlik tespit edildiğinde o data için rassal etki modeli kullanılmalıdır. Heterojenlik olmadığında sabit etki modeli kullanılabilir. Bunun nedeni heterojen olmayan verilerin tek bir etki ortaya koyacak olmasıdır. Bu gibi veriler için sabit etki modeli daha uygundur.

Heterojen bir data, meta-analiz için daha uygundur ve moderatör değişken tespit edilmesine daha fazla olanak verir. Heterojenlik özelliği gösteren bir veri setini etkileyen bir veya birden fazla moderatör değişken olması beklenir, ancak elde bulunan veriler her zaman bu moderatörün bulunmasına olanak vermeyebilir. Bu moderatör değişken, yaş, cinsiyet veya eğitim gibi çeşitli özellikler olabilir. Heterojenlik analiz edildikten sonra $I^2$ değerlerine de bakmak gerekir. Eğer bu değer 0-40 değerleri arasındaysa düşük heterojenlik, 40-70 değerleri arasındaysa orta seviyede heterojenlik ve 70-100 değerleri arasındaysa da yüksek seviyede

heterojenlik olduğundan söz etmek mümkündür (Borenstein vd., 2009). Tablo üzerindeki $I^2$ değerleri incelendiğinde analiz edilen tüm veri setlerinin yüksek seviyede heterojen olduğu görülebilir.

### 2.1.3. Yayın Yanlılığı

Meta-analiz çalışmalarının en büyük sorunu yayın yanlılığıdır. Yayın yanlılığı, araştırılan konunun belirli bir yapıda olması beklentisinden ileri gelir. Gerçekleştirilen araştırma yeni ve daha önce elde edilmemiş bir değer aralığı verdiğinde bu yayına kendi dergi veya kitabında yer vermek istemeyen bilim insanları olabilir. Bu durum, yayın yanlılığına işaret eder.

Yayın yanlılığı, belirlenen konu üzerinde gerçekleştirilmiş olan çalışmaların tamamının yayınlanmamış olma ihtimalinden hareket eder. Eğer az önce belirtildiği gibi kendi belirlediği kriterler uyan çalışmaları yayınlayan dergi yönetmeni veya hakem gibi yetkililer varsa, araştırması ile bilim dünyasına katkıda bulunabileceği halde bu kriterlere çalışması uymadığı için bunu yapamayan akademisyenlerin olma olasılığı vardır. Meta-analiz içerisinde öncelikle istatistiksel olarak anlamlı sonuçlar elde edemeyen veya daha düşük seviyelerde bu ilişkilerin varlığını tespit eden araştırmaların olma ihtimali değerlendirilir (Borenstein vd., 2009; Kulinskaya vd., 2008). Bu anlamda değerlendirildiğinde yayın yanlılığı etkisi, kayıp verilerin olabileceğine işaret eder ve bu durum meta-analiz çalışmaları açısından olumsuz bir durum oluşturur. Bu olumsuz durumun meta-analiz çalışmasına etki edip etmeyeceğini anlamak için yayın yanlılığı durumu test edilir. Bu testin aşağıdaki soruları cevaplaması beklenir:

- Herhangi bir yayın yanlılığı olduğuna dair bir kanıt var mıdır?
- Genel etki büyüklüğü, yayın yanlılığının bir sonucu olabilir mi?
- Toplam etki miktarının ne kadarı yayın yanlılığına bağlıdır? (Karadağ vd., 2015)

Yayın yanlılığı, sadece ulaşılamayan verilerin mevcut olma olasılığı gibi düşünülmemelidir. Yayın yanlılığının ortaya çıkışı, incelenen ilişkiye dair toplanmış olan korelasyon verilerinin anlamsız dağıldığını ortaya koyabilir. Bu durum da

incelenen ilişkinin nedenselliğinin de sorgulanabileceğine dair bir işaret anlamına gelebilir.

## 2.2. İşten Ayrılma Niyeti

Çalışanlar çok çeşitli gerekçelerle işten ayrılabilir (Osborne, 2002). Çalışanları işten ayrılmaya yönelten dışsal etkiler işyeri ortamı gibi kurumsal faktörlere bağlı olsa da kişinin kendisi ile ilgili içsel faktörler de kararlarını etkileyebilir. Hatta içsel faktörler aniden işten ayrılma kararı verilmesine bile neden olabilir. Böylelikle işten ayrılma niyeti olmadan da işten ayrılma eylemi gerçekleşebilir. Bu nedenle işten ayrılma istatistikleri açıklanmaya çalışıldığında belirsizlik içerdiği görülebilir. Diğer taraftan işten ayrılma niyeti daha az belirsizlik içerir. İşten ayrılma niyetinin ortaya çıkışı, işten ayrılma sürecinin başlangıcı olarak kabul edilebilir. Örgütsel faktörler ile daha fazla ilişki içerisinde olan işten ayrılma niyeti, müdahale edilmezse zaman içerisinde işten ayrılma ile sonuçlanacaktır (Hellman, 1997).

İşgücü devir daim oranı, diğer bir deyişle işten ayrılma oranının örgütsel boyutunu ilk kez Cook (1951) ele almıştır. Ancak işten ayrılma niyeti kavramını ilk kez ortaya atan Mobley (1977) olmuştur. Böylelikle ortaya çıkan bu kavramın da ilk ilişkisini kendisi işgücü devir daim oranı ile kurmuş ve incelemiştir.

İşten ayrılma niyeti, ölçülebilir bir yapıya sahiptir. İşten ayrılma niyetine dair ilk ölçümler yine Mobley (1978) tarafından gerçekleştirilmiştir. Hastane ortamında gerçekleşen bu ilk ölçümler ile işten ayrılma niyetini takip etmenin sağlık gibi çalışanların kısıtlı olduğu sektörlerde ne kadar önemli olduğunun daha iyi anlaşılmasına olanak vermiştir. İşverenler, yüksek işgücü devir daim oranları ile karşılaşmadan evvel işten ayrılma niyetini takip ederlerse nasıl daha avantajlı olabileceklerini görmeye başlamışlardır. Mobley ve arkadaşları (1979) bu modeli geliştirmişler ve bu çalışmalarda yine işten ayrılma niyeti ile ilişkilendirilen diğer bir kavram işgücü devir daim oranından sonra iş tatmini olmuştur.

İşten ayrılma niyeti, bireyin işten ayrılmaya olan eğilimi olarak tanımlanmıştır (Xu vd., 2018). İşten ayrılma niyeti, önceden planlanmış işten ayrılma eylemine bireyin ne kadar istekli olduğunu gösterir ve bu niyet yükseldikçe kişinin kendisine

uygun en kısa zaman aralığı içerisinde istifa etme olasılığı artacaktır (Acker, 2018). İşten ayrılma niyetini tespit eden yöneticiler buna müdahale edebilirler. Ancak bunu yapabilmek için içinde bulunulan çalışma ortamına dair sektörel ve şirkete has bilgiler haricinde mevzubahis değişkenin öncülleri hakkında bilgi sahibi olmaları da gereklidir. Çalışmalar göstermiştir ki işten ayrılma niyetini düşürmek amacıyla birden fazla faktöre müdahale edilmesi işe yaramayabilir, çünkü bu bu faktörler aynı anda devreye girince birbirlerinin etkilerini silebilmektedir (Allisey vd., 2014). Bu nedenle hangi faktörlere müdahalede bulunulacağı doğru seçilmelidir.

İşten ayrılma niyeti, şirketin faaliyetlerinin kesintiye uğramaması için politikalar belirlenirken dikkate alınması gereken önemli bir kavramdır (Acker, 2018). Bazı çalışanlar şirket için kilit noktalarda yer alır ve yerlerini doldurmak zor olabilir. Örneğin bir üretim bandında kilit noktada yer alan kişi yukarıdan düşen vazoları yakalayıp kutulara koyuyor olabilir. Bu kişi ustalık gerektiren bu görevi yerine getiremezse şirketin gerçekleştirdiği üretimin durması gerekebilir. Çünkü diğer çalışanların yakalamayı başaracak kadar ustalaşmamışlarsa yere düşen vazolar kırılacaktır.

Şirket için kilit noktalarda yer alan çalışanların işten ayrılması ile şirket faaliyetleri tamamen veya kısmen kesintiye uğrayabilir. Bu gibi çalışanların işten ayrılma niyetleri yakından takip edilmezse şirket için ciddi kayıplar ortaya çıkabilir. İşten ayrılma niyetinin diğer bir zararı da çalışanların görevlerini daha az dikkate almalarına neden olabilmesidir. İşini dikkate almayan çalışanlar savsaklayarak şirkete zarar verebileceği gibi kasıtlı olarak da zarar verebilir.

İşten ayrılma niyetinin ortaya çıkaracağı zararları azaltmak için yöneticiler önlem almaya çalışır. İşten ayrılan her çalışan belli bir tecrübe birikimi ile ayrılır ve yeni gelen çalışanlarda bu tecrübe olmayabilir. İşten ayrılanların aldığı eğitimleri, yeni çalışmaya başlayanların da tekrar alması gerekirse işten ayrılma eyleminin maliyeti yükselecektir. Bu maliyet zaman veya eğitimin maliyeti olarak ortaya çıkabilir.

İşten ayrılanların ortaya çıkardığı farklı maliyetler de vardır. Mesela, işten ayrılanlar, şirkete dair üretim yönetimi gibi bilgileri rakip şirketlere taşıyabilirler

(Lee, 2000). Bunun sonucunda çalışanını kaybeden şirketler, pazar paylarını da kaybetmeye başlayabilirler. Örneğin, müşteri portföyü ile şirket değiştiren satış ve pazarlama müdürleri ayrıldıkları şirketin küçülmesine bile neden olabilirler.

İşten ayrılma niyeti üzerinde örgütsel faktörlerin etkisi büyüktür. Çalışanlar içinde bulundukları örgüt ile etkileşim halindedir. Bu etkileşim sonucunda ortaya çıkan faktörler işten ayrılma niyetine şekil verecektir.

Kurumların belirlediği politikalar da, çalışanların işten ayrılma kararları üzerinde etkilidir. Belirlenen politikalar üretim veya satış gibi hedeflere yönelirken çalışanları ihmal ediyor veya zora sokuyorsa işten ayrılma niyetini yükseltici bir yapıya sahiptir. Miller vd. (2008) örgütsel politika algısına dair çıktıları bir meta-analiz çalışması ile ele almıştır, işten ayrılma değişkeni de ele alınan değişkenler arasındaydı. Abbas vd. (2014) örgütsel politikalar ile işten ayrılma niyeti arasındaki ilişkiyi net olarak ortaya koymuş ve işten ayrılma niyetini öncül olarak ele almıştır.

Kurumlar, doğru politikalar ortaya koyarak işten ayrılma niyetini kontrol altında tutabilir. Bunun için öncelikle yöneticilerin şirketin içinde bulunduğu sektörü doğru tanıması gerekir. Şirketi doğru tanıyan yöneticiler, eğer kurumlarını da yeteri kadar tanıyorlarsa, onu o sektör içerisinde uygun şekilde konuşlandırabileceklerdir (Bufquin vd., 2017). Bu iki aşama sonrasında yöneticilerin belirleyeceği politikalar büyük ölçüde başarılı olabilir. Son olarak çalışanlarının ortak özelliklerini ve eğer gerekliyse spesifik özelliklerini de bilen yöneticiler, hedeflerine daha kolay ulaşabilecek politikaları belirleme şansına sahip olacaklardır.

İşten ayrılma ölçümleri geçmiş politikaların sonuçlarını değerlendirmek için kullanılabilirken, işten ayrılma niyeti ölçümleri geleceğe yönelik politikalara karar vermek için kullanılabilir. Doğru yöntemlerle ve uygun zaman aralıkları ile takip edilirse işten ayrılma niyetine dair veriler şirketleri karşılaşabileceği darboğazlardan koruyabilir.

Yüksek işten ayrılma niyeti her zaman yöneticiler için çözülmesi gereken bir konu olmuştur ve şu soruyu ortaya çıkarmıştır: Şirket faaliyetlerinin iyileştirilmesi ve işten ayrılma niyetinin düşürülmesi için hangi uygulamaların gerçekleştirilmesi

kaçınılmazdır? (Ashill vd., 2008) Hem şirket faaliyetlerini iyileştirecek hem de işten ayrılma niyetini düşürecek uygulama bulmak zordur, çünkü şirket faaliyetlerini iyileştirecek uygulamalar genellikle işten ayrılma niyetini yükseltecektir. Bunun nedeni artan iş yükü, artan dikkat gerektirici faaliyetler veya artan eğitimler olabilir. Ancak yönetimin amacı, bu iki amacı doğru şekilde uyumlaştıracak bir yol bulmaktır. Böylelikle hem şirket hedeflerine ulaşmak, hem de çalışanları elde tutmak mümkün olacaktır.

Porter and Steers (1973), işten ayrılma niyetinin yaşanan bir tatminsizlik neticesinde geliştiğinden bahsetmiştir. Bu tanım ile ilk akla gelen iş tatmini olmuş ve işten ayrılma niyeti ile iş tatmini arasında ilişki olduğu düşünülmüştür. Gerçekten de iş tatmini ile işten ayrılma niyeti arasında anlamlı bir ilişki vardır ve bu ilişki sık sık incelenmiştir. Bu durum da bu ilişkiye dair meta-analiz çalışmaları yapılmasının önünü açmıştır.

İşten ayrılma niyetini etkileyen tek değişken iş tatmini değildir. İşten ayrılma niyetini etkileyen diğer bir değişken örgütsel bağlılıktır. Çalıştıkları kurum ile bağları zayıflayan çalışanlar aidiyet ihtiyaçlarını farlı bir kurumda gidermeye çalışabilir ve bu amaçla işten ayrılma niyetine sahip olabilir.

İşten ayrılma niyetini etkileyen temel değişkenler arasında güçlendirme de sayılabilir. Pagilagan (2017) örgütsel bağlılık ve güçlendirmeyi işten ayrılma niyetinin temel öncülleri olarak ele almıştır. Güçlendirme değişkeni, çalışanın gördüğü destekle ilgili olduğundan işten ayrılma niyetini azaltıcı etkisinin yüksek olması beklenir.

İş tatmini, örgütsel bağlılık ve güçlendirme değişkenlerini, işten ayrılma niyetinin en önemli öncülleri olarak değerlendiren çalışmalar sadece meta-analiz çalışmaları olarak karşımıza çıkmaz. Humborstadt ve Perry (2011) işten ayrılma niyetinin temel öncülleri olarak iş tatmini, örgütsel bağlılık ve güçlendirme değişkenlerini belirlemişlerdir. Islam ve arkadaşları (2014) bu görüşü desteklemişlerdir. Bu değişkenler ile işten ayrılma niyeti arasındaki ilişkiler, bu çalışmada meta-analiz yöntemi ile incelenecektir.

İşten ayrılma niyetinin pek çok öncülü vardır. Örgütsel değişkenler kadar, bireysel değişkenler de işten ayrılma niyetine etki eder. Bu çalışmada işten ayrılma niyetine etki eden diğer öncüller de değerlendirilecektir.

## 2.3. İşten Ayrılma Niyetinin Öncülleri

### 2.3.1. İş Tatmini

Çalışanların işlerini cazip bulmaları ve çalışmak için istekli olmaları iş tatmini ile ilişkilidir (Osborne, 2002). İş tatmini yüksek olan bireyler, çalıştıkları işi bir ödül olarak görür ve işe gitmek için heveslidir. Çalışırken geçirdiği zaman, eğer bir çalışan için kaçınılacak bir şey değilse hem daha verimli çalışır, hem de ortaya koyacağı sonuçlar daha kaliteli olacaktır (Acker, 2018).

İş tatmini, 20. yüzyılın başından beri kullanılan bir kavram olsa da Vroom (1964) beklentiler teorisi ile de iş tatmini kavramının gelişim sürecinde etkili olmuştur. Beklentiler teorisi belirli bir şekilde davranma eğilimi o davranışın sonuçlarından ne beklendiği ile yakından ilişkilidir. Eğer davranışı gerçekleştiren kişi kendisi için yüksek önem taşıyan bir amaca ulaşacaksa, o zaman davranışına daha fazla özen gösterecek ve daha fazla çaba gösterecektir. Robbins (1993), bu teoriden yola çıkarak çalışanların elde edecekleri ödüllerin iş tatminini büyük ölçüde etkileyeceğini ortaya koymuştur.

İş tatmini "bir işin veya tecrübenin duygusal olarak rahatlatıcı veya pozitif etkisi" olarak tanımlanabilir (Locke, 1976). Bu tanıma göre iş nedeniyle oluşan pozitif duygular iş tatminine neden olur (Cunningham ve Sagas, 2004). Bu şekliyle bu tanım, olumsuz duygular yerine olumlu duyguları ele alır. İş tatminsizliği gibi olumsuz duyguları dikkate almaz.

İş tatmini ve iş tatminsizliği olarak ele alınan bu iki kavram ilk kez 1950'li yıllarda aynı modelde buluşturulmuştur (Weitz, 1952), ama bu model iş tatminini etkileyen faktörler ile ilgili değildi. Nihayet Frederick Herzberg (1966) tarafından çift faktör kuramı ortaya konmuştur ve iş tatminin etkileyen faktörler iki gruba ayrılmıştır: motivasyon faktörleri ve hijyen faktörleri.

Motivasyon faktörleri şunlardır:

- Şirket politikası
- Teknik gözetim
- Kişilerarası ilişki
- Ücret
- İş güvenliği
- Kişisel yaşam
- Çalışma koşulları
- Mevki

Hijyen faktörleri ise şunlardır:

- Başarı
- Tanınırlık
- İlerleme
- İşin kendisi
- Sorumluluk
- Büyüme
- Gelişme

Bu iki grup iş tatmini ve tatminsizliği ile ilişkilendirilmiştir. Motivasyonel faktörlerin varlığı çalışanlara tatmin sağlar. Bu faktörler ne kadar fazlaysa, çalışanın iş tatmini o kadar artacaktır. Hijyen faktörleri olmadığında ise çalışanın iş tatminsizliği yükselecektir. Bu faktörler ne kadar eksik ise çalışan da kendini o kadar tatminsiz hissedecektir.

Cook (1951) ilk kez iş tatmini ile işgücü devir daim oranı terimlerini birlikte kullandı ve bu iki kavramı tanımlamaya çalışmıştır. Silcock (1954) bu iki kavramı detaylı olarak tanımlamanın yanı sıra iş tatmini ile işgücü devir daim oranı kavramlarını ilişkilendirmiştir.

Allisey ve arkadaşları (2014) çalışmalarında göstermiştir ki işten ayrılma niyetini etkileyecek olan faktörler bir arada iken birbirlerinin etkisini ortadan kaldırabilmekte ve özellikle işten ayrılma niyeti ile iş tatmini arasındaki ilişki bu farklı

kombinasyonlardan etkilenmektedir. Belirli bir sektör ve ülke içerisinde gerçekleştirilen çalışmalar arasında iş tatminine odaklanan meta-analiz çalışmaları yapıldığı gibi (Amiresmaili ve Moosazadeh, 2013) iş tatmini ile işten ayrılma niyeti arasındaki ilişkiyi gösteren meta-analiz çalışmaları da yapılmıştır. İlk çalışma İran içerisinde ikinci çalışma ise Kore içerisinde gerçekleştirilmiştir ve ikinci çalışma iş tatminini işten ayrılma niyetinin en güçlü öncülü olarak göstermiştir. Dall'Ora ve arkadaşları (2015) ise daha geniş bir bölgeyi hedef alarak iş tatmini ve işten ayrılma niyeti arasındaki ilişkiyi Avrupa kıtası içerisinde araştırmıştır. Tett ve Meyer (1993) gerçekleştirdiği meta-analiz çalışmasında iş tatmininin işten ayrılma niyetinin en güçlü öncülü olduğunu göstermiştir.

İş tatmini ile işten ayrılma niyeti arasındaki ilişkiyi inceleyen çalışmalar, bu ilişkinin negatif yönlü olduğunu ortaya koymuştur (Regev, 1998; Pugh, 2016; Carmeli ve Freund, 2009). İş tatmini işten ayrılma niyetinin güçlü bir öncülüdür (Clemens, 2008; Chan ve Ao, 2018; Applebaum, 2008; Blau vd., 2008) ve etkisi negatif yönlü olarak ortaya çıkar (Khanin, 2012; King-Lawrence, 2003; Ro ve Lee, 2012; Riggs, 2012). İşten tatmini azalınca işten ayrılma niyeti artış gösterir (Ross, 2017; Keebler, 2012; Kazemi vd., 2015; Johnson vd., 2016).

### 2.3.2. Örgütsel Bağlılık

Kurumlar, çalışanları ile duygusal bağ kurmak ve onlar için istenen ve tercih edilen bir yer haline gelmek için çalışanların örgütsel bağlılıklarını arttırmaya çalışır. Örgütsel bağlılık yükseldikçe, çalışanlar o kurum içerisinde daha fazla bulunmak isteyecek ve diğer kurumlardan gelebilecek tekliflere sıcak bakmayacaktır (Powell ve Meyer, 2004; Ochoa, 2009). Bu bağlılığın oluşturulması, hem kurumun önemli çalışanlarının diğer kurumlar tarafından elde edilmesine engel olacaktır, hem de çalışanın içinde bulunduğu kurum içerisinde daha istekli çalışmasına ortam hazırlayacaktır (Bagraim, 2010). Bu şekilde çalışan bireyler, kendi performanslarını yükselterek kuruma da önemli ölçüde katkıda bulunabilir.

Örgütsel bağlılık 'bir bireyin kendini bir kurumun üyesi olarak tanımlama ve o kurumun faaliyetlerinin bir parçası olarak hissetme gücüdür' (Mowday vd., 1979).

Kendine güven, aidiyet ve güvenlik duygusu yaşayan çalışanların kuruma bağlılıkları da artmaya başlayacaktır (Cho vd., 2009). Kurumu ve kurumun politikalarını benimseyen bireyler, kurumu daha iyi noktalara taşıyacak fedakarlıklar yapmaktan da çekinmezler. Bu nedenle şirketler ve araştırmacılar bu kavrama yoğun ilgi göstermiştir.

Örgütsel bağlılık arttıkça kişinin kendini tanımlaması sürecinde çalıştığı kurum da rol almaya başlar (Wong ve Laschinger, 2015). Örneğin kişi çalıştığı şirketin ismini gururla söyler ve isminin bu şirket ile anılmasından zevk duyar. Bunun yanı sıra, kurum içerisinde olmak kişiye değer katıyor olabilir. Kendini değerli hissettiği kurumda daha fazla vakit geçirmeye meyleden çalışanlar vardır. Bu nedenlerle örgütsel bağlılığı yüksek olan bireylerin, işten ayrılma niyetleri düşük olacaktır (Meyer and Herscovitch, 2001).

Örgütsel bağlılık çalışmaları yan bahis yaklaşımı ile hız kazanmıştır (Becker, 1960). Bu çalışmalar sonucu bağlılık iki farklı grupta değerlendirilmiştir: mesleki bağlılık ve örgütsel bağlılık (Ritzer ve Trice, 1969). Mesleki bağlılık kişinin işine veya çalıştığı pozisyona bağlanmasıdır. Eğer az bulunan bir pozisyon söz konusu ise, kişi o kurumu beğenmese bile sevdiği işi yapıyor olmak için o kurumda kalabilir. Örgütsel bağlılık ise kurum ile daha fazla ilgilidir.

Meyer ve Allen (1991) tarafından ortaya konan üç boyutlu örgütsel bağlılık modeline göre örgütsel bağlılığın üç alt boyutu vardır: duygusal, normatif bağlılık ve devam bağlılığı. Duygusal bağlılık, örgütsel amaçlar, politikalar ve işyeri ortamı gibi kuruma dair faktörlerden etkilenir. Normatif bağlılık ise çalışanların etik yapıları ve ahlaki normları ile ilgilidir. Örneğin çalışılan kurum kanunlara aykırı faaliyetler gerçekleştiriyor olabilir. Daha kabul edilebilir şekilde ve daha sık karşılaşılan bir diğer durum ise çalışanların akraba olması ve bazı çalışanların diğerlerine göre daha fazla kayırılmasıdır. Devam bağlılığı, işini kaybetme korkusu gibi faktörlerden etkilenir (Meyer vd., 2001: 20-22). Örgütsel bağlılık ile işten ayrılma niyeti arasındaki ilişkiyi inceleyen Somers (1995), örgütsel bağlılığın alt boyutlarından olan duygusal bağlılığın işten ayrılma niyeti ile negatif yönlü ilişkisi olduğunu tespit etmiş, ancak normatif bağlılık ve devam bağlılığı alt boyutları ile işten ayrılma niyeti arasındaki

ilişkilerin anlamlı olmadığını ortaya koymuştur. Bu çalışmanın meta-analiz kısmında yayın yanlılığına neden olmamak için örgütsel bağlılık değişkeninin alt boyutlarından sadece duygusal bağlılık boyutu araştırmaya katılmıştır, diğer iki boyut katılmamıştır. Çünkü Jaros (1997) gibi araştırmacılar da her üç boyutun da işten ayrılma niyeti ile negatif ilişkisi olduğunu savunmaktadır ve mevzubahis akademisyenlerin elde ettiği sonuçlar arasında yayın yanlılığına neden olabilecek farklılıklar bulunmaktadır.

Örgütsel bağlılığı işten ayrılma niyetinin güçlü bir öncülü olarak gören çalışmalar vardır (Lin vd., 2018; Meija vd., 2018; Sökmen, 2019). Licklider (2011) Amerika Birleşik Devletleri Hava Kuvvetleri bünyesinde çalışan askerler arasından veri toplayarak gerçekleştirdiği meta-analiz çalışmasında örgütsel bağlılığı işten ayrılma niyetinin en güçlü öncülü olarak tespit etmiştir. Pagilagan (2017) örgütsel bağlılığı işten ayrılma niyetini etkileyen en güçlü değişkenlerden biri olarak değerlendirmiştir. Choi ve Kim (2016) Güney Kore'de çalışan hemşireler üzerinde gerçekleştirdiği meta-analiz çalışmasında örgütsel bağlılığın iş tatmininden sonra işten ayrılma niyetine en kuvvetli etki eden öncül olduğunu ortaya koymuş ve bu ilişkiyi negatif etki büyüklüğü ile göstermiştir. Örgütsel bağlılığın, işten ayrılma niyeti üzerindeki etkisi negatif yönlü olarak ortaya çıkar (Lentz ve Allen, 2009; Lin vd., 2018; Kim ve Beehr, 2018; Kipkebut, 2013).

### 2.3.3. Güçlendirme

Çalışanların, destek görmesi ve önemli yeteneklerinin uzmanlar ve tecrübeli personeller tarafından geliştirilmesi hem kurum, hem de çalışanlar açısından önemlidir. Çalışanlar gördükleri destek ile daha kısa sürede gelişim sağlayarak kuruma katkılarını arttırabilir. Böylelikle kurumun gelişim için beklemesine gerek kalmaz. Aynı zamanda çalışanın, diğer çalışanların olumsuz etkileri nedeniyle gelişim gösterememe ihtimali de gösterilecek uygun destek ile ortadan kalkar. Çalışanın yeteneklerini daha etkili şekilde ortaya koyacak şekilde destek vermeyi ve diğer çalışanların olumsuz etkilerini bertaraf etmeyi hedefleyen yöntemler, güçlendirme şeklinde ortaya çıkar (Berg, 2015).

Kanter (1977, 1993) fırsat yapısı ve güç yapısından söz ederek güçlendirme kavramının temellerini atmış güçlendirmeyi "bir bireyin amaçlara ulaşmak için mevcut kaynaklardan yararlanma ve bağımsız şekilde kararlar alma yeteneği" olarak tanımlamıştır. Fırsat yapısı, bireylere çeşitli fırsatlar sağlayan kurumsal yapıdır, bireylerin terfi etmelerine olduğu kadar bilgi ve becerilerini geliştirmelerine de olanak sağlar. Güç yapısı ise çalışanı harekete geçiren yapıdır.

Laschinger (2010) güç yapısı kavramını daha detaylı ele almış, bilgi, destek ve kaynak olmadan güç yapısının tamamlanıp çalışanı harekete geçiremeyeceğini savunmuştur. Güçlendirme kavramı, çalışanın gelişmesi ve güçlenmesi ile ilişkilidir. Genel olarak güçlendirme kavramını ele alan iki temel yaklaşım vardır. Bunlardan birincisi ilişkisel yaklaşımdır (Kanter, 1983; Laschinger, 2010). Bu yaklaşımda hiyerarşik olarak farklı noktalarda bulunan çalışanların ilişkileri ele alınır. Diğer yaklaşım ise psikolojik yaklaşımdır (Bandura, 1986; Spreitzer, 1995, 1996).

Psikolojik yaklaşım, çalışanın algısına ve hislerine odaklanır. Yapılanlardan ziyade sonuçlar ile ilgilenir. Bunu yapılanların hedefe ulaşıp ulaşmadığı olarak düşünmek de mümkündür. Güçlendirme ile ilgili çok fazla hedef konulsa bile buna engel olabilecek koşullar mevcut olduğunda bu hedeflerin pek azına ulaşılabilir. Örneğin, bir çalışan güçlendirme amaçlı faaliyetleri sekteye uğratabilir. Psikolojik yaklaşımın yanı sıra güçlendirmeyi farklı perspektiflerden değerlendiren akademisyenler de vardır (Mitterer, 2017). Önemli olan güçlendirme olarak ele alınan kavramın çalışanların gelişimini ölçüp ölçmediğidir.

Psikolojik güçlendirme, işe tutkunluk, örgütsel bağlılık gibi faktörleri etkilemesinin yanı sıra, işten ayrılma niyetini de etkilemektedir (Albrecht ve Andreeta, 2011). İşten ayrılma niyetinin öncülleri olan değişkenleri etkileme kapasitesi ile aslında psikolojik güçlendirme işten ayrılma niyetinin önemli bir öncülüdür. Araştırmalar istatistiksel olarak göstermiştir ki güçlendirme programlarını ciddiye alarak kullanan kurumlar daha yüksek kar marjları ile ve daha düşük işten ayrılma niyeti ile faaliyet göstermiştir (Kaye ve Jordan-Evans, 2002; Baird, 2006).

Güçlendirme işten ayrılma niyetine etki eden bir öncül değişkendir (Berg, 2015; Force, 2008; Keller, 2005; Kim ve Fernandez, 2017). Güçlendirmenin işten ayrılma niyeti üzerindeki etkisi negatif yönlüdür (Klerk ve Stander, 2014; Meyerson, 2007; Mitterer, 2017; Needham, 2018). Güçlendirme artarken işten ayrılma niyeti azalır (Okuyucu, 2014; Pare ve Tremblay, 2007; Rheaume vd., 2011) ve güçlendirme azaldığında da işten ayrılma niyeti artar (Villiers ve Stander, 2011; Yang ve Lee, 2009).

Pagilagan (2017) güçlendirmeyi işten ayrılma niyetini etkileyen en güçlü değişkenlerden biri olarak değerlendirmiştir. Humborstad ve Perry (2011) tarafından gerçekleştirilen çalışma ile bunu desteklemiş, iş tatmini, örgütsel bağlılık ve güçlendirme değişkenlerini işten ayrılma niyetinin en güçlü öncülleri olduğunu ortaya koymuşlardır. Chamberlin ve arkadaşları (2018) her iki yaklaşım ile güçlendirme değişkenini ele alan çalışmaları da meta-analizlerine eklemişlerdir, iki yaklaşımın da kurum içerisinde çalışanlara destek olarak gelişmelerini amaçlayan bir anlayışı tespit etmeye çalıştığını kabul etmişlerdir. Bu çalışmada da her iki yaklaşıma göre güçlendirme değişkenini ele alan çalışmalar incelenmiş ve işten ayrılma niyeti ile korelasyon tespit edenler meta-analize dahil edilmiştir.

### 2.3.4. İşe Tutkunluk

Bazı çalışanlar, çalıştıkları işi başlı başına bir ödül olarak görür. Bu nedenle çalışırken sorumluluk almaktan ve çaba göstermekten geri durmaz. Çalıştıkça daha fazla keyif elde ettiği için daha fazla çalışma meyline girer veya sadece çalışmaz hazzına odaklanarak başka bir şey düşünmeden çalışır. O işte çalışıyor olmak ve orada bulunmak bile çalışan üzerinde olumlu duygular yaratıyor olabilir. Çalışanın işin kendisine yüklediği anlam nedeniyle ortaya çıkan tüm bu duygulara "işe tutkunluk" adı verilir (Riggs, 2012).

İşe tutkunluk kavramı, Kahn (1990) tarafından ortaya konulan psikolojik koşullar teorisi ile geliştirilmiştir. Bu teori ile kişinin benliğinin çalıştığı iş ile bütünleşmesinin fiziksel, bilişsel ve duygusal olarak gerçekleşeceği açıklanmıştır. Fiziksel bütünleşme safhasında çalışan enerjisini işi için harcamaktan çekinmez,

kendini bu gibi sıkıntılara hazırlar. Bilişsel bütünleşmede zihnini iş ile ilgili faaliyetler için yoğun olarak kullanır. Duygusal bütünleşmede ise çalışan işindeyken pozitif duygular hisseder.

İşe tutkunluk kavramı zaman içerisinde daha farklı şekilde ele alınmıştır. Schaufeli ve arkadaşları (2002), işe tutkunluk kavramını daha kapsamlı ele alarak adanmışlık, işe yoğunlaşma ve dinçlik alt değişkenlerini ortaya koymuşlardır. İşe tutkunluk ölçümünde bu üç alt değişkeni kullanmışlardır. Bu çalışma aynı zamanda işe tutkunluk durumunun tükenmişlik yaşanmasına rağmen devam edebileceğini göstermek için yapılmıştır.

İşe tutkun olarak çalışan kişiler iş ile ilgili konularda daha dikkatli olurlar ve algıları daha açık olur. Zihinleri ile işleri arasındaki bağlantı daha fazladır. Bunun dışındaki şeyler daha az dikkatlerini çeker (Simone vd., 2018). İşe tutkunluğun diğer bir boyutu, çalışırken yapmak istediği şeyi yapıyor olma hissine sahip olan çalışanların bu nedenle daha enerjik hissetmesidir. Çünkü çalışmak onları depresyondan ve diğer olumsuz duygulardan uzaklaştırmaktadır. Bu da enerjilerinin arttığını hissetmeleri sonucunu doğurur.

İşe tutkunluk, işten ayrılma niyetinin bir öncül değişkenidir (Alarcon ve Edwards, 2011; Albrecht ve Andreeta, 2011) ve negatif yönlü bir etkisi vardır (Young ve Corsun, 2010). Otel çalışanları üzerinde yapılan bir çalışma işe tutkunluğu yüksek olan çalışanların daha az işten ayrılma eğilimi içerisinde olduklarını göstermiştir (Riggs, 2012). Hemşireler üzerinde gerçekleştirilen bir diğer çalışma da bu sonuçları desteklemiştir (Simone vd., 2018).

### 2.3.5. Adanmışlık

İş yeri ortamı, çalışanların dikkatini dağıtabilecek pek çok faktör içerir. Bu faktörlerden bazıları, çalışanlar işlerine ilgi duymadıkları zaman daha cazip hale gelir. Böylelikle işi dışındaki şeylerle ilgilenen çalışanların dikkatini işe vermesi güçleşir. Adanmışlık, bunun tam tersi durumları ifade eder.

İşe tutkunluğun bir alt değişkeni olarak kabul edilen adanmışlık, çalışanın kendini yaptığı işe vermesidir. İşin kendisi, çalışanın dikkatini cezbeder ve çalışan

kendisini işe adar. Diğer uğraşlarından koparak yaptığı işi için yapmak istediği diğer pek çok şeyden vazgeçen bireylerin adanmışlığı yüksektir (Schaufeli vd., 2002).

Adanmışlık ile çalışan işçiler, işine güçlü bir şekilde odaklanır. Bu odaklanma durumu aynı zamanda çalışanın hevesli olması, yaptığı iş ile gurur duyması gibi işinden kaynaklanan motive edici duygularla entegre bir ruh halinin sonucudur. Çalışan işini hafife almaz ve komplike olduğunu düşündüğü işini yapabilecek kapasiteye sahip olduğu için gurur duyar. İşini yapmak kişinin duygu durumuna da olumlu etkide bulunur.

İşten ayrılma niyetinin bir öncülü olarak değerlendirilen adanmışlık değişkeninin işten ayrılma niyeti üzerinde negatif yönlü bir etkisi vardır (Alarcon ve Edwards, 2011). Adanmışlık, kişinin fedakarlık yapması şeklinde ortaya çıkar. Daha fazla fedakarlık yapmak istemeyen birey, bir süre sonra işini yapmak istediklerine engel olarak görebilir. Adanmışlık bu gibi nedenlerden dolayı da azalınca işten ayrılma niyetini arttırıyor olabilir. Daderman ve Basinska (2016) gerçekleştirdiği çalışma ile adanmışlık ve çalışılan mevcut işyerinden ayrılma niyeti arasında negatif yönlü ilişki olduğunu göstermiştir.

### 2.3.6. İşe Yoğunlaşma

İş ortamını tercih edilen bir ortam olarak görmeyen bireyler, kendileri o ortamdan kaçamasa da zihinleri için kaçacak pek çok yol yaratma eğilimine girer. Bu bireyler kimi zaman öğlen yemeği için verilecek molayı bir kaçış olarak görür ve sürekli öğlen molasına ne kadar kaldığını sorabilir. Kimi zaman ise bu bireyler, işi yarıda kesmek için bahane olabilecek bazı aksaklıklar ortaya koyabilir. Bazen bu aksaklıklar kolaylıkla giderilebilecek yapıda olmasına rağmen hemen ortadan kaldırılamayabilir. Ancak işe yoğunlaşan bireyler, yaptıkları işi bölecek olan etkinlikler ile pek az ilgilendiği gibi ortaya çıkan aksaklıkları da pek hızlı giderme eğilimindedir (Riggs, 2012).

İşe tutkunluğun diğer bir alt değişkeni olarak kabul edilir. İşe yoğunlaşan bireyler, çalışırken dikkatini iş dışındaki konulara vermezler. Kimi zaman buna zaman konusu da dahildir. Bu nedenle işe yoğunlaşan bireyler için zamanın çabucak akıp

geçtiği söylenir. Bunun temelinde bireyin yaptığı işten mutluluk duyması da gelir. Bunun bir diğer sebebi de çalışanın tüm dikkatini işe verebilmesidir. Bu şekilde hareket eden bir bireyin zihni sadece işi ile meşgul olduğundan zaman da dahil diğer pek çok şey aklına gelmez. Bu da kişiye zamanın olduğundan daha hızlı aktığı hissini verir (Schaufeli vd., 2002).

Çalışanlar, zihinlerindeki öncelikleri düzenlerken işini daha öne alır ve dikkatini yaptığı işe yöneltir. İşinde hata yapmak istemeyen veya performansını arttırmak isteyen çalışanlarda işe yoğunlaşma daha fazla olur. Dikkatlerini işi dışında pek az şeye yöneltir. Örneğin saatin kaç olduğuna, günün hangi zamanında olduklarına pek dikkat etmezler. Zihinlerinin büyük bir kısmını işlerine vermekten çekinmezler. Algıları seçici hale gelir ve sadece işle ilgili olan uyarıcılara tepki verir.

Alarcon ve Edwards (2011) işe yoğunlaşma değişkeninin işten ayrılma niyetinin bir öncül değişkeni olduğunu ortaya koymuşlar ve aralarındaki ilişkinin negatif yönlü olduğunu göstermişlerdir. İşe daha az yoğunlaşabilen bireylerin dikkatini iş dışındaki konular çekiyor demektir, işin cazibesi giderek azalınca iş dışındaki konular dikkati harekete geçirir. Bu nedenle işe yoğunlaşma düştükçe, kişinin işten ayrılma niyetinin arttığını görmek mümkündür. Daderman ve Basinska (2016) tarafından gerçekleştirilen çalışma, işe yoğunlaşma ile çalışılan mevcut işyerinden ayrılma niyeti arasında negatif yönlü ilişki olduğuna idair bulgular ortaya koymuştur.

### 2.3.7. Dinçlik

Çalışanların istemedikleri görevler ortaya çıktığında ayak sürüdükleri söylense de, aslında istenmeyen görevler çalışanların enerjilerini arttırmadığı için vücutları doğal bir tepki verdiğinden böyle düşünülür (Riggs, 2012). İşini seven bireyler ise istediklerini yapmanın verdiği tatmin ile daha enerjik hisseder (Schaufeli vd., 2002). Kendi istediğini yapıyor olma duygusu, çalışanların psikolojik durumlarını olumlu etkilediği için dinçlik duygusu ile yakından ilişkilidir.

Çalışanların dinçlik durumları, kişilikleri, yaşam tarzları veya o anda yaşadıkları depresyon ve kaygı gibi duygulardan etkilenir. Kimi çalışanlar daha dinç hissederken, kimileri daha az dinç hissedebilir. Çalışanlar işlerinden olumlu yönde etkilenirlerse,

duygusal olarak çalıştıkları iş onları daha iyi bir noktaya taşırsa, dinçlikleri artar. Çünkü duygusal olarak çökünce depresyona giren insanlar gibi duygusal olarak daha iyi duruma gelince de çalışanlar daha fazla enerji dolu olur (Alarcon ve Edwards, 2011).

Dinçlik de işe tutkunluğun bir alt değişkeni olarak değerlendirilir. Dinç olan bireylerin diğer çalışanlara göre daha az yorgunluk hissine sahip olması beklenir. Dinçlik, bireyin kendini motive etmesi sonucu yorucu süreçlere daha fazla dayanması olarak da tanımlanabilir. Bu nedenle motivasyonel bir kavram olarak kabul edilir. Kişinin yaptığı işe emek vermek için istekli olması, zorluklar ve beklemediği durumlar karşısında da harekete hazır durmaya devam etmesi yüksek seviyede dinçliğin göstergesidir (Schaufeli, vd., 2002).

Diğer tüm işe tutkunluk alt değişkenleri gibi, dinçlik değişkeni de işten ayrılma niyeti ile negatif bir ilişki içerisindedir (Alarcon ve Edwards, 2011). Daha dinç hissederek çalışan bireyler, daha az işten ayrılma eğilimi içerisine girecektir. Dinçlik, kişinin kendisini içsel olarak motive edecek nedenler bulamaması ile düşebilir. Bu gibi durumlarda kişi, yaptığı işten ilham alamıyor demektir. Böylesi bir süreç, çalışanın işten ayrılmayı düşünmesi ile sonuçlanacaktır. Daderman ve Basinska (2016) gerçekleştirdiği çalışma ile adanmışlık ve çalışılan mevcut işyerinden ayrılma niyeti arasındaki ilişkiyi incelemiş ve negatif yönlü bir ilişki tespit etmişlerdir.

### 2.3.8. Psikolojik Sermaye

Çalışanlar, şirkete önemli ölçüde katkı yaparak şirketlerin değeri üzerinde büyük ölçüde etkilidir. Çalışanların daha olumlu bir psikoloji içerisinde daha açık bir zihin ve daha verimli bir motivasyon ile çalışabileceği bilinmektedir. Bu nedenlerle, çalışanların psikolojilerinin olumlu olmasına etki eden faktörler şirkete katkı sağlayabilecek bir yapıya saip olduğundan psikolojik sermaye olarak kabul edilir (Stajkovic, 2006).

Psikolojik sermaye çalışana dair pozitif özelliklerden meydana gelir: çalışanın kendine güvenle görevlerini yerine getirmesi öz yeterlilik alt değişkeni ile, hayatta pozitif tavırlar takınarak başarılı olma davranışı iyimserlik alt değişkeni ile, hayatta

doğru tespitlerle hedefleri başarmak umut alt değişkeni ile ve başarısız olunca sanki değişen bir şey olmamış gibi aynı hızla çabalama gücü ise dayanıklılık alt değişkeni ile tanımlanmıştır (Amunkete ve Rothman, 2015). Psikolojik sermaye, motivasyon teorilerinin ışığında gelişmiş bir kavramdır (Stajkovic, 2006).

Psikolojik sermaye, çalışanın avantaj yaratabileceği psikolojik özellikleri üzerinde durur. Çalışan, öz yeterlilik, iyimserlik, umut ve dayanıklılık özellikleri ile kaygı ile baş etme gücünü ortaya koyar. Psikolojik sermaye, bireylerin psikolojik durumlarının gelişimi üzerinde durur ve belirlenen görevlerin yerine getirilmesi sırasında kişinin mücadele etme gücünü de ölçmeyi amaçlar (Luthans & Youssef, 2004).

Psikolojik sermaye, işten ayrılma niyetinin öncül bir değişkenidir (Amunkete ve Rothman, 2015). Abbas ve arkadaşları (2014) psikolojik sermayenin işten ayrılma niyeti üzerindeki etkisini incelemiş ve aralarında negatif yönlü bir ilişki bulmuştur. Dhiman ve Arora (2018) bu ilişkinin negatif yönlü olduğunu onaylamıştır.

### 2.3.9. Umut

Çalışanların beklentileri, performansları üzerinde önemli bir rol oynar. Geleceğe dair olumlu beklentileri olan çalışanlar, içinde oldukları zaman diliminde ortaya çıkabilecek olumsuz şartlar ile daha kolay baş edebilir. Bunu yapmalarının sebebi, bu çabalarının karşılığını alacaklarını düşünmeleridir. Bu olumlu beklentiye umut adı verilir.

Ancak çalışanların çalışma koşullarından ve içinde bulunduğu durumdan memnun olmamaları olasıdır. Eğer çalışan bu şartların daha iyi olacağına ve durumunun düzeleceğine inanmıyorsa umudu yok demektir. Çalışanların her zaman arzu ettiği durumda olmaması normaldir. Düzelme olacağı inancıyla çalışmaya devam ederler. Bu inançları umut değişkeni ile ölçülür. Umut ile çalışan kişiler zaman zaman zorlaşan koşullara da anlayış göstererek işlerini aksatmazlar (Amunkete ve Rothman, 2015). Ancak umut olmadığı zaman kişinin beklentisi de azalır ve beklentisi olmayan çalışanlar şirkete zarar vermekten çekinmeyebilir. Çünkü bu kişiler işten ayrılma düşüncesine de kendilerini yakın hisseder.

Umut değişkeni, psikolojik sermayenin bir alt değişkenidir. Psikolojik sermaye kavramı içerisinde ele alındığında iki yönlü bir hareketi ifade eder: bir işi başaracağına inanarak çok çaba göstermek ve başarısızlık durumunda yeni yollar denemek. Umudu yüksek olan çalışanlar bir işe daha yüksek bir motivasyon ile başlar. O işi başaramayacağını hiç düşünmez ve başarısızlık durumunu kolaylıkla kabullenir. Kimi başarısızlığı sadece bir gecikme olarak görür, kimisi de yine benzer açıklamalar getirir ve geçici bir durum olarak görür. Başarısızlığın geçici bir durum olarak gördüğü için kişi hedefine ulaşmak için daha fazla çaba göstermekten çekinmez (Kim ve Fernandez, 2017). Çabalarının sonucunda yeteri kadar ilerleme kaydedemediğini düşünen çalışanlar ise yöntemlerini değiştirir. Umudu yüksek olan bireyler, farklı yöntemler denemekten çekinmez ve yeni yollar arar. Umudu yüksek olan bilim adamlarının sürekli yeni yöntemler denediği ve kimi yeni buluşların da böylelikle ortaya çıktığı bilinmektedir.

Umut değişkeninin işten ayrılma niyeti ile olan ilişkisi incelenmiştir ve işten ayrılma niyeti ile umut değişkeni arasında negatif yönlü bir ilişki bulunmuştur (Amunkete ve Rothman, 2015). Umudu azalan çalışanlar işlerine bağlanmakta zorluk çeker ve arayış içerisine girer. Bu arayış bir başka iş ve işyerinin daha iyi olacağı hayaline dönüşünce işten ayrılma niyeti daha da kuvvetlenir. Valero ve arkadaşları (2015) umut ile işten ayrılma niyeti arasındaki negatif yönlü ilişkiyi onaylamıştır.

### 2.3.10. Dayanıklılık

Çalışanlar, iş ile ilgili hedeflerini belirlerken, hedefe tek seferde ulaşabileceklerini düşünür. Hedefe ulaşamadığı zaman ise hedefe yakın bir yerden tekrar başlayabileceğini varsayar. Ancak bu her zama böyle olmayabilir. Çalışanlar bazen hedeflerine ulaşamaz ve tamamen en baştan başlamak zorunda kalır. Çalışanların en baştan başlayabilmek için kendilerini ne kadar hazır hissettikleri, tamamen dayanıklılık değişkeni ile ilişkilidir.

Dayanıklılık değişkeni kişinin yılmamasına dair pek çok durumu içerir. Ancak en kuvvetli durum, çalışanın çok emek verdiği bir projenin veya sürecin başarısız olması durumunda en baştan başlaması ile ilgilidir. İş ortamında emek verilen bazı

süreçler sonuç vermeyebilir. Bu süreçlerde daha önce denenmemiş olan şeyler deneniyor olabilir veya fark yaratan bir ayrıntı gözden kaçırılıyor olabilir. Bu süreçleri öğrenmek için bir fırsat olarak değerlendiren ve aynı istekle yeniden başlamaya hevesli olan çalışanların dayanıklılığı yüksektir (Cooper vd., 2013).

Dayanıklılık ile işten ayrılma niyeti arasında pozitif yönlü bir ilişki bulunmuştur (Amunkete ve Rothman, 2015). Daha dayanıklı çalışanlar daha fazla işten ayrılmayı düşünmektedir. Dayanıklılık düşünce işten ayrılma fikri çalışanların daha az aklına gelmektedir. Dayanıklılık ile işten ayrılma niyeti arasındaki pozitif yönlü ilişki olduğuna dair bulgular, Hidayah ve Ardiansyah (2018) tarafından gerçekleştirilen çalışma ile desteklenmiştir.

### 2.3.11. İyimserlik

Kurumun içinde bulunduğu koşullar her zaman iyi olmayabilir. Bu koşulları doğru ve gerçekçi olarak ele almak ve değerlendirmek şirketin hareket yönü ile ilgili kararlar alacak olan yöneticilerin görevidir. Ancak koşullar ne kadar kötü olursa olsun, doğru yorumlar ve doğru bakış açıları ile gerçekçi bakış açısı kaybedilmeden biraz daha olumlu yorumlanabilir (Nwanzu ve Babaola, 2019). Koşulların olumlu taraflarının ne kadar fazlası görülebiliyorsa, iyimserlik o kadar yüksek olur.

Çalışanlar, içinde bulunduğu koşulları olması gerektiği gibi değerlendirmelidir, sanılanın aksine iyimserlik bununla ilgili değildir. İyimserlik değişkeni, pozitif değişimleri görmek ile ilgilidir. Pozitif değişimleri gören bireyler kendilerine psikolojik olarak güç sağlayabilecek kaynaklar yaratabilirler. Yarattığı kaynaklarla şirketin işleyişine katkıda bulunan bireyler, olumsuz şeyleri görerek motivasyonlarını düşüren diğer bireylere oranla daha başarılı olurlar (Amunkete ve Rothman, 2015).

İyimserlik kişinin geleceğe dair maddi veya manevi getiri beklentisi içerisinde olmasıdır. Bu getirinin elde edilebileceğine dair kişinin inancı arttıkça iyimserlik de artar. İyimserlik, işyeri ortamından da etkilenir. İşyerinde beklentileri olumlu karşılanan kişiler daha iyimser olur (Nwanzu ve Babalola, 2019). İyimserlik her ne kadar çalışanın kendisinden kaynaklansa da işyerindeki faktörler tarafından desteklenirse artar, desteklenmezse azalır.

İyimser çalışanlar hedeflerine daha kolay motive olur, çünkü çabaları sonucunda hedefe ulaşacaklarına inanırlar. Sonucun iyi olacağına inandıkları için çaba göstermeye devam eder ve hedeflerine bu çabalar ile yaklaşacaklarına inanırlar. Olumlu getirilere inanan bu çalışanların yüksek motivasyonlarının sebebi budur.

İyimserlik ile işten ayrılma niyeti arasındaki ilişki negatif yönlüdür (Amunkete ve Rothman, 2015). İyimserliğin aynı zamanda olumlu işyeri koşulları ile gelişmesi de bu ilişkinin yönünde etkilidir. Olumlu işyeri koşulları söz konusu olduğunda çalışanların da işten ayrılma niyetinin düşmesi doğaldır. Ancak iyimserlik değişkeni ne kadar yüksekse, çalışanlar koşulları o kadar olumlu yorumlama eğilimine girerler ve işten ayrılma niyetleri de o kadar düşer (Abbas vd., 2014)

### 2.3.12. Öz yeterlilik

Çalışanların kendilerini bazı hedefler ve görevler için hazırlaması gereklidir. Ancak çalışanın ne kadar hazır olduğunu bilmemesi, kimi zaman çalışanın gereğinden fazla hazırlanması ile sonuçlanabilir (Simone vd., 2018). Kendine inancı olmayan çalışanlar, hazırlanma sürecini görev ile yüzleşmekten kaçış olarak da görebilir.

Bandura'nın sosyal öğrenme kuramının temel elementi öz yeterliliktir (Bandura, 1977). Sosyal öğrenme kuramı, kişinin kendine yetebildiği inancıyla beslenerek hareket etmesinin gelişimin önünü açtığı üzerinde durmaktadır (Frederici ve Skaalvik, 2012). Kişi kendi duygularını ve davranışlarını kontrol edebilir, böylelikle kendi ile ilgili pek çok şeye yön verebilir. Gerçeklik duygusu ve bunun sonucu olarak ortaya çıkan davranış kişilerin tecrübeleri doğrultusunda oluşturduğu kontrol ve etki süreçleri ile şekil alır, bunu temel alarak kişisel ve çevresel faktörlere dikkat eden kişiler kendi kapasitelerinin de farkına vararak daha iyi sonuçlar elde edebilir (Bandura, 1977). Öz yeterlilik, kişinin verilen bir görevi başarabileceğine olan inancıdır.

Öz yeterliliği yüksek olan çalışanlar, işi ile ilgili konularda kontrol sahibi olduklarına inanırlar. Belirsizlik korkuları pek azdır, çünkü iş ile ilgili konulardaki

tecrübelerine veya öngörülerine güvenirler (Frederici ve Skaalvik, 2012). İstenmeyen durumlar ile karşılaştıkları ve sorunlar ortaya çıktığı zaman, bu sorunlar ile baş edeceklerine inanırlar.

Öz yeterlilik işten ayrılma niyetini negatif yönde etkiler (Simone vd., 2018). Frederici ve Skaalvik (2012) bu bulguyu eğitim alanında çalışan yöneticiler üzerinde gerçekleştirdiği çalışma ile desteklemiştir. Çalışırken kendini ispat edebilen ve bilinmezlik kaygısı duymayan bireyler, işten ayrılmaya daha az meyleder ve çalışma ortamında bulunmak ister. Bu nedenle öz yeterlilik artınca çalışanlar o kurumda ve o pozisyonda daha fazla bulunmak ister. Yeni bir iş belirsizlikler içerse de, o anda çalışılan iş artık daha da belirli hale gelmiştir ve o pozisyonda çalışmak kişiye daha fazla güven verir. Öz yeterliliğin işten ayrılma niyeti üzerindeki negatif yönlü etkisi diğer çalışmalar ile de onaylanmıştır (Abbas vd., 2014; Dhiman ve Arora, 2018).

### 2.3.13. Öz Farkındalık

Otantik liderliğe dair 4 özellik vardır: öz farkındalık, bilgiyi dengeli değerlendirme ve ilişkilerde şeffaflık. Çalışanların kendilerini değerlendirebilme yeteneğine sahip olmaları gelişimin önünü açar. Çünkü kendisini değerlendiremeyen kişiler kendi eksikliklerini ve yanlışlıklarını görme şansına sahip olmayacaktır. Böylelikle kendilerini geliştirme şansları düşük olur. Özfarkındalık, bu durum ile ilişkilidir ve kişinin kendisinin farkında olmasıdır (Datta, 2015). Kendisine ait özelliklerin farkında olan çalışanlar, kendilerine uygun olan hedefleri de daha büyük bir kolaylıkla belirler. Hayalci davranmak yerine, gerçekçi davranabilir. Örneğin yüksek matematik bilgisi ve düşük yaratıcılığı olan bir çalışan reklam ve pazarlama bölümü yerine muhasebe alanını seçer, işyerinde de bu gibi bölümlerde çalışma eğilimine girer.

Öz farkındalık, kişinin kendi değerlerinin, duygularının, güçlü taraflarının ve zayıf taraflarının farkında olmasıdır (Wong ve Cummings, 2009). Kişi, kendi değerleri ile çelişki yaşayacağı ortamalara kendini hazırlar, kendi duygularını kontrol altına alamama riskine karşı önlem alır ve daha pek çok zayıflığını yüksek öz farkındalığı sayesinde kontrol altında tutabilir. Güçlü taraflarını kullanarak da, çalıştığı kuruma

avantaj sağlayabilir. Öz farkındalık hem bu nedenlerle önemlidir, hem de çalışanın daha gerçekçi bir yaklaşım ile hareket edebilmesine olanak sağladığı için önemlidir.

Amunkete ve Rothman (2015) öz farkındalığı işten ayrılma niyetinin öncül değişkeni olarak değerlendirmiş ve öz farkındalık ile işten ayrılma niyeti arasında negatif yönlü bir ilişki tespit etmiştir. Öz farkındalık artınca, kişi daha isabetli hedefler belirler ve bu şekilde işini seçer. Doğru işi seçen bireylerin de işten ayrılma niyeti yanlış işi seçenlere göre daha düşük olacaktır. Jeswani ve Dave (2012) öz farkındalık ile işten ayrılma niyeti arasındaki negatif yönlü ilişkiyi onaylamıştır.

### 2.3.14. Bilgiyi Dengeli Değerlendirme

İş yeri ortamında çalışanlar fikirlerini göstermek ve açıklamak ister. Kimi yöneticiler, çalışanların bu şekilde hareket etmesini teşvik eder ve onlara böyle yapmaları için destek verir. Ancak kimi çalışma ortamlarında çalışanların fikirlerini ve bilgilerini paylaşabilecekleri bir platform ya yoktur ya da oldukça kısıtlıdır. Bilgi açıkça ortaya konsa bile, yöneticilerin taraflı hareket etmeleri sonucu bu bilgilerden sadece yöneticilerin görüşünü destekleyenler alınabilir. Bu gibi ortamlarda bilgiyi dengeli değerlendirme kavramının varlığından söz edilemez.

Bilgiyi dengeli değerlendirme, tarafsız karar verme ile ilgili bir kavramdır. Diğer çalışanların da görüşü alınarak elde edilen bilgiler bilgileri toplayan liderin tecrübeleri ışığında dengelenerek değerlendirilir. Her görüşü değerli kabul ederek değerlendiren liderler, işletmeler için en zor faaliyet olan gözlemleme faaliyetini çalışanların gözünden gerçekleştirmiş olur. Ancak kendi algıları yerine çalışanların algılarını kullanmış olurlar (Datta, 2015). Yine de aynı anda pek çok tecrübeyi edinmek yerine bu tecrübeleri edinmiş bireylerden yorum alarak hareket ederler.

Bilgiyi dengeli değerlendirme, elde edilen verilerin tarafsız bir şekilde ortaya konması sürecidir (Wong ve Cummings, 2009). Bu süreçte doğru kararlar alınması için uygun ortam yaratılır. Bilgi ve fikir zenginliği yaratmak amaçlanır.

Amunkete ve Rothman (2015), işten ayrılma niyetinin öncülü olarak gördüğü bilgiyi dengeli değerlendirme değişkeninin işten ayrılma niyeti üzerinde negatif etkisi olduğunu göstermiştir. Bilgiyi dengeli değerlendirme yaklaşımı artış

gösterdikçe, çalışanlar daha az işten ayrılma eğilimi içerisine girmektedir. Görüşlerinin dikkate alındığını gören çalışanlar hem kendi varlıklarının önemli olduğunu düşünerek kendilerini iyi hissederler, hem de adaletli çalışma ortamı hissi duyarlar. Böylelikle bilgiyi dengeli değerlendirme artınca işten ayrılma niyeti azalır. Bilgiyi dengeli değerlendirme değişkeninin işten ayrılma niyeti üzerinde negatif etkisi olduğu başka çalışmalar tarafından da desteklenmiştir (Gatling ve Kang, 2016; Lee vd., 2019).

### 2.3.15. Öz Düzenleme

İş yeri ortamı, çalışanlar üzerinde çeşitli duygular ortaya çıkarır. Çalışanlar hayatlarının büyük bir bölümünü o ortam içerisinde geçirir ve aynı ortam içerisinde pek çok duygu ve düşünceyi tecrübe eder. Her duygu ve her düşünce iş yeri ortamında rahatlıkla ortaya konulamaz, bazılarını kişi kendi sansüründen geçirmek zorundadır. Bu sansür ve düzenleme işlemine öz düzenleme adı verilir (Wong ve Cummings, 2009).

Öz düzenleme, otantik liderliğin bir alt boyutudur. Öz düzenleme değişkeni çeşitli şekillerde tanımlanabilse de, kişinin davranışlarını, duygularını ve düşüncelerini uzun dönemli hedeflerine ulaşabilmek için yeniden düzenlemesidir (Datta, 2015). Bunu yapabilmek için kişinin yıkıcı ve olumsuz duyguları kontrol altına alma yeteneğine sahip olması gerekir. Öz düzenleme, bir yetenek olarak düşünülse de, amaca ulaşmak için ortaya konan bir çabayı da ifade eder.

Öz düzenleme içselleştirilmiş etik bir yapı olarak düşünülebilir (Wong ve Cummings, 2009). Liderlerin yaptıkları ile söyledikleri birbirini tutmazsa öz düzenleme becerileri düşük demektir. Öz düzenleme, aynı zamanda tutarlı bir yapı ortaya koymayı gerektirir.

Amunkete ve Rothman (2015) işten ayrılma niyetinin öncülü olarak ele aldığı öz düzenleme değişkeninin işten ayrılma niyeti üzerinde pozitif etkisi olduğunu ortaya koymuştur. İşten ayrılma niyeti ile öz düzenleme arasındaki bu ilişkinin pozitif yönlü olduğunu onaylayan başka çalışmalar da vardır (Lee vd., 2013; Lee vd., 2019; Gatling ve Kang, 2016). Bu sonuçlar göstermektedir ki öz düzenleme değişkeninde

herhangi bir artış gerçekleştiği zaman, işten ayrılma niyetinde de bir artış gerçekleşecektir.

### 2.3.16. İlişkilerde Şeffaflık

Çalışanlari yöneticilerinin ne düşündüklerini bilmek ister. Bunu bildikleri ölçüde yaptıklarından daha fazla emin olurlar ve daha rahat hissederler. Ancak yöneticilerinin duygu ve düşüncelerini bilmeyen çalışanlar bir çeşit belirsizlik duygusu yaşarlar. Diğer tüm belirsizlik duyguları gibi bu belirsizlik duygusu da çalışanları rahatsız edecektir (Wong ve Cummings, 2009).

İlişkilerde şeffaflık, liderlerin duygularını ve düşüncelerini çalışanlarına şeffaf bir şekilde iletmesidir (Amunkete ve Rothman, 2015). Uygun bir tutum ile uyumlaştırdıktan sonra aktarılan duygu ve düşünceler, çalışanların liderlerine dair bilgileri doğru edinmesine, onun istek ve beklentilerini doğru anlayabilmesine yardımcı olur. Liderlerini tanıyan çalışanlar onların onaylayacağı şekilde hareket etmeye çalışacak ve onların belirlediği politikaların daha sağlıklı bir şekilde yürümesine olanak vereceklerdir (Datta, 2015). Bunun yanı sıra yöneticiler de daha şeffaf olduğunda daha az baskı altında çalışır.

Liderlerin ne derece açık olduğu ilişkilerde şeffaflık değişkeni ile ilişkilidir ve liderin duygu ve düşüncelerini ne denli açık olarak ortaya koyduğunu gösterir (Kliuchnikov, 2011). İş yeri ortamında uyumu sağlayabilmek için ilişkilerde şeffaflık derecesinin ne kadar olması gerektiği, çalışanların kişiliklerine, kişiler arası ilişkilere ve iş yeri ortamına göre değişkenlik gösterir. Bunu doğru belirleyebilen liderler daha başarılı olur ve çalışanlarda yaratmaya çalıştığı duyguları yaratabilir.

Amunkete ve Rothman (2015), ilişkilerde şeffaflık değişkeninin işten ayrılma niyetinin öncülü olduğunu ortaya koymuşlardır. Bu iki kavram arasındaki ilişki negatif yönlüdür. İlişkilerde şeffaflık söz konusu olduğunda işten ayrılma niyeti düşer. Çalışanlar, yöneticilerini daha iyi anlayabildikleri zaman ne yapacaklarına daha kolay karar verir ve karar verirken daha az tedirginlik yaşar. Çünkü yaptıklarının sonucunu daha iyi tahmin edebileceklerine inanır ve daha fazla güven duygusu hissederler. İşten ayrılma niyeti ile ilişkilerde şeffaflık arasındaki ilişkinin negatif

yönlü olduğu başka çalışmalar tarafından da onaylanmıştır (Lee vd., 2013; Lee vd., 2019; Gatling ve Kang, 2016).

### 2.3.17. Tükenmişlik

İş yeri ortamında çalışanları uyararak stres yaratan pek çok faktör vardır. Bu faktörlerin yaratacağı etkileri engellemek çoğu zaman mümkün olmaz. Bazı çalışanlar bu stres faktörlerine daha fazla maruz kalırken bazıları daha az maruz kalır. Yine bazı çalışanların stres yaratan bazı faktörlere karşı direnci mevcutken, bazı çalışanlar belirli faktörler karşısında daha zayıftır. Stres yaratan faktörlerin, çalışanların duygu durumlarını uzun süre olumsuz etkilemesinin bazı sonuçları vardır.

Tükenmişlik durumu kişinin stres yaratan faktörlere verdiği psikolojik bir yanıt olarak tanımlanabilir (Maslach ve Jackson, 1981). Bu süreçte stres yaratan faktörler kadar mahrum olmanın verdiği sıkıntı da etkin rol oynayabilir. Çalışan, başarmışlık duygusundan mahrum kalabilir. Benzer şekilde çalışanın diğer çalışanlar veya insanlar ile kopmuşluk yaşaması veya daha karmaşık bir şekilde çalışanlardan kötü niyetli davranışlar görmesi şeklinde de psikolojiye zarar veren etkiler ortaya çıkabilir.

Tükenmişlik durumunun neticesi, kişinin kendisini harekete geçirecek veya kontrol altında tutacak olan enerjisinin tükendiğini hissetmesidir. Eğer kişi bu enerjiyi yeniden dolduracak şansa sahip olmadan sürekli isteklerinden ödün vererek çalışmaya devam ederse, yaşadığı tükenmişlik zaman içerisinde artar. Duygusal yorgunluk, tükenmişlik değişkeninin bir alt değişkenidir (Amponsah vd., 2016). Bazı işlerin doğal yapısı, tükenmişlik durumunun ortaya çıkmasına zemin hazırlar (McDowell, 2015). Bu kavram öncelikle sağlık sektöründe ele alınmış, daha sonra diğer sektörlere de uygulanmaya başlamıştır.

Tükenmişlik kavramı, kişinin çevresini algılama biçiminden ve o andaki ruh halinden etkilenir, bu nedenle aynı ortamda yer alan farklı bireylerden bir kısmı tükenmişlik hissetmezken, diğerleri hissedebilir (Hong, 2009). Bunun altında kişilere has algılama özellikleri yatmasına karşın, bu özellikleri kullanan diğer bir çalışan da bu durumu tetikleyebilir. Örneğin, bazı çalışanların hassas olduğu konularda onları

rahatsız edecek şekilde konuşabilir. Diğer çalışanlar için genel bir konu olarak görülebilen bir konuysa, sadece bir kısım çalışanlar rahatsız olacaktır. Bu konu etnik köken, kültür gibi kişileri daha fazla etkileyecek faktörler ile ilgiliyse, bir süre sonra çalışan daha da rahatsız olabilir. Dışlama davranışı da benzer şekilde kullanılabilir. Mesela bir yönetici belirli bir kısım çalışanların sorularına cevap vermez de diğerlerinin sorularına net cevaplar verirse, bu durum da çok yıpratıcı olabilir. Üstelik bunu gizli bir şekilde yapmak için pek çok yöntem vardır: anlamazdan gelmek, duymamış gibi yapmak, aklına bir şey gelmiş ve çok önemliymiş gibi topluluğa konuşmaya başlamak gibi.

Tükenmişlik, işten ayrılma niyetinin bir öncül değişkenidir (Hoigaard vd., 2012; McDowell, 2015). Çalışmalar, bu iki değişken arasında pozitif yönlü bir ilişki tespit etmiştir (Amponsah-Twaiah vd., 2016; McDowell, 2015). Dall'Ora ve arkadaşları (2015), 12 saatten fazla çalışan hemşirelerin tükenmişlik duygusu yaşadığını ve artan tükenmişlik duygusunun çalışanları işten ayrılmaya yönlendirdiğini keşfetmiştir. Tükenmişlik değişkeni ile işten ayrılma niyeti arasında pozitif yönlü ilişki tespit eden başka çalışmalar da vardır (Vaamonde vd., 2018; Wright vd., 2014; Rosario-Hernandez vd., 2018).

### 2.3.18. Duygusal Yorgunluk

Duygusal yorgunluk kişisel, fiziksel, duygusal, kişilerarası ve davranışsal faaliyetlerin sekteye uğraması ile ilişkilendirilmiştir (Maslach, 1993). Duygusal yorgunluk, iş ile ilgili uyarıcılara duygusal olarak tepki verilmesi şeklinde ortaya çıkar. Uyarıcılar çeşitli şekillerde ortaya çıkabileceği gibi yorgunluk yaratan ilk safha iş stresinin ortaya çıkmasıdır (Frederici ve Skaalvik, 2012). Çalışanın duygularını gereken düzene getirebilecek gücünün kalmaması durumunda duygusal yorgunluk şiddetlenir.

Duygusal yorgunluk, tükenmişlik değişkeninin bir alt boyutudur. Duygusal olarak yorgun olan birey, pek çok olaya karşı kendisini duygusal anlamda hazırlamakta zorlanabilir. Beklenmedik olaylar karşısında da zor durumda kalabilir, hemen harekete geçemeyebilir. Duygusal yorgunluk, şirket faaliyetlerini olumsuz

etkiler. Bilhassa hızlı müdahale edilmesi gereken noktalardaki çalışanlar duygusal yorgunluk yaşarsa, faaliyetlerde yaşanan olumsuzluk artabilir (Hoigaard vd., 2012). Buna Titanik gemisinde buz dağlarını gözetleyen kişinin geç haber vermesini ve geminin batmasına neden olmasını örnek gösterebiliriz. Bu kişinin duygusal yorgunluk yaşayıp yaşamadığını bilmesek de, yaşasaydı böylesi bir duruma neden olabileceğini bu örnek ile göstermek mümkündür.

Duygusal yorgunluk, çalışanların isteksiz davranarak işlerini sekteye uğratacak noktaya gelmelerine neden olabilir (McDowell, 2015). Zaman içerisinde yaşanan olumsuz duygular, çalışanlar üzerinde bu etkiyi yaratacaktır. Duygusal yorgunluğun oluştuğu ortamlar çalışanlar tarafından tercih edilmez.

Duygusal yorgunluğun, işten ayrılma niyetinin bir öncülü olduğu görülmüştür (Alarcon ve Edwards, 2011). Frederici ve Skaalvik (2012) bu ilişkinin pozitif yönlü olduğunu göstermiştir. Duygusal yorgunluk artış gösterdikçe işten ayrılma eğilimi de artacaktır (Hong, 2009). Ancak duygusal yorgunluk üzerindeki artışın bir kısmı, duygusal olarak yorulan bireylerin faaliyete geçme zorluk yaşamaları nedeniyle işten ayrılma niyetine hemen yansımaz. Duygusal yorgunluk ile işten ayrılma niyeti arasında pozitif yönlü bir ilişki bulan başka çalışmalar da vardır (Vaamonde vd., 2018; Wright vd., 2014; Rosario-Hernandez vd., 2018).

### 2.3.19. Sinizm

Kötü niyetli davranışlar kişilerin kendini huzursuz hissetmelerine neden olur. Bunun nedeni, kötü niyetli davranışların arkasından zarar verici bir eylemde bulunulmasının beklenmesidir. Belirsizlik işin içine girdiğinde, huzursuzluk daha da artar. Sinizim, çalışanların kötü niyetli davranışlar sergilemesidir (Amunkete ve Rothman, 2015). Bunu yapmanın sayısız yolu vardır. Önemli olan diğer çalışan veya çalışanlar tarafından bu kötü niyetin algılanmasıdır.

Sinizim, tükenmişlik değişkeninin bir alt boyutudur. Kendini huzursuz hisseden çalışanların, yaşadığı rahatsızlıklar ve huzursuzluklar neticesinde daha fazla sıkıntı yaşamamak için kendilerini korumaya çalışması neticesinde ortaya çıkar (Maslach, 1993). Diğer çalışanların kendisi için iyi şeyler düşünmediğini farzeden çalışanlar,

onlara karşı iyi niyetli olmayan davranışlar sergileyerek kendisini koruma altına aldığını düşünebilir. Yaşadığı negatif duyguların etkisiyle de çevresine karşı düşmanca davranabilen çalışanların sinizim davranışları artmış demektir.

Sinizim, çalışanlar negatif duygulara maruz kalınca da bir deşarj olma yöntemi olarak ortaya çıkar (McDowell, 2015). Çalışanlar, istemediği davranışlar ile karşılaşınca ve kendilerini sürekli olarak değersiz hissettiren şartlar altında uzun süreli çalıştıklarında tepki geliştirirler veya kendilerini koruma iç güdüsü ile hareket ederler. Bu durum kişinin kendi dengesini ve sağlığını koruması için gelişen doğal bir süreçtir. Bu süreç içerisinde, kişi kendisini tehdit eden olumsuz duygulardan korunmak için biraz daha agresifleşebilir veya iyi niyetli olmayan davranışlar geliştirebilir. Sinizim bu şekilde ortaya çıkar.

Sinizim, işten ayrılma niyetini pozitif yönde etkiler (Alarcon ve Edwards, 2011). Kötü niyetli davranışlar sezen çalışanlar uyarılır ve strese girer. Zaman içerisinde, sinizim davranışının şekline bağlı olarak, anksiyete gibi olumsuz durumlar da oluşabilir. Tüm bunlar işten ayrılma niyetinin artması ile sonuçlanacaktır. Sinizmin işten ayrılma niyeti üzerindeki pozitif etkisi başka araştırmacılar tarafından da onaylanmıştır (Wright vd., 2014; Rosario-Hernandez vd., 2018).

### 2.3.20. Lider-üye Etkileşimi

Bir kurum içerisinde yönetici ve üye arasındaki ilişkinin sağlıklı şekilde gelişmesi kurum açısından oldukça önemlidir. Geleneksel liderlik teorileri bu ilişkiyi açıklama konusunda yetersiz kalmıştır (Lee, 2000). Dansereau vd. (1975) her lider-üye ilişkisinin kendine has yapısı olduğunu savunur, bu yapı bölümden bölüme veya şirketten şirkete farklılaşma eğilimi gösterebilir.

Lider-üye teorisi, sosyal değişim teorisinden türetilmiş bir alt teori olarak kabul edilebilir (Lee, 2000). Sosyal değişim teorisinden farklı olarak bu teori içerisinde yöneticiler ve çalışanları arasındaki ilişkileri inceler. Bu ilişkilerin ilk aşaması rollerin yerleşmesidir: bu süreçte yönetici çalışana sorumluluk ve kaynak dağılımını doğru öngörerek görevler verir ve bu görevleri yerine getiren çalışanı güvenilir olarak kabul eder. Bunun sonucu olarak da daha talepkar görevler vermeye başlar.

Lee (2000) işten ayrılma niyetinin öncülü olarak lider-üye etkileşimi değişkenini belirlemiş ve aralarında negatif yönlü bir ilişki bulmuştur. Li vd. (2018) bu bulguları desteklemiştir.

### 2.3.21. Farkındalık

Farkındalık, örgüt içerisindeki faaliyetlere dahil olan çalışanların faaliyetlere dair algıladıkları olarak özetlenebilir. Kimi birey diğerlerinin göremedikleri detayları görmeyi başarırken kimi bireyler de herkesin görebildiği detayları göremeyebilirler. Bunun nedeni kimi bireylerin yüksek farkındalıkları olmasına karşın kimi bireylerin düşük farkındalıklarının olmasıdır (Andrews vd., 2014).

Farkındalık, kişinin çevresinde olup bitenlerin bilincinde olması olarak tanımlanabilirken, örgütsel anlamda kurum içerisinde gerçekleşen olaylar, akışlar ve prosedürler hakkında bilgi sahibi olmak anlamına gelir. Sadece çalışanın çevresinde olup bitenler hakkında bilgi sahibi olması, farkındalık için yeterli değildir. Kişi ne kadar fazla mevzuat, iç tüzük, olay ve akış gibi bilgiye sahipse, o kadar yüksek farkındalığa sahip demektir. Bu farkındalığın ne şekilde kullanılacağı ise önleme ve geliştirme olarak açıklanmıştır (Higgins, 1997).

Farkındalık, işten ayrılma niyetinin diğer bir öncüdülür (Andrews vd., 2014). Düzenleme odağı kuramı (Higgins, 1997) ile açıklanan farkındalık kavramı geliştirme veya önleme davranışlarını tetikler. Önleme davranışları kişinin güvende hissetme ihtiyacı ile ilişkilidir. Kişi güvende olabilmek için yapması gerekenleri yapabilir, sorumluluklarını takip edebilir. Geliştirme davranışları ise kişinin istediklerini yerine getirmek için hareket etmesi ile ilgilidir. Kişi, istediklerine ulaşmayı ümit eder ve buna uygun olarak hareket eder.

Önlemek veya geliştirmek için çalışanlar iş değiştirmenin en iyi yol olabileceğine de karar verebilirler. Bu nedenle bu ilişki kaçınılmaz bir şekilde ortaya çıkar. Geliştirme odağının farkındalık ve işten ayrılma niyeti arasındaki ilişkide pozitif bir arabulucu değişken olarak ortaya çıktığı görülürken, önleme davranışının farkındalık ve işten ayrılma niyeti arasındaki ilişki üzerinde herhangi bir arabuluculuk etkisi olduğuna dair bulguya rastlanmamıştır (Andrews vd., 2014).

### 2.3.22. İş Stresi

İş stresi, kurum içerisinde kurumun faaliyetlerinden kaynaklanan uyarıcılar nedeniyle çalışanlar üzerinde oluşan strestir. Bazı sektörlerde uyarıcıların artması nedeniyle iş stresi artabilir. İş stresinin tüm çalışanlara etkisi farklıdır. Bu durum çalışanların içsel motivasyonu veya stresi tölere edebilme yeteneği ile ilişkilendirilebilir (Applebaum, 2008).

İş stresi uzun süreli olduğunda yıkıcı sonuçlar yaratabilir. Stres, insan vücudunda kortizol hormonu üretilmesine neden olur ve dopamin hormonunun aksine, kortizol uyarıcı ve harekete geçirici bir hormondur. Ancak her insanın bünyesi farklı sürelerde hareket halinde olabiliyorsa da, bu kapasitenin dışında bir uyarılma hali vücutta, zihinde ve psikolojide yorgunluk oluşturacaktır (Levin, 2003). Uzun süreli stresin kişilik bozukluklarına da yol açtığı bilinmektedir.

İş stresinin işten ayrılma niyeti üzerindeki etkisinin anlamlı olduğu bilinmektedir (Applebaum, 2008; Tongchaiprasit ve Ariyabuddhiphongs, 2016; Mahfooz vd., 2017). İş stresi artınca istenmeyen bir çalışma ortamı oluşur ve işten ayrılma niyeti artar (Levin, 2003; Zito vd., 2018; Duraisingham vd., 2009). Azalan iş stresi ise çalışanların kendilerini daha iyi hissetmelerini sağlar ve bu yapısı nedeniyle işten ayrılma niyetini azaltabilen bir etkisi vardır (Fasbender vd., 2018; Levin, 2003). Gerçekleştirilen çalışmalar iş stresinin işten ayrılma niyetinin öncülü olduğunu göstermiş (Allisey vd., 2014; Shontz, 2016) ve iş stresi ile işten ayrılma niyeti arasında pozitif yönlü ilişki olduğunu ortaya koymuştur (Fasbender vd., 2018; Huang, 2006; Wright vd., 2014)

### 2.3.23. Algılanan Dışsal Prestij

Çalışanlar, kendilerini işleri veya şirketleri ile birlikte tanımlayabilir, bu şekilde anılmaktan hoşlanabilir. Bunda ait oldukları sosyal grubun etkisi büyüktür. Sosyal grup içerisindeki statü kimi zaman çalışılan iş veya çalışılan şirketin prestiji ile belirlenebilir. Bu nedenle algılanan dışsal prestij, çalışanların şirkette kalma kararı vermelerinde veya ayrılmayı düşünmelerinde bir miktar etkili olacaktır (Carmeli ve Freund, 2009).

Algılanan şirket prestiji işten ayrılma niyetinin anlamlı bir öncülüdür ve aralarında negatif bir ilişki vardır (Carmeli ve Freund, 2009). Şirketin prestiji yüksek olduğu zaman, çalışanlar ödemelerini vaktinde ve tam alıp almayacakları gibi konularda endişeye kapılmazlar. Piyasaların durumu kötüleştiğinde algılanan şirket prestijinin işten ayrılma niyetine etkisi de artabilir. Bunun benzeri 2006 krizinde Amerika Birleşik Devletleri'nde yaşanmıştır. Banka iflasları çok fazla olunca, ödemesini alamayacağını düşünen banka çalışanları, paraya ihtiyaçları olmalarına ve bir kısmının işsiz kalmış olmasına rağmen küçük bankalar yerine daha düşük maaşlarla büyük bankalarda işe başlamıştır (Demirbaş ve Sezgin, 2010).

### 2.3.24. Algılanan Örgütsel Destek

Agılanan örgütsel destek, çalışanın örgüt tarafından benimsendiğinin gösterilmesi ve bunun sonucunda çalışanın aidiyet ve güvenlik duygusunun gelişmesi şeklinde ortaya çıkar (Ro ve Lee, 2017). Hata yapma korkusunu da azaltabilen örgütsel destek çalışanın kendine güvenini de arttıracaktır. Kişilerin algıları ile de ilişkili olan bu değişken aynı iş ortamında farklı bireylerin farklı örgütsel destek algılamaları ile de sonuçlanabilir.

Algılanan örgütsel desteğin işten ayrılma niyetinin öncülü olduğunu gösteren çalışmaların bulgularına göre bu iki değişken arasında negatif yönlü bir ilişki bulunmaktadır (Arshadi, 2011; Gök vd., 2017). Örgüt, kişinin çalışırken içinde bulunduğu toplumdur. Örgüt tarafından destek gören kişi, toplum tarafından kabul görmüşcesine olumlu hisseder. Bu yapısı nedeniyle örgütsel destek arttıkça işten ayrılma niyeti azalır (Ro ve Lee, 2017).

### 2.3.25. İletişim

İletişim, bir kurum içerisindeki yöneticiler için hayati rol oynar (Spector, 1997). Doğru iletişim ile çalışanlar ve yönetim arasında güvene dayalı bir ilişki kurulabilir. İletişim sağlıklı olduğunda çalışanlar anlaşıldığını hisseder ve kendini daha fazla gerçekleştirmiş olur. Tek yönlü iletişim, ilişkilerin gelişmesi açısından kısır bir yapıya sahiptir (Keser ve Yılmaz, 2016). Hiyerarşik yapılar da iletişimin daha etkili olmasına engel olabilir.

İletişim, Spector (1997) tarafından geliştirilen iş tatmini anketi içerisinde iş tatminin bir alt boyutu olarak değerlendirilmiştir. Ancak iletişim, çeşitli yönleri ile işten ayrılma niyetini etkileme gücüne sahiptir (Mohamad, 2008). Şirket faaliyetleri üzerinde önemli rol oynayan iletişim, çalışanın iş yeri ortamı hakkındaki görüşleri üzerinde de etkilidir (Mitterer, 2017). İletişim, çalışan için memnuniyeti arttırıcı veya azaltıcı bir yapıya sahiptir (Spector, 1997).

İletişim ile işten ayrılma niyeti arasında negatif yönlü bir ilişki vardır (Mitterer, 2017; Keser ve Yılmaz, 2016). İletişimin iyileşmesi ile anlaşıldığını hisseden çalışanlar işten ayrılmayı daha az düşünmektedir. Mohamad (2008) gerçekleştirdiği çalışma ile elde ettiği bulgularla iletişim ile işten ayrılma niyeti arasındaki negatif yönlü ilişkiyi onaylamıştır.

### 2.3.26. İş-aile Rol Çatışması

Çalışanların iş hayatı dışında bir hayatları vardır. İş yerinde gerçekleştirdikleri roller, gerçek hayatlarındaki rolleri ile uyumlu olmayabilir (Chan ve Ao, 2018). Örneğin, iş yerinde eşyaları parçalayarak kalite kontrolü yapan bir uzman, bu alışkanlığını yaşadığı ev ortamına da taşır ve evdeki eşyaları yıpratırsa hane halkından tepki görür. Buna benzer şekilde tiyatro sahnesinde bağırarak konuşmaya alışmış bir tiyatrocu, diğer arkadaşlarının yanında veya sessiz durulması gereken ders ortamı gibi bir ortamda çok yüksek sesle konuşmaya devam ederse bu durum hoş karşılanmaz.

İşyerinin dışındaki hayatında çatışma yaşayan çalışanların, işlerini yapmak için yeterli enerjisi kalmayabilir. Zihnini işten koparamayan bireylerin aile hayatları olumsuz etkilenebileceği gibi, tam tersi gerçekleşerek bireylerin iş hayatı da olumsuz etkilenebilir (Chen vd., 2015). İş-aile rol çatışması bu gibi olumsuzluklar sonucunda ortaya çıkar. Bu çatışmayı yaşayan bireylerin hayatlarının büyük bir bölümünü etkileyen olumsuzluklar ortaya çıkabilir.

İş-aile rol çatışması değişkeni, işten ayrılma niyeti üzerinde pozitif etkiye sahiptir (Dion, 2006). İş-aile çatışmasını daha fazla yaşayan bireylerin işten ayrılma eğilimi daha fazla olur. Bu çatışmadan rahatsız olan bireyler işten ayrılmayı tercih

edecektir. Syed ve arkadaşları (2018) iş-aile rol çatışmasının işten ayrılma niyetini pozitif etkilediğine dair sonuçlar elde etmiştir ve gerçekleştirdikleri çalışma ile bu etkiye onay vermiştir.

### 2.3.27. İşe Devamsızlık

İşe devamsızlık, gönüllü olarak işyerinde bulunmama durumu olarak kabul edilir. Bu durum çalışanların tatminsizliğinin bir yansıması olarak da kabul edilir. Devamsızlık, yöneticiler için olduğu kadar çalışanlar için de önemli bir sorundur. Şirket faaliyetlerinin istikrarsız hale gelmesine neden olabileceği gibi faaliyetlerin akışında kesintilere de yol açabilir.

Meyer ve Allen (1991) gerçekleştirdiği çalışmada devamsızlık değişkenini işten ayrılma niyetinden bağımsız bir çıktı olarak incelemiş olsa da Merkin ve Shah (2014) işe devamsızlık değişkenini işten ayrılma niyetinin öncülü olarak değerlendirmiş ve pozitif yönlü bir etkisi olduğunu savunmuştur. Artan işe devamsızlık davranışı, artan işten ayrılma niyetini de beraberinde getirecektir. Leon ve Morales (2018) ise devamsızlık değişkeni ile işten ayrılma niyetinin birbirinden bağımsız iki kavram olduğunu savunmuştur.

### 2.3.28. Kalite Kültürü

Paylaşılan ve kabul edilen kalite kalıplarına kalite kültürü denir. İkinci Dünya Savaşı sonrasında gelişen Toplam Kalite Yönetimi anlayışı, kalite düşüncesinin bir alışkanlık zeminine oturarak çalışanlar arasında yaygınlaşması halinde kalite ile ilgili stratejilerin başarılı olabileceğini göstermiştir. Kalite kültürü, çalışanların kalitenin önemini anlamasını, çalıştıkları kurumda odaklanılanın kalite olduğunu kabul etmesi ile ilgilidir. Beklentilerini ve çalışma yöntemlerini buna göre ayarlayan çalışanlar kalitenin artmasını hedefler. Böylelikle kurumla ortak hedefler belirlemiş olan çalışanlar kurumları ile daha uyumlu hale gelir.

Çalışanların içinde bulunduğu kurum içerisindeki anlayışın kaliteyi arttırma ve çıtayı yükseltme yönünde olması kalite kültürünün mevcut olması anlamına gelir. Kalite kültürü sürekli gelişimi hedefler. Bu anlayış, kurum içerisinde yer alan tüm

bireylerce paylaşılmalıdır. Aksi takdirde “zayıf halka” adı verilen kalitenin düşmesine neden olabilecek kilit çalışan tehdidi ortaya çıkabilir. Tüm çalışanların yüksek dikkat ile işini yaptığı bir kurumda, bir çalışan çok özensiz bir hata yaparsa, bu hata tüm kuruma yüklenebilir, marka saygınlığını zedeleyebilir. Bu nedenle kalite kültürü, tüm çalışanlara benimsetilmeye çalışılır.

Kalite kültürü, aynı zamanda müşterilerin yüksek güven duymasını hedefler. Yüksek güven ile hareket eden müşteriler, sizi kontrol etmekle vakit harcamaz. Böylelikle hem sizin, hem de onların vakit ve maliyet tasarrufu ortaya çıkar. Ancak yüksek güven, uzun süre içerisinde oluşabilir. Yüksek kalitenin mevcut olduğuna dair inanç, yüksek güveni getirecektir. Kalite kültürünün en önemli avantajı budur.

Kalite kültürü, çalışanlar arasında ortak bir dil gelişmesini sağlar. Bu ortak dilin hedefi kalite olduğu gibi anlamaya ve tanımlamaya çalıştığı kavramlar da kalite ile ilgilidir. Çalışanların düşünme şekli, onayladıkları ve kınadıkları noktalar bütünüyle ele alındığında kalitenin artmasına yöneliktir.

İşten ayrılma niyetinin öncülü olan kalite kültürü ile işten ayrılma niyeti arasında negatif yönlü bir ilişki vardır (Elci vd., 2007). Kalite kültürünün ve kalite anlayışının düşmesi, çalışanın olumlu beklentilerinin ve şirkete duyduğu güvenin azalması anlamına geldiği kadar çalışma koşullarının kalitesinin de dahil olduğu genel kaliteye dair şüpheleri ortaya çıkar. Belirsizlik ve düşen kalite algısı, çalışanın işten ayrılmayı düşünmesine neden olur. Kalite kültürü, çalışanlara sağlıklı çalışabilecekleri bir ortam sağlanmasını da öngörür. Bu nedenle yükselen kalite kültürü, işten ayrılma niyetini düşürür.

### 2.3.29. Kurumsal Etik Değerler

Kurumsal etik değerler, bir kurumu tanımlayan etik değerlerdir. Mesela sağlam ürünleri ile öne çıkmak isteyen bir kurum, kurumsal etik değerlerini buna göre oluşturur: sağlam olmayan ürünlerin iade sürecini hızlandırır, kullandığı malzemelerin sağlam olmasına dikkat eder, montaj sürecine daha fazla yatırım yapar (Chun vd., 2013). Hizmet sektöründe de kurumsal etik değerler kolaylıkla öne çıkar. Kurumsal etik değerlerine önem veren lokantalar ürün kalitesine dikkat eder.

Fast-food şeklinde hizmet veren lokantalarda ürün standart şeklinin dışında verilirse kolaylıkla ve ücret almadan yenisi ile değiştirilebilir.

Hizmet sektöründe, eğitim ve gıda gibi sektörlerde, çalışanların birbirleri ile konuşma ve muhatap olma tarzı da önemlidir. Kurumsal etik değerleri ile bu durumu düzenlemeyen şirketler, çalışanları arasında çatışma veya kötü bir üslup ile konuşma gibi süregelen durumlara sebebiyet verebilir ve bu nedenle müşteri kaybedebilir. Bu durum aynı zamanda istenmeyen bir çalışma ortamı yaratacağından çalışanlar tarafından da çok tercih edilmez (Sharma vd., 2009).

Kurumsal etik değerler, bir kurum içerisindeki düzenin korunmasını amaçlar ve çalışanlar için davranış sınırları belirler. Kurumsal etik değerler bir şirketten diğerine fark eder (Chun vd., 2013). Bu değerler, yazılı olarak belirtilen kurumun etik değerlerine ek olarak etkili olan yöneticilerin değerleri ve şirket politikalarında vurgulanan değerler olarak düşünülebilse de bu şekilde sınırlandırmak her zaman mümkün değildir. Kurum ile ilgili beklenmedik kişilerin etik değerleri de etkin olabilir. Örneğin, içerisinde antrepo bulunan bir uluslar arası ticaret şirketinin kurumsal etik değerlerinin büyük ölçüde antrepoyu düzenli olarak kontrole gelen gümrük memurunun etik değerlerinden etkilenmesi mümkündür.

Elci ve arkadaşları (2007), kurumsal etik değerlerin işten ayrılma niyetinin öncülü olduğunu ve işten ayrılma niyeti üzerinde negatif etkisinin olduğunu ortaya koymuşlardır. Kurumsal etik değerlerin gelişmesi, çalışanların ortaya çıkan sorunlar ile baş etmesini de kolaylaştırır. Örneğin lokantada yediği yemekten şikayet eden bir müşterinin hızlı bir şekilde, soru sorulmaksızın, yemeğinin ücretsiz olarak değiştirilmesi çalışan için daha az stresli bir ortam sağlar. Müşteri şikayet ederek diğer müşterileri rahatsız etmediği gibi çalışanları da rahatsız etmez.

### 2.3.30. Etik İklim

Etik iklim, bir kurum içerisinde meydana gelen olayların ve süreçlerin etik olarak nasıl değerlendireleceğine dair genel bir anlayıştır. Çalışanlar, daha etik ortamlarda daha güvenli çalışabilir (Wimbush ve Shepard, 1994). Uğrayabilecekleri

olası haksızlıklar karşısında kendilerini savunmasız hissetmezler. Aynı zamanda etik olmayan faaliyetleri de kendilerine çıkar sağlasa bile cezbedici bulmazlar.

Etik iklim, örgütlerin günlük faaliyetleri sırasında çalışanların davranışlarına dair beklentileri, ödülleri ve bu gibi faktörler sonucunda oluşan ortamı ifade eder (Schwepker, 2001). Bu etik kurallar şirketlerin iç tüzüklerinde yazılı olabilir veya tepe yönetim tarafından yansıtılabilir. Etik iklim, çalışanlar arasında yaygın bir algı sonucu ortaya çıkar. Çalışanlar, kendilerinin takip ettiği etik kuralları başkalarının da takip etmesini ister ve onları da bu şekilde yönlendirme eğilimine girer ve etik iklim de bu şekilde yayılır (Victor ve Cullen, 1988).

Etik iklim, çalışma ortamının etik olarak nasıl şekillendirildiğinin bir göstergesi olarak kabul edilebilir. Şirketin etik uygulamalarının etkinliği ve aktifliği, etik iklim seviyesini etkiler (Wimbush ve Shepard, 1994). Buna yazılı şirket kuralları kadar şirketin politikaları da dahildir. Yöneticiler de buna uygun davranır. Şirket kuralları ve politikaları ile gerekli mesajı alan çalışanlar da buna uygun davranış kalıpları içerisine girer. Etik iklim böylelikle oluşur.

Schwepker (2001) etik iklim değişkeninin işten ayrılma niyetinin öncülü olduğunu ve aralarında negatif yönlü bir ilişki olduğunu ortaya koymuştur. Daha etik olan iş ortamlarında çalışanlar daha fazla bulunmak ister. Etik iklim azalınca, çalışanlar hem etik olmayan uygulamaların sorumluluğunu alma, hem de kendilerini rahatsız edebilecek etik dışı davranışlara maruz kalma endişesi içerisine girerler ve işten ayrılmaya meylederler. Etik iklim, çalşanlara güven veren bir yapıya sahiptir. Mesela çalışanlar uğradıkları veya uğrayacakları haksızlıklar karşısında korunup korunmayacaklarını bilmek ister. Eğer etik iklim yoksa, çalışanlar o ortamda bulunmayı daha az ister, çünkü kendilerini güvende hissetmezler. Etik iklimin işten ayrılma niyeti üzerindeki pozitif yönlü etkisini gösteren başka çalışmalar da gerçekleştirilmiştir (Özyer vd., 2010; Joe vd., 2018).

### 2.3.31. İşyeri Nezaketsizliği

Anderson ve Pearson (1999), işyeri nezaketsizliğini örgütsel olarak sapkın denilebilecek ve diğerlerini incitme amacı güden davranışlar olarak tanımlamıştır.

İşyeri nezaketsizliği, diğerlerine zarar vermek amacıyla değil de davranışı gerçekleştiren kişinin deşarj olma ihtiyacı gibi nedenlerden de kaynaklanabilir. Ancak bu davranışlar aynı ortamda çalışan diğer kişileri olumsuz etkiler. Bu davranışlar genellikle işyeri iç tüzüğünde veya diğer yazılı mevzuatlarda karşılığı olmayan davranışlardır (Cortina vd., 2001). Bu yapısı nedeniyle davranışı gerçekleştiren kişiye yaptırım uygulamak mümkün olmayacaktır.

İşyeri nezaketsizliğinin artması ile işten ayrılma niyeti de artacaktır (Dion, 2006). İnsan, doğası nedeniyle karşısındakinin memnuniyetsizliği ile kendisi arasında ilişki kurmaya çalışır. Bu durum, memnuniyetsiz bireyin, istenmeyen davranışlar yapabilecek olmasından ileri gelir. Kişi, kendisinden kaynaklanan etkileri ortadan kaldırarak kendini bir nebze de olsa güvene almak ister. Diğer taraftan, işyeri nezaketsizliği, çalışanların memnuniyetsizliklerini daha da saldırganca ortaya koymaları şeklinde ortaya çıkabilir (Cortina vd., 2001). Bu durumda kendini daha az güvende hisseden birey, uyarılma haline geçer. Uzun süreli uyarılma ve stres halinde kalma, insanlar üzerinde olumsuz sonuçlar doğurur. Herhangi bir sebep yokken de nezaketsizliği tercih eden çalışanlar olabilir. Bu durum da diğer çalışanlar üzerinde dışlama etkisine benzer bir etki yaratır (Mahfooz vd., 2017). Kendilerinin nezaket görmeyecek kadar önemsiz olduğu mesajının verilmeye çalışıldığını düşünebilirler. Daha da kötüsü, bu davranışı kendilerine karşı bir tavır olarak da görebilirler.

İşyeri nezaketsizliğine konu olan davranışlarda kasıt olup olmadığını anlamak kolay değildir. Bu davranışların özelliği bu davranışları gerçekleştirenin niyetinin tam olarak anlaşılamamasıdır. Kötü niyetli çalışanlar niyetlerini gizleyerek bu davranışları gerçekleştirebileceği gibi, iyi niyetli çalışanlar sadece alışkanlıklarından ötürü diğerlerini rahatsız edebilecek nezaketsiz davranışlar gerçekleştiriyor olabilir (Anderson ve Pearson, 1999).

İşyeri nezaketsizliğinden kaynaklanan olumsuz düşünceler çalışan üzerinde stres yaratan süreçler başlatır (Dion, 2006). İşten ayrılma niyeti de bu gibi süreçlerin sonunda ortaya çıkar. Nezaketsizlik, işyeri ortamında var olduğunda, kişinin rahatsız olsa bile terk edemeyeceği ortamlarda yer alması ve dışarıda olduğundan daha fazla strese girmesi anlamına gelebilir. İşyeri nezaketsizliğini yapanlar, yönetici

pozisyonundaki çalışanlar olunca, kişi işyeri ortamında vermeye alışkın olduğu tepkileri burada veremeyebilir (Anderson ve Pearson, 1999). Sonuç olarak iş nezaketsizliği, rahatsız edici yapısı nedeniyle işten ayrılma niyetini arttırabilen bir yapıya sahiptir.

Dion (2006) işyeri nezaketsizliğinin işten ayrılma niyetinin bir öncülü olduğunu göstermiştir. Mahfooz ve arkadaşları (2017) bu bulguyu desteklemiş ve aralarındaki pozitif yönlü ilişkiyi onaylamıştır. İşyeri nezaketsizliği, rahatsız edici davranışların ortaya çıkmasıdır ve çalışanlar için istenmeyen bir ortam oluşmasına katkıda bulunur. Bu durum da artan işyeri nezaketsizliğinin işten ayrılma niyetini arttırması ile sonuçlanır (Rahim & Cosby, 2016).

### 2.3.32. İş Özerkliği

İş özerkliği, rolde açıklık ile karıştırılabilmektedir. İş özerkliği kavramı, kişinin kendi başına karar alabilmesi ile ilgili olup yetki ve sorumluluk tanımlamasında belirsizlik kastedilmez. Bazı konularda karar alma yetkisinin çalışana verilmesi ve ona müdahale edilmesi onun iş özerkliğini arttıracaktır. İş özerkliğinin artması, çalışanın sorumluluğunun artması ve hesap vermesi gereken kararlarının olması anlamına gelir (Allisey vd., 2014). Çalışanın yetkinliği ve mesleki özyeterliliği eğer bu kararların yükünü taşımaya uygunsa, iş özerkliği çalışanlar tarafından tercih edilir. Bu sayede çalışan kendi tarzına uygun ve rahat çalışabileceği bir çalışma ortamı geliştirir ve iş akışını ve iş ortamını kendine en uygun olduğuna inandığı şekilde yönetme şansına sahip olur.

İtalya'da, çağrı merkezi çalışanları üzerinde yapılan bir çalışma ile elde edilen sonuçlar, iş özerkliği ile işten ayrılma niyeti arasında negatif yönlü bir ilişki olduğuna işaret etmiştir (Zito vd., 2018; Shahzad, 2016). Allisey ve arkadaşları da (2014) gerçekleştirdiği çalışmanın sonuçlarına dayanarak, iş özerkliğinin işten ayrılma niyetinin bir öncülü olduğunu ve işten ayrılma değişkeni üzerinde negatif etkiye sahip olduğunu desteklemiştir. Daha fazla özerkliğe sahip olan çalışanlar, daha az müdahaleye maruz kalır ve daha az emir alır. Emir alınması çalışanlar tarafından hoş karşılanan bir durum değildir. İş özerkliği düşünce bu durumun tam tersi gerçekleşir

ve çalışanlar bu olumsuz durum karşısında işten ayrılma düşüncesi içerisine daha fazla girebilir (Shahzad, 2016).

### 2.3.33. Akran Desteği

Çalışan ile aynı seviyede bulunan diğer iş arkadaşlarının çalışana destek vermesine akran desteği adı verilir. Diğer iş arkadaşlarının yardım etmesi ve iyi niyetlerini gösterecek hareketlerde bulunması akran desteği algısını arttırır. Sosyal olarak kabul edilmişlik duygusunu arttıran akran desteği ile çalışanlar daha fazla aidiyet hisseder.

Akran desteği, işten ayrılma değişkeninin bir öncül değişkenidir ve negatif etkiye sahiptir (Allisey vd., 2014). Akran desteği artınca, işten ayrılma niyeti azalır. Çünkü aidiyet duygusu ve güvenlik duygusu gibi duygular gelişir. Çalışan kendisini içinde bulunduğu gruba ait hisseder. Akran desteğinin işten ayrılma niyetini negatif yönlü etkilediği bulgusunu destekleyen başka çalışmalar da vardır (Aguirre vd., 2015; Imran, 2017).

### 2.3.34. Rol Açıklığı

Rol açıklığı, çalışanın yaptığı iş pozisyonunun gerektirdiği şekilde yapması istenen işin açıkça belirtilmesi esasına dayanır. Eğer çalışanın yetki ve sorumluluklarında belirsizlik varsa, rol açıklığı düşük demektir. Rol açıklığı düştükçe, çalışanlar hangi durumlarda ne şekilde sorumlu olabileceğine dair daha fazla kaygıya sahip olacaktır (Allisey vd., 2014). Bu gibi durumlarda herhangi bir sorun ortaya çıktığında çalışanlar sorumluluğun diğer çalışanlarda olduğunu iddia edecektir. Hatayı üzerine alan çalışan olmadığında da gelişim gerçekleşemez, hatta çalışanlar bir sonraki hatalarını da bu şekilde savuşturabileceğini düşünerek daha gevşek çalışmaya başlayabilir.

Rolde açıklık, operasyonel süreçler için de oldukça gereklidir. Hangi çalışanın hangi konuda uzman olduğuna doğru karar vermek gerekir. Uzmanlaşma, netlik kazandığında da çalışanların yeteneğine göre dağılım yapılmalıdır. Rolde açıklık olmadığında bu gibi kritik süreçleri yönetmek güçleşir (Deeter-Schmelz, 1997).

İşten ayrılma niyetinin öncülü olan bu değişkenin işten ayrılma niyeti üzerindeki etkisi negatiftir (Allisey vd., 2014). Rol açıklığı artınca, belirsizlik azalır ve çalışanlar daha pozitif duygulara sahip olur. Böylelikle işten ayrılma niyeti de azalır. Rol açıklığı ile işten ayrılma niyeti arasındaki negatif yönlü ilişki bu şekilde ortaya çıkar (Slatten vd., 2011).

### 2.3.35. Mesleki Öz Yeterlilik

Çalışanların mesleki bilgisi arttıkça kendine güveni artacaktır. Meslek hakkında daha fazla bilgisi olan çalışanların mesleki öz yeterlilikleri yüksek demektir. Mesleki öz yeterlilik eğitimler ile artabileceği gibi tecrübe ile de artar. Çalışanlar arasında işbirliği ve paylaşımın yüksek olduğu ortamlarda mesleki öz yeterlilik daha büyük bir hızla artar.

Mesleki öz yeterlilik değişkeninin işten ayrılma niyeti üzerinde negatif etkisi vardır (Alarcon ve Edwards, 2011). Mesleki öz yeterliliği yüksek olan çalışanlar iş ortamında daha güvenli çalışır. Kendine güveni yüksek olan ve ilerleyen zamanlarda zor durumda kalacağından endişe etmeyen çalışanlar, işten ayrılmayı da düşünmezler. Ancak mesleki öz yeterliliği düşük olan bireyler ileride hata yapmamak için işten ayrılmaya meyledecektir. Bu gibi nedenlerle işten ayrılma niyeti ile mesleki öz yeterlilik değişkeni negatif ilişki içerisindedir (Karagonlar ve Öztürk, 2015).

### 2.3.36. İşe Gömülmüşlük

İşe gömülmüşlük, kişinin işini benimsemesinde rol oynayan üç faktörün birleşmesi ile etkisini ortaya koyar. Uyum, bağ ve fedakarlık olarak tanımlanabilen bu faktörler, çalışanın işiyle ve içinde bulunduğu kurumla ne dereceye kadar bütünleştiğini gösterir. Kişi eğer kendisini içinde bulunduğu iş ortamından yabancılaştırıyorsa veya yabancılaştırılmış hissediyorsa, işe gömülmüşlük seviyesi düşecektir. Kişi işe ile uyum sağlıyorsa ve entegre olabiliyorsa ise işe gömülmüşlük seviyesi yüksek olur (Zhao vd., 2012).

İşe gömülmüşlük değişkenine dair olan uyum değişkeni iş görenin yeteneklerinin, beklentilerinin ve ilgi duyduğu şeylerin, işyerinde ihtiyaç duyulan

yetenekler, karşılanabilen beklentiler ve sağlanan olanak ile örtüşmesi ile ilgilidir (Fasbender vd., 2018). Kişi yetenekleri ile fark yaratabiliyorsa ve başarma duygusu ortaya çıkıyorsa uyum artacaktır. Yine aynı şekilde beklentileri karşılanan ve ilgi duyduğu alanlar ile ilgili şirkette olanak sağlanan bireylerin uyumu yüksek olacaktır. Diğer taraftan denizcilik ile ilgilenen bir bireyin, hiç deniz olmayan bir şirkette, farklı alanda faaliyet gösteren bir şirkette uyumu düşük olabilir.

Çalışanın, yaptığı iş, kurum ve diğer çalışanlar ile anlamlı bağlar kurması gerekir. Bağ faktörü de bununla ilgilidir. Çalışanları benimseyemeyen, şirketi ve şirket politikalarını yanlış bulan bireyler, bağ kurma konusunda zorlanır. Örneğin, çevre dostu bir çalışan, atıkları ile bir akarsuda balık ölümüne neden olan bir şirkette çalışırsa bağ kurması oldukça güç olacaktır.

Fedakarlık değişkeni, çalışanın işten ayrıldığı zaman feda edecekleri ile ilgilidir. Eğer çalışan işten ayrıldığı zaman mahrum kalacağı şeyler onun için çok önemli değilse, bu değişken düşük değerler alacaktır (Felps vd., 2009). Diğer taraftan çalışan başka kurumlarda zor bulabileceği imkanları o iş ortamında bulabiliyorsa, fedakarlık değişkeni yüksek değer alır. Örneğin, Baykal Gölü'ndeki fok balıkları ile çok ilgili olan, hatta bu konuda tez yazmış olan bir akademisyen, o gölde araştırma gerçekleştiren tek üniversiteden ayrılmak istemeyecektir.

İşe gömülmüşlük, işten ayrılma niyetinin anlamlı bir öncülüdür ve işten ayrılma niyeti ile negatif ilişki içerisindedir (Zhao vd., 2012). İş ile bütünleşmekte zorluk çeken çalışanların, işten ayrılmayı düşünmesi kaçınılmazdır. Çünkü işlerini zihinlerinde tam oturtamazlar. Ampofo ve arkadaşları (2017) işe gömülmüşlük ve işten ayrılma niyeti arasındaki ilişkiyi incelemiş ve işe gömülmüşlük değişkeninin tüm alt değişkenlerinin işten ayrılma niyetine negatif yönlü etkide bulunduklarını görmüştür.

### 2.3.37. İstismarcı Yönetim

İstismarcı yönetim kavramı, yöneticilerin elinde bulundurduğu yetkiyi ve sahip oldukları pozisyonu istismar edecek şekilde hareket etmeleri nedeniyle ortaya çıkan bir kavramdır (Tepper, 2000). İstismarcı yönetim söz konusu olduğunda, düşmanca

davranışlar ön plana çıkar. Yönetici, daha alt pozisyondaki çalışanlara onları rahatsız edecek tavırlar sergiler (Zellars ve Tepper, 2002). Bu rahatsızlık, yöneticinin çalışana kendi müdahalesi ile yaşatılabileceği gibi, yöneticinin çalışanı diğer çalışan veya yöneticilere olumsuz tanıtması veya çeşitli yollarla onun çalışma hayatını olumsuz hale getirmesi şeklinde de gerçekleşebilir. Bu davranışlar bilinçli bir düşmanlık olasılığına işaret eder (Tepper, 2000).

Mathieu ve Babiak (2016), istismarcı yönetimin işten ayrılma niyetinin öncülü olduğunu ve aralarında pozitif yönlü bir ilişki olduğunu göstermiştir. Yönetimin istismar edici ve çalışanı rahatsız edici davranışlarının artmasının, işten ayrılma niyetini yükselttiği ispat edilmiştir (Haar vd., 2015). Yönetim, gücü elinde tuttuğu için yapabilecekleri belirsizdir ve çalışanlar bu belirsizlik nedeniyle ve karşılarındakine karşı kendilerini koruyacak kadar yetki ve güçleri olmaması nedeniyle istismarcı yönetim artınca geri adım atma eğilimine girerler. Lyu ve arkadaşları (2019) istismarcı yönetim ile işten ayrılma niyeti arasındaki pozitif yönlü ilişkiyi bir kez daha onaylamıştır.

### 2.3.38. İşyeri Zorbalığı

İşyeri zorbalığı, çalışana karşı yapılan ve işyeri nezaketsizliğinin biraz daha ötesinde düşünülebilecek bir kavramdır. Çalışana karşı devamlı bir yapıda olabilecek, onun başarma hissini elinden almak gibi daha agresif davranışlarla ortaya çıkabileceği gibi, çalışanı gerçekten zora sokabilecek bir işyeri ortamı yaratılması şeklinde de ortaya çıkabilir. Burada yapılanlar işyeri nezaketsizliği davranışına göre daha net olarak çalışana hissettirilir. Ama esas önemli fark, burada kasıt olmasıdır.

Diğer çalışanlar da bu sürece dahil edilebilir, hedef çalışan onlara da tavır alınması gereken kişiymiş gibi gösterilebilir. Bu durum azmettirme veya benzeri davranışlar ortaya çıkmasına neden olabileceği gibi Makyevelyanist bir tarz ile çalışanların birbirlerine yönlendirilmesi şeklinde de gerçekleştirilebilir. Bunun sonucunda kişi daha da yalnızlaşacaktır veya çevresindekiler de kendisine tavır alacaktır. Çalışana karşı kötü bir niyet ile gerçekleştirilen bu davranışın nasıl ortaya

çıkabileceği, aslında yapan kişilere bağlıdır. Bu olumsuz davranış, çok değişik şekillerde ortaya çıkabilir.

Mahfooz ve arkadaşları (2017) işyeri zorbalığı ile işten ayrılma niyeti arasındaki ilişkiyi incelemişler, işyeri zorbalığının pozitif yönlü etkisi olduğunu tespit etmişlerdir. Artan işyeri zorbalığı, çalışanların içinde bulunmak istemeyecekleri, kendilerini değersiz hissedecekleri bir ortam oluşmasına neden olacaktır. Kendi kişiliği ve ruh sağlığı için bu ortamı terk etmek zorunda olan çalışanlar, işyeri zorbalığı ne kadar mevcutsa o kadar fazla işten ayrılmayı isteyeceklerdir.

### 2.3.39. Dışlama

Dışlama davranışı, uzun vadede ciddi psikolojik zararlar verebilecek bir davranıştır. Çalışanın varlık hissinin silinmeye çalışılması halidir. Çalışan uzun süreli bir şekilde görmezden gelinir ve bir grup veya birey tarafından dışlanır (Ikram vd., 2018). Normal hayatta da gerçekleşebilen bu durum, işyeri ortamında çalışanlar tarafından da gerçekleştirilebilir. O çalışan yemek ve çay molalarına çağrılmayabilir, toplantılarda kendisinin önerileri kolaylıkla görmezden gelinebilir, selamına karşılık verilmeyebilir. Bu davranışın diğer bir özelliği de, buna maruz kalan bireylerin de bir süre sonra benzer davranışlar göstermeye ve bu şekilde tepkisini ortaya koymaya başlamasıdır.

Dışlama davranışları sonucunda kişi, kendisini önemsiz, gereksiz, istenmeyen biri olarak görmeye başlayabilir. Diğer insanlardan daha değersiz olduğu hissinin verilmesi, o kişinin varlığının farklı şekillerde silinmesidir. Bu şekilde gerçekleştiğinde buna hiçleştirme de denilmektedir (Abaslı ve Özdemir, 2019). Diğer bir yöntemi de kişiyi yalnızlaştırmaktır. Çalışanlar kişi işe konuşmaz, onu gerçekleştirdiği etkinliklere çağırmaz ve ondan uzak durma eğilime girer.

Ikram ve arkadaşları (2018) dışlama değişkenini işten ayrılma niyetinin öncülü olarak değerlendirmiş ve aralarında pozitif yönlü ilişki bulmuştur. Dışlama değişkeni çalışanların yalnızlaşmasına neden olur, onların varlıklarını ve aidiyet duygularını olumsuz etkiler. Bu yapısı nedeniyle artması ile birlikte çalışanların işten ayrılma niyeti de artacaktır.

### 2.3.40. Diğer Öncül Faktörler

Değişkenlerin dışında işten ayrılma niyetine etki eden başka faktörler de vardır. Young ve Corsun (2010) iş yüküne dair iş taleplerinin bu faktörlerden biri olduğunu ortaya koymuştur. İş yükü işten ayrılma niyeti ile pozitif bir ilişki içerisindedir. Yine aynı çalışma iş kaynaklı sakatlanmaların da bu şekilde bir etkisi olduğundan söz etmiştir. Yaş ve cinsiyet gibi değişkenlerin işten ayrılma niyeti üzerindeki etkisini ele alan çalışmalar da yapılmıştır (Allisey vd., 2014).

## 2.4. Üst Kademeler Teorisi

Üst Kademeler Teorisi'ne göre tepe yöneticiler kurum içerisinde fark yaratabilecek kişilerdir. Tepe yöneticilerin gözlemlenebilen özellikleri çalışanların dikkatini çeker ve çalışanlar bundan etkilenir. Bu teorinin çıkış noktası insanların kognitif yapılarının, algıladıkları şeylerin otorite sahibinin yapısı ile ilişkili olmasıdır. Üst kademedeki yöneticilerin davranış kalıpları kolaylıkla ölçülemez, ama bu teoriye göre algılandığı şekli ile taklit edilebilir (Hambrick ve Mason, 1984).

Çalışanlar, yöneticilerin psikolojik özelliklerini kolaylıkla görme şansına sahip değildir, ancak onların belirsizliğe karşı tepkilerini, eğitim geçmişlerini ve davranış tarzlarını görebilir. Burada özellikle yöneticilerin sosyo-ekonomik yapısı önem taşır. Bundan sonra en fazla önem taşıyan ve dikkat edilmesi gereken ise yöneticinin davranış kalıpları ve diğer çalışanlara yaklaşım tarzı olacaktır. Yöneticiler, pek çok hareketinde kendi profillerine dair olan göstergeleri yanısıtır (Hambrick, 2007).

Tepe yönetim gücü ve yetkiyi elinde bulundurur ve bu güç ve yetkiyi diğer çalışan ve yöneticiler arasında dağıtır. Bu gücü ve yetkiyi kullanan yönetici ve çalışanlar da tepe yönetimin gücünü ve yetkisini kullanma tarzını benimseme eğilimine girecektir (Hambrick ve Mason, 1984). Çünkü yapmaları gerekenin ve yapmaları istenenin bu davranış kalıpları içerisine girmek olduğunu düşüneceklerdir.

Üst Kademeler Teorisi, şirketin elde ettiği sonuçların şirket yöneticileri ile yakından ilişkili olduğunu savunur (Hambrick, 2007). Sıralamaya göre önce yöneticilerin değerleri ve algılama şekilleri çalışanlar tarafından anlaşılacaktır, sonra

çalışanlar kısıtlı gözlem olanakları içerisinde elde ettiği gözlemlerden kendi algılarındaki seçicilik çerçevesinde bir yorum yapacaklar ve yönetim hakkında algılarını oluşturacaklardır (Hambrick ve Mason, 1984). Çalışanlar, oluşturdukları yönetim algısına göre strateji geliştireceklerdir.

Miles ve Snow (1978) yöneticilerin stratejilerinin zaman içerisinde kendilerine dair faktörleri içselleştirerek entegre edeceğini ortaya koymuştur. Hambrick (1994), yöneticilerin takımlar ile çok fazla ilgilenmediğini ve kendi davranışlarını kurum içerisindeki çalışanlara göre entegre etmediğini savunmuştur. Davranışsal uyumun gerçekleşmesi için yönetici, diğer çalışanlar ile bilgi, kaynak ve kararlarını paylaşır (Hambrick, 1995). Davranışsal entegrasyonun, kurumun başarıları üzerinde de anlamlı bir etkisi vardır (Hambrick, 1998).

Yöneticilerin, kurum hakkındaki anlayışları o kurumu da şekillendirir. Örneğin, kurum içerisinde araştırma ve geliştirme bölümünün olup olmaması, tepe yöneticilerinin anlayışına bağlıdır, eğer onlar desteklerse şirket böyle bir bölüm açabilir, eğer desteklemezse o şirket içerisinde araştırma ve geliştirme bölümünün yer alma ihtimali olmaz (Hambrick, 2007). Yöneticilerin anlayışı zaman içerisinde kurumda yaygınlaşacaktır.

Üst Kademeler Teorisi, yöneticilerin özellikleri, bu özelliklerin çalışanlara yansıması ve önemli stratejik değişiklikler için kurum çalışanlarını nasıl motive ettikleri gibi noktaların araştırılması ihtiyacı nedeniyle ortaya çıkmıştır (Steinbach vd., 2019). Uzun süreli yöneticilerin kurum içerisinde daha fazla kabul görerek çalışanları daha fazla etkileyebileceği düşünülse de kurumun dışından gelen tepe yöneticiler veya şirkete yeni dahil olmuş olan tepe yöneticiler de kurum çalışanları üzerinde temel stratejik değişiklikler yapabilecek kadar etkili olabilir (Hambrick, 2007).

## 2.5. Sosyal Öğrenme Teorisi

Bandura (1971), insanların içinde bulunduğu her sosyal ortam içerisinde pek çok öğrenme süreçleri vardır. Ödül ve ceza öğrenme süreçlerini pekiştirir. Kişinin

öğrenme sürecini çevresel ve somut faktörler kadar veya kimi zaman daha fazla diğer insanlardan kaynaklanan sosyal faktörler etkiler (Bandura, 1977).

Bandura (1977) sosyal öğrenme sürecini gözlemsel öğrenme ve model alma davranışı ile açıklamıştır. Sosyal öğrenme sürecinde, gözlemlenen bir model gereklidir (Bandura, 1971). Bu süreçte belirlenen modele güvenilmesi ve modelin davranışları için bir rehber olarak benimsenmesi gerekir. Genel olarak sosyal öğrenme davranışı tam da bu şekilde gerçekleşir. Kişinin olmak istediği pozisyonda olan kişiler başta olmak üzere onu etkilemeyi başaran pek çok kişi model yerine geçer ve bu kişilerin davranışları öğrenme sürecindeki kişi için önem taşır. Bu davranışları önce gözlemleyerek tam olarak anlayan kişi ilerleyen süreçte bunları taklit etme eğilimine girecektir (Bandura, 1977). Dolaylı öğrenme kapasitesi, gözlemleyerek öğrenme aşamasını ifade eder.

Kişilerin sosyal öğrenme sürecinde öğrendikleri davranışları taklit etme sürecine davranışın çoğaltılması da denilmektedir. Davranışın çoğaltılması sürecinde kişi mevcut davranış kalıplarını değiştirebilir, ancak değiştirmesi gerekli değildir. Bu durum geçici de olabilir (Bayrakçı, 2007).

Sosyal Öğrenme Teorisi, kişilerin ne şekilde düşündüğü, ne şekilde planlar gerçekleştirdiği, ne şekilde çevrelerini algıladığı ve ne şekilde inandıkları ile ilgilidir (Bandura, 1986). İş yeri ortamında, bu eylemler kişinin iş yeri ve kariyeri ile ilgili düşünce ve planları, iş yeri ortamını algılama şekillerini ve inançlarını ele alır. Sosyal öğrenme sürecinde çalışanların işleri ile ilgili beklentileri de önemli rol oynar (Bayrakçı, 2007).

Sosyal Öğrenme Teorisi'nde rol oynayan ilk kavram olarak karşılıklı belirleyicilik ortaya çıkar. İş yeri ortamında kişilerin iş yeri ortamındaki rolleri, beklentileri ve yaşadıkları zorluklar veya olası sıkıntılar karşılıklı belirleyicilik olarak ortaya çıkar. Kişinin iş yeri ortamındaki hedefi değişebilir, bu daha yüksek maaş veya terfi olabilir. Ancak bu terfi için iş yeri ortamındaki belirleyiciler önemli rol oynar. Bu kişinin yöneticisi olabilir (Bandura, 1986). Bu teoriye göre etkili kişiler bir ortama yeni bir davranış biçimi getirebililer. Bunu yapmakta en etkili olabilecek kişiler yöneticilerdir.

Sembolleştirme kapasitesi, Sosyal Öğrenme Teorisi çerçevesinde önemli diğer bir süreçtir (Bayrakçı, 2007). Semboller, kişi için bazı kavramları temsil edebileceği gibi bazı nesne veya kişiler de bazı kavramların sembolü haline gelebilir. Örneğin, yönetici, şirketlerde güç sembolü haline gelebilir. Sembolleştirme gerçekleştiren bireyler duyularının bir kısmını kullanırken, algılarının büyük bir kısmında sezgilerini kullanır (Bandura, 1986). Bu nedenle güç sahibi için sembolleştirilen kişinin yaptıkları ile ilgili değerlendirmeler, bireylerin diğer değerlendirmeleri ile aynı şekilde gerçekleşmeyebilir. Güç sahibi kişinin başarıları daha büyük görülebilirken, başarısızlıkları normal kabul edilebilir veya hiç fark edilmeyebilir.

İnsanların planları ile ilgili kavram ise, Sosyal Öğrenme Teorisi çerçevesinde öngörülük kapasitesi olarak tanımlanmıştır. Öngörülük kapasitesi, sonuçların bilişsel olarak sezilmesidir ve kişilerin bir davranışı gerçekleştirmesi durumunda ortaya çıkabilecek olası sonuçların tahmin edilmesidir (Bayrakçı, 2007). Hedefini belirleyen bireyler, diğer insanların kendilerine nasıl davranacaklarını tahmin etmeye çalışmaktadır (Bandura, 2001). İş yeri ortamında belirlediği hedeflere ulaşmak isteyen kişi buna uygun planlar yapmaya çalışır.

Sosyal Öğrenme Teorisi'ne göre, hedefine ulaşmak isteyen kişi, kendini düzenleme kapasitesi kavramına uygun hareket eder ve pek çok davranışını ulaşmak istediği hedefe uygun şekilde düzenler (Bandura, 1986). İş yeri ortamında da hedefler belirleyen çalışanlar, bu hedefe ulaşmak için gerekenleri belirler. Sonrasında da belirlemiş olduğu gerekenlere uygun şekilde hareket eder.

Öz yargılama kapasitesi, kişinin gerçekleştirebileceklerine dair kapasitesini ve hata yapma ihtimallerini görebilmesidir. Bandura (1982), yetenekli olmak kadar kendini değerlendirebilmenin de önemli olduğunu belirtmiştir. Öz yargılama kapasitesine göre kişi kendini geliştirme eğilimine girer veya aşırı öz güven ile hareket eder.

Proctor ve Niemeyer (2020) gerçekleştirdiği araştırma ile olumsuz davranışların sosyal olarak öğrenildiği ve bunların sosyal öğrenme süreci sonucunda pekiştiği ortaya konmuştur. Bu davranışlar suç teşkil eden davranışlar olabileceği gibi yasal ama etik dışı davranışlar da olabilir. Bir iş yeri içerisinde de suç teşkil

etmeyen ve diğer çalışanları rahatsız eden davranışlar ortaya çıkabilir. Mevzubahis çalışmanın sonuçlarına göre bu gibi davranışların ortaya çıkmasında da Sosyal Öğrenme Kuramı önemli rol oynar.

# 3. METODOLOJİ

## 3.1. Araştırma Konusunun Amacı, Önemi ve Katkısı

Bu çalışmanın öncelikli amacı istismarcı yönetimin, iş yeri zorbalığı, iş yeri nezaketsizliği, dışlama ve işten ayrılma niyeti değişkenleri üzerindeki etkisini incelemek ve bu ilişkiler arasındaki aracı değişken etkisini tespit etmektir. Bunu desteklemek için işten ayrılma niyetinin öncüllerinin incelenmesi ve elde edilen veriler ışığında bir model tasarlanması diğer bir amaçtır. İncelenen işten ayrılma niyetinin öncülleri arasında istismarcı yönetim iklimi perspektifine uygun olarak oluşturulan modele eklenebilecek olası değişkenler gözden geçirilmiş ve kurulan model için teorik alt yapı sağlanmıştır. Belirlenmiş olan öncüller Üst Kademeler Kuramı ve Sosyal Öğrenme Kuramı çerçevesinde ilişkilendirilmiştir.

Bu çalışma, iki bölümde gerçekleştirilmiştir. Birinci bölümde, modeli destekleyecek olan verileri toplamak amacıyla meta-analiz çalışması gerçekleştirilmiştir. İkinci bölümde ise çalışmanın araştırma modeli analiz edilmiştir. Her iki bölüm de bütünleşik ve birbirlerini destekler niteliktedir. İkinci bölümde meta-analiz çalışması ile toplanan veriler eklenerek birinci bölümde yer alan etki büyüklükleri elde edilmiştir.

İşten ayrılma niyeti kavramı, ekibini koruyarak faaliyetlerinde istikrar sağlamayı hedefleyen liderler için oldukça önemlidir ve bu araştırmanın gerçekleştireceği katkılar ile mevzubahis liderler daha kolay politika belirleme şansına sahip olacaklardır. Çalışmanın modeli, işten ayrılma niyetine müdahale etmek için öncelikle bakılması gereken noktaları ortaya koymaktadır. Meta-analiz çalışması ise kapsamlı olarak işten ayrılma niyetine bakması gereken yöneticiler için spesifik bilgilere ulaşmaya imkan sağlayacak bir rehber niteliğindedir. Çalışanlar sektöre bağlı olarak bir şirketin en önemli varlıkları haline gelebilmektedir. Bu nedenle yöneticiler işten ayrılma niyetinin önemini göz ardı edemezler. Bu çalışma, işten ayrılma niyetinin öncüllerini teorik olarak anlamlı bir model çerçevesinde ele almıştır ve yöneticiler için bu ilişkileri daha anlaşılır hale getirmek amacıyla incelemiştir.

## 3.2. Kullanılan Analiz Yöntemleri

### 3.2.1. Meta-analiz ile Öncül Değişken Tespiti

İşten ayrılma niyetinin öncüllerini incelemek amacıyla diğer pek çok çalışma incelenmiş, bu çalışmalardan elde edilen bilgiler kullanılarak bir data elde edilmiştir. Elde edilen data, meta-analiz yöntemi ile incelenmiştir. Meta-analiz yöntemi toplanan verilerin belirli sayısal yöntemler ile işlenmesi ve analiz edilmesi esasına dayanır. Bu yöntemle incelenen ilişkiye dair daha genel sonuçlar elde etmek mümkündür.

Toplanan korelasyon verileri incelenerek, iki değişken arasındaki ilişki hakkında daha net bilgi elde etmek için meta-analiz yöntemini kullanmak uygundur. Bu çalışmada da işten ayrılma niyeti ile öncülleri arasındaki ilişkiler meta-analiz yöntemi kullanılarak incelenmiştir. Toplanan veriler Comprehensive Meta Analysis (CMA) yöntemi ile analiz edilmiştir.

Meta-analiz yöntemi ile yayın yanlılığı ihtimali de değerlendirilmiştir. Bu ihtimal, ilgili ilişki ile ilgili tüm çalışmalara ulaşılamayacağı ihtimali olarak düşünülebilir. Çalışmaların değerlendirilmesi aşamasında rol oynayan kişiler, bazı kalıplaşmış görüşlere sahipse ve belirli aralığın dışındaki korelasyon değerlerini kabul etmiyorsa, yayın yanlılığı ortaya çıkar. Yayın yanlılığı mevcut olduğu zaman bazı çalışmaların yayınlanmaması ve bu verilere ulaşılamaması ihtimali de ortaya çıkar.

Bu çalışmada öncelikle meta-analiz yönteminin kullanılmasının sebebi oldukça geniş bir literatürün mevcut olmasıdır. Meta-analiz yöntemi kullanılarak bu incelenen öncüllerin teorik yapıları ve birbirleri ile olan ilişkileri incelenmiştir. Elde edilen sonuçlar meta-analiz yönteminin sağlayacağı somut veriler ile desteklenmiş ve daha sağlam temellere dayanan bir model ortaya konulmaya çalışılmıştır.

### 3.2.2. Regresyon ve Aracı Değişken Analizi

Regresyon analizi, değişkenler arası fonksiyonel ilişkileri incelemek amacıyla kullanılır. Bu çalışmada da işten ayrılma niyetinin öncüllerinin işten ayrılma niyetine etkisini incelemek için regresyon analizi kullanılmıştır. Böylelikle hem öncüllerin

işten ayrılma niyetini ne kadar açıklayabildiği, hem de ilişkinin yönü ortaya konulmuştur. Araştırmanın bu kısmında analizler için IBM SPSS programı kullanılarak analiz gerçekleştirilmiştir.

Regresyon analizi, meta-analiz ışığında değişkenlerin tanınması sonucu bir model kurulması ile analiz edilmiştir. Akabinde aracı değişken etkisi de incelenmiştir. Aracı değişken etkisi, teoriler ile ortaya çıkan nedensellik çerçevesinde incelenmiştir. "Tam aracı değişken etkisi" ortaya çıktığında analize eklenen aracı değişken, bağımlı ve bağımsız değişken arasındaki ilişkinin istatistiksel olarak anlamsız hale gelmesini sağlar. "Kısmi aracı değişken etkisi" ortaya çıktığında ise analize eklenen aracı değişken, bağımlı ve bağımsız değişken arasındaki ilişkinin azalmasına neden olur. Bu çalışmada hem regresyon analizinin öncesinde, hem de sonrasında meta-analiz yöntemi entegre edilmiştir.

## 3.3. Araştırmanın Değişkenleri, Modeli ve Hipotezleri

### 3.3.1. Araştırma Modelinin Hazırlanması

Araştırma modelinin hazırlanması safhasında meta-analiz çalışması kullanılmıştır. Meta-analiz çalışması sırasında işten ayrılma niyetinin 42 öncül değişkeni tespit edilmiştir. Ancak meta-analiz için veri toplanırken karşılaşılan çalışmalardan analize dahil edilmeyenler de gözden geçirilmiş ve hangi değişkenler ile hangi teorilerin ilişkilendirildiği not edilmiştir. Benzer teoriler ile ilişkilendirilen değişkenler ile model kurulmak denenmiştir.

### 3.3.2. Araştırmanın Modeli, Teorik Yapısı ve Aracı Değişken Analizi

Aynı teori ile ilişkilendirilen değişkenler tespit edilmiş ve aralarındaki teorik ilişki değerlendirilmiştir. Üst Kademeler Teorisi ve Sosyal Öğrenme Teorisi'ne göre ele alınan değişkenler belirlenmiş ve istismarcı yönetim, işyeri nezaketsizliği, işyeri zorbalığı ve dışlama değişkenlerinin bu teorilere göre ele alındığı görülmüştür.

Üst Kademeler Teorisi'ne göre yöneticilerin kişilik özellikleri, değerleri ve tavırları diğer çalışanları da etkiler, örgütsel çıktılar üzerinde yöneticilerin yapısı öncül rol oynar (Hambrick ve Mason, 1984). Bu etki çalışanların kognitif yapıları

üzerinde etkilidir. Örgütler, tepe yönetimin bir yansıması olarak düşünülebilir. Sosyal Öğrenme Teorisi'ne göre de kişi daha önceden görmüş olsa da tecrübe etmediği bazı davranışların gerçekleştirildiği bir çevrede bu davranışları gerçekleştirmeye daha fazla eğilim gösterecektir.

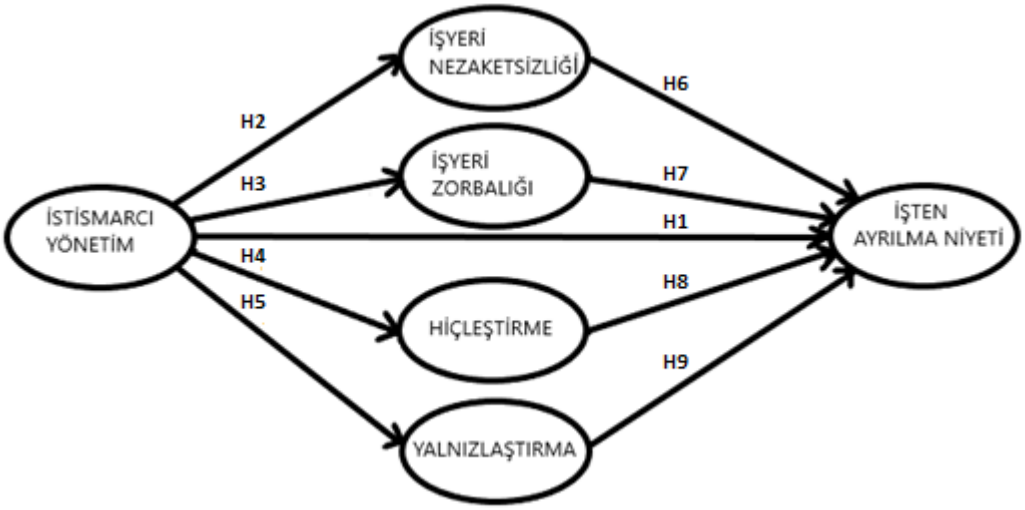
İstismarcı yönetim ile üst kademeler teorisi ilişkilendirilmiştir (Smith vd., 2017). İstismarcı yönetim aynı zamanda sosyal öğrenme teorisi çerçevesinde de ele alınmıştır (Gregory vd., 2013). Hollis (2015), iş yeri zorbalığı kavramını incelemiş ve üst kademeler teorisi çerçevesinde ele almıştır. Erkutlu ve Chafra (2014) ise iş yeri zorbalığını sosyal öğrenme teorisi kapsamında incelemiştir. Taylor ve Pattie (2014). İşyeri nezaketsizliğinin üst kademede bulunan liderlerin davranışlarından etkilendiğini ortaya koymuş ve sosyal öğrenme teorisi ile de ilişkilendirmiş. Martinez ve Eisenberger (2004) iş yeri nezaketsizliğinin tepe yönetim ile olan ilişkisini tartışmıştır.

Bu değişkenler incelenmeye devam edildiğinde aralarındaki ilişkiler de göze çarpmaya başlamıştır. Çalışmalar göstermiştir ki, yöneticilerinin tepkisini çekmek istemeyen çalışanlar, isimleri hedef çalışan ile anılmaması için istismarcı yönetim davranışı ortaya çıktığında hedef çalışanı dışlama eğilimine girmişlerdir (Neves ve Cunha, 2018). Khan (2017), bunun bulaşıcı olabileceğinden söz etmiş, istismarcı yönetim iklimine doğru dönüşümü tanımlamıştır.

Priesemuth ve arkadaşları (2014) istismarcı yönetim ikliminden bahsederken sadece hedef kişileri değil, diğer çalışanları da etkilediğini ve kurumda bu gibi davranışların benimsenir ve normal karşılanır hale geldiğini belirtmiştir ve bu durumu Salancik ve Pfeffer (1978) tarafından ortaya konan Bilgi İşleme Teorisi ile pekiştirmiştir. Bu teoriye göre çalışanlar şirkete dair hikayeleri paylaşır (Chen vd., 2013). Gercekten de bu teoriye göre "bireyler, uyum sağlayan canlılar olarak, tavırlarını, davranışlarını ve hatta inançlarını sosyal çevreleri doğrultusunda uyumlaştırır" (Salancik and Pfeffer 1978: 226).

Üst kademeler Teorisi ve Sosyal Öğrenme Teorisi çerçevesinde istismarcı yönetim, iş yeri nezaketsizliği, iş yeri zorbalığı ve dışlama öncülleri seçilmiştir ve işten ayrılma niyetinin de bağımlı değişken olduğu bir model kurulmuştur. Dışlama

kavramı ele alındığında, Türkçe ölçek içerisindeki alt boyutlar kullanılmıştır. Hiçleştirme ve yalnızlaştırma değişkenleri, dışlama kavramını temsil eden değişkenler olarak belirlenmiştir. Belirlenen model şekil 3.1. üzerinde gösterilmiştir.




Şekil 3.1. Araştırmanın Modeli

Sosyal öğrenme teorisi, gözlemcinin fiziksel olarak model alacağı kişiye yakın olmasının ve dikkat çekici olmasının öğrenme davranışı üzerinde büyük etkisi olduğunu, bu sürece dikkat süreci denildiğini vurgular (Bandura, 1977). Bu özellikler nedeniyle, pasif saldırgan istismarcı yönetim ölçeği yerine aktif saldırgan istismarcı yönetim ölçeği kullanılmıştır. Çünkü yöneticilerin istismarcı davranışlarının dikkat çekici olması gerekiyordu. Sosyal öğrenme teorisinde bir davranışın model alınıp alınmamasının kişinin kendisini ne kadar hazırladığına bağlı olduğu belirtilmektedir. Üst kademeler teorisi ise çalışanların kognitif yapılarının zaten tepe yönetim tarafından hazırlandığını savunmaktadır.

Üst kademeler teorisi ve sosyal öğrenme teorisi ışığında, bu modelde incelenen işyeri nezaketsizliği, işyeri zorbalığı, hiçleştirme ve yalnızlaştırma değişkenlerinin yöneticilerin istismarcı tavrından etkilenmesi beklenmektedir. Böylelikle aracı değişken etkisi ile ilgili değişkenlerin daha da etkili hale gelebilmesi mümkün olabilecektir. Oluşturulan modelde, değişkenlerin işten ayrılma niyeti üzerindeki etkisi de incelenmiştir.

Sosyal Öğrenme Teorisi içerisinde açıklanmış olan gözlemsel öğrenme kriterine göre çalışanlar bir davranışı gözlemler ve öğrenirler, sonrasında da aynı davranışı "üretme" meyline girerler (Bandura, 1986). Model alma şeklinde gerçekleşen bu davranış, daha üst seviyede bir çalışan tarafından gerçekleştiriliyorsa, bu davranış daha fazla dikkat çekecektir. Bu durum da gözlem ve öğrenme süresini kısaltarak gözlemsel öğrenme davranışını pekiştirecektir. Oluşturulan model içerisinde incelenmiş olan yöneticilerden istismarcı davranışın öğrenilip öğrenilmediği ve işyeri nezaketsizliği, işyeri zorbalığı, hiçleştirme ve yalnızlaştırma şeklinde çoğaltılıp çoğaltılmadığıdır.

Haar ve arkadaşları (2015) istismarcı yönetimin, işten ayrılma niyetinin öncülü olduğunu göstermiştir. Matthieu ve Babiak (2016) istismarcı yönetim değişkeninin işten ayrılma niyeti üzerinde pozitif yönlü etkisi olduğunu ortaya koymuştur. Bu bilgiler ışığında aşağıdaki hipotez oluşturulmuştur:

H1: İstismarcı yönetim, işten ayrılma niyetini pozitif yönde etkiler.

Hackney ve Perrewe (2018), iş yeri nezaketsizliği ve istismarcı yönetim gibi davranışların ilişkili olduğunu kabul ederek iş yeri istismarı olarak değerlendirmiştir. Clercq ve arkadaşları (2019) istismarcı yönetim davranışlarına tepki olarak iş yeri nezaketsizliği davranışının ortaya çıkabileceğini savunmuştur. Khalid ve Gulzar (2019) iş yeri nezaketsizliğine neden olan faktörler arasında istismarcı yönetimi de ele almıştır. Bu araştırmaların sonuçlarına göre aşağıdaki hipotez hazırlanmıştır:

H2: İstismarcı yönetim, işyeri nezaketsizliğini pozitif yönde etkiler.

Mackey ve arkadaşları (2018), istismarcı yönetim ile iş yeri zorbalığı arasındaki ikişkiyi incelemiştir. Meglich ve arkadaşları (2012) istismarcı yönetim davranışının iş yeri zorbalığı üzerinde etkisi olduğunu ortaya koymuştur. Bunun sonucunda bu araştırmanın üçüncü hipotezi oluşturulmuştur:

H3: İstismarcı yönetim, işyeri zorbalığını pozitif yönde etkiler.

Liu ve arkadaşları (2013) çeşitli sebepler ile hedef seçilerek başlatılan dışlama davranışının bulaşıcı olduğundan söz etmiştir. Bu bulaşıcılığın sebebi, yöneticilerin

olumsuz davranışlarda bulunduğu kişiler ile yakınlaşmanın, yönetici tarafından olumsuz davranış görülmesine neden olabileceği düşüncesi de olabilmektedir. Diğer taraftan Khan (2017) istismarcı yönetim davranışının da bulaşıcı olduğunu ve dışlama davranışlarını da içeren istismarcı iklimin de böylelikle oluştuğunu ortaya koymuştur. İstismarcı yönetim davranışı, dışlama ve etik olmayan grup davranışı arasındaki ilişki üzerinde aracı değişken etkisine sahiptir (Babalola vd., 2017). İstismarcı yönetim, dışlama davranışını tetikleyebilir. Bu nedenlerle dışlama değişkeninin alt değişkenleri olan hiçleştirme ve yalnızlaştırma değişkenlerini içeren aşağıdaki hipotezler hazırlanmıştır:

H4: İstismarcı yönetim, hiçleştirmeyi pozitif yönde etkiler.

H5: İstismarcı yönetim, yalnızlaştırmayı pozitif yönde etkiler.

Daha önce yapılan çalışmalar iş yeri nezaketsizliğinin işten ayrılma niyetinin öncülü olduğunu ve pozitif etkide bulunduğunu göstermiştir (Dion, 2006; Mahfooz vd., 2017; Rahim ve Cosby, 2016). İş yeri nezaketsizliği ile işten ayrılma niyeti arasındaki pozitif yönlü ilişkiyi gösteren bu çalışmalardan hareketle H6 hipotezi oluşturulmuştur:

H6: İş yeri nezaketsizliği, işten ayrılma niyetini pozitif yönde etkiler.

Rosario-Hernandez ve arkadaşları (2018) iş yeri zorbalığının işten ayrılma niyetinin öncül değişkeni olduğunu ortaya koymuştur. Bu çalışma gibi diğer çalışmalar da bu ilişkinin pozitif yönlü olduğunu göstermiştir (Mahfooz vd., 2017; Coetzee ve Van Dyk, 2018). Bu bilgilere istinaden H7 hipotezi aşağıdaki gibi düzenlenmiştir:

H7: İş yeri zorbalığı, işten ayrılma niyetini pozitif yönde etkiler.

Ikram ve arkadaşları (2018) dışlama değişkeninin işten ayrılma niyetinin öncülü olduğunu ve pozitif yönlü etkide bulunduğunu göstermiştir. Bu sonucu destekleyen başka çalışmalar da mevcuttur (Haq, 2014; Türkoğlu ve Dalgıç, 2019). Kullanılan Türkçe anket, dışlama değişkenini hiçleştirme ve yalnızlaştırma olarak iki alt boyut şeklinde ele aldığı için H8 ve H9 hipotezleri oluşturuldu.

H8: Hiçleştirme, işten ayrılma niyetini pozitif yönde etkiler.

H9: Yalnızlaştırma, işten ayrılma niyetini pozitif yönde etkiler.

Kemper (2016) istismarcı yönetim davranışının dolaylı olarak iş yeri nezaketsizliği ve iş yeri zorbalığı davranışı üzerinde etkisi olacağını savunmuştur. Shah ve Hashmi (2019) iş yeri nezaketsizliği ve dışlama değişkenlerinin aracı değişken etkisini ortaya koyarken örgüt kültürünün bu değişkenleri harekete geçirebileceğini göstermiştir. İstismarcı yönetim de örgüt kültürüne benzer şekilde çalışanları etkileyebilir. Khan (2017) istismarcı yönetim davranışının öncelikle iş yeri nezaketsizliği, iş yeri zorbalığı ve dışlama gibi olumsuz davranışlara neden olarak çalışanların iş yerinden zihinsel olarak uzaklaşmalarına neden olduğunu açıklamıştır.

Priesemuth ve arkadaşları (2013) istismarcı yönetim iklimi kavramını ortaya koymuş ve istismarcı yönetim ile birlikte örgütsel çıktıları etkileyen olumsuz davranışları da içeren pek çok aracı değişkenin ortaya çıktığını göstermiştir. Bibi ve Karim (2015) iş yeri nezaketsizliğinin işten ayrılma niyeti üzerindeki etkisini ve iş yeri nezaketsizliği değişkeninin aracı değişken etkisini ortaya koymuştur. İstismarcı yönetim iklimi ve bu bilgiler dikkate alınarak H10, H11 ve H12 hipotezleri oluşturulmuştur:

H10: İş yeri nezaketsizliğinin, istismarcı yönetim ve işten ayrılma niyeti arasındaki ilişki üzerinde aracı değişken etkisi vardır.

Kim ve Park (2016) iş yeri zorbalığının işten ayrılma niyeti üzerindeki etkisini ve aracı değişken etkisini göstermiştir. Dumitru ve arkadaşları da (2015) iş gücü devir daimi üzerinde çalışmış, iş yeri zorbalığının aracı değişken etkisini bulmuşlardır. İş yeri zorbalığının istismarcı yönetim ile işten ayrılma niyeti arasındaki ilişki üzerindeki aracı değişken etkisini incelemek için aşağıdaki hipotez oluşturulmuştur:

H11: İş yeri zorbalığının, istismarcı yönetim ve işten ayrılma niyeti arasındaki ilişki üzerinde aracı değişken etkisi vardır.

Dışlama değişkeninin işten ayrılma niyeti üzerindeki etkisi ortaya konmuştur (Tatachari, 2017). Haq (2014) dışlama değişkeninin aracı değişken rolü

oynayabileceğini göstermiştir. Wang ve arkadaşları (2019) dışlama değişkeninin istismarcı yönetim ile işten ayrılma niyeti arasındaki ilişki üzerinde aracı değişken rolü oynadığına dair bulgular elde etmiştir. Bu sonuçlara istinaden dışlama değişkeninin alt değişkenleri olan hiçleştirme ve yalnızlaştırma kullanılarak aşağıdaki hipotezler oluşturulmuştur:

H12: Hiçleştirmenin, istismarcı yönetim ve işten ayrılma niyeti arasındaki ilişki üzerinde aracı değişken etkisi vardır.

H13: Yalnızlaştırmanın, istismarcı yönetim ve işten ayrılma niyeti arasındaki ilişki üzerinde aracı değişken etkisi vardır.

İstismarcı yönetim ile işten ayrılma niyeti arasındaki ilişki aracı değişkenlerden etkilenebilir bir yapıya sahiptir ve 1127 hemşire üzerinde yaptığı çalışma ile Lyu ve arkadaşları (2019) bunu kanıtlamıştır. Xu ve arkadaşları (2018) Ekvador içerisinde gerçekleştirdiği çalışma ile de bu durumu göstermiştir. İstismarcı yönetim, yapısı itibarıyla diğer bazı değişkenler ile bir araya gelince aracı değişken etkisi ortaya çıkabilmektedir. Çünkü yönetimin istismarcı davranışları, diğer faktörlere farklı anlamlar yükleyebilmektedir. İstismarcı yönetim iklimi de bu etkileşim çerçevesinde ortaya çıkar.

İstismarcı yönetim iklimi ile ilgili oldukça kısıtlı sayıda çalışma yapıldığı için oluşturulan hipotezlerin bir meta-analiz çalışması ile desteklenmesine karar verilmiştir. Böylelikle bu çalışmanın ilk kısmında hipotezler için uygun teorik alt yapı oluşturmak ve istismarcı yönetim iklimi mantığı ile oluşturulan modele eklenebilecek değişkenleri incelemek için meta-analiz çalışması gerçekleştirilmiştir. Çalışmanın ikinci bölümünde, birinci bölümde toplanan veriler sayesinde teorik olarak daha da desteklenen model analiz edilmiştir.

## 3.4. Örneklem Toplama Teknikleri

### 3.4.1. Kullanılan Araçlar

İşyeri zorbalığı değişkenine dair ölçüm yapmak için 4 soruluk EAPA-T-R anketi (Escartin vd., 2017) kullanıldı. Bu anket, Escartin ve arkadaşları (2010) tarafından

kullanılan 12 soruluk EAPA-T anketinin kısa versiyonudur. Bu sorular Tatar ve arkadaşları (2017) tarafından Türkçe'ye çevrilmiştir.

İstismarcı yönetim değişkenine dair ölçüm yapmak için 5 soruluk aktif saldırgan istismarcı yönetim ölçeği kullanıldı (Mitchell ve Ambrose, 2007). Pasif saldırgan istismarcı yönetim ölçeği eklenmedi, çünkü bu çalışmada yöneticilerin görülen ve hissedilen tavırları ve bunların etkisi araştırılmaktadır ve pasif saldırgan tavırları görmek ve anlamak her zaman mümkün olmayabilir. Her iki ölçek de Tepper (2000) tarafından ortaya konan 15 soruluk istismarcı yönetim ölçeğinden yola çıkarak türetilmiştir. Ülbeği ve arkadaşları (2014) bu anketi Türkçe'ye çevirmişlerdir. Bu sorulardan 5'i her iki ölçekte de aynıdır ve bunların Türkçeleri bu araştırmada da kullanılmıştır.

İşyeri nezaketsizliği ölçümü için Matthews ve Ritter (2016) tarafından geliştirilen 4 soruluk anket kullanılmıştır. 12 soruluk Cortina ve arkadaşlarının (2013) anketi kısaltılarak bu anket elde edilmiştir. Kanten (2014), iş yeri nezaketsizliği için kapsamlı olan bu anketin Türkçesi'ni kullanmıştır.

Dışlama ölçeği için 10 soruluk işyeri dışlama ölçeği (Ferris, 2008) kullanılmak istenmiştir. Ancak bu ölçek Türkçe'ye çevrildiğinde Abaslı ve Özdemir (2019) tarafından geliştirilmiş ve 14 soruya çıkartılmıştır. Aynı sorulara diğer pek çok anket kullanılarak ekleme yapılmış ve uygun sorular belirlenerek 4 soru daha eklenmiştir. Ayrıca bu çalışmada hiçleştirme ve yalnızlaştırma olarak iki alt ölçek de belirlenmiştir. Bu çalışmada bu ölçek kullanılmıştır.

İşten ayrılma niyeti ölçümleri için Bluedorn (1982) ile ortaya çıkan 3 soruluk işten ayrılma ölçeği kullanılmıştır. Bu ölçek Büte (2011) tarafından Türkçe'ye çevrilmiş ve araştırmalarda yoğun olarak kullanılmıştır.

### 3.4.2. Meta-analiz Verilerinin Toplanması

Meta-analiz verileri PRISMA olarak kısaltılan sistematik veri derleme ve meta-analiz çalışmaları için yol gösterici özellik taşıyan bir talimatnameye göre hazırlandı (Moher vd., 2009). Bu talimatnameye uyularak hazırlanan meta-analiz çalışmalarının

güvenilirliği daha yüksek olmaktadır. Bu talimatnameye göre öncelikle nasıl veri toplandığının detaylı olarak açıklanması gerekmektedir.

Meta-analiz verilerini toplamak için Taylor&Francis, ProQuest, ScienceDirect, Springer, Wiley, Emerald ve Scopus veri tabanları kullanıldı. Araştırmanın daha sağlıklı gerçekleştirilmesi için anahtar sözcük kısmına sadece "işten ayrılma niyeti" yazıldı.

Veri toplama aşamaları aşağıdaki şekilde özetlenebilir:

1. Aşama

5,224 çalışmaya ulaşıldı.

*Çalışmaların dağılımları:*

ScienceDirect: 499 çalışma

Taylor&Francis: 266 çalışma

Emerald: 486 çalışma

Wiley: 157 çalışma

Springer: 286 çalışma

ProQuest: 1.582 çalışma

Scopus: 1.948 çalışma

2. Aşama

4.141 çalışma dahil edilmedi.

*Dahil edilmeme nedenleri:*

- Hedef kavramlar yer almaması

- Değişkenler arasında ilişki kurulmaması

3. Aşama

575 çalışma ile ilk grup oluşturuldu.

*Çalışmaların dağılımları:*

557 makale

81 doktora tezi

11 yüksek lisans tezi

26 konferans bildirisi

4. Aşama

329 çalışma çıkarıldı

*Dahil edilmeme nedenleri:*

- Korelasyon tablosu ve değerleri olmaması (309 çalışma)

- Sadece alt boyutlar için korelasyon hesaplanması (16 çalışma)

- Sadece sorular için korelasyon hesaplanması (3 çalışma)

- Data tekrarı (1 çalışma)

5. Aşama

Nihai datanın oluşturulması

228 çalışma bir araya getirildi.

*Çalışmaların dağılımları:*

- 145 Makale

- 70 Doktora tezi

- 10 Yüksek lisans tezi

- 3 Bildiri

İlk aşamada anahtar kelime yazılarak çalışmalar ekrana getirildi, ekrana getirilen çalışmaların özetlerine bakarak incelenen değişkenler arasında ilişki kurulup kurulmadığına karar verildi. Bu amaçla makaleler, konferans bildirileri, yüksek lisans tezleri ve doktora tezleri incelendi. Taylor&Francis, ProQuest, ScienceDirect, Springer, Wiley, Emerald ve Scopus veritabanlarından elde edilen bazı çalışmalar, birden fazla veritabanında belirse de toplam incelenen çalışma sayısı 5.224 olarak belirtildi. Her iki veritabanında beliren çalışmalar, bu sayıdan düşülmedi.

İkinci aşamada ekrana getirilen çalışmaların özet kısımları incelendi. Özet kısımlardaki bilgiler, bazı çalışmalarda incelenen kavramların her ikisinin aynı anda yer almadığını gösterdi. Bazı çalışmalarda da incelenen değişkenler arasında ilişki kurulmamıştı.

Üçüncü aşamada toplanmış olan veriler, dördüncü aşamada yeniden incelendi. Bazı çalışmalarda regresyon analizi gibi analizler yapılmasına karşın, meta-analiz için gereken Pearson korelasyon katsayısı hesaplanmamıştı veya regresyon analizi sırasında da verilmemişti. Bu şekilde 309 çalışma bulunmaktaydı. Bazı çalışmalarda ise iş tatmini değişkeninin sadece alt ölçekleri kullanılmıştı. Bu ölçekler birleştirilerek iş tatmini değişkeninin kendisi için bir korelasyon katsayısı hesaplanmamıştı. Bu şekilde de 16 çalışma bulunmaktaydı. Üç çalışma ise sadece anket sorularını kullanarak korelasyon analizi gerçekleştirmişti. Bir çalışma da bir doktora tezi ve o doktora tezinden türetilen makale nedeniyle elendi. Çünkü doktora tezi ile elde edilen veriler aynı şekli ile ve hiçbir değişiklik yapılmadan makalede kullanılmıştı.

Toplam 145 makale, 70 doktora tezi, 10 yüksek lisans tezi ve 3 bildiri meta-analiz çalışmasına dahil edildi. Makalelerin dergilere göre dağılımı Ek-B üzerindeki tabloda gösterilmiştir. Bu çalışmada toplanan Pearson korelasyon katsayıları kullanılarak (r) etki büyüklüğü hesaplanmıştır. Korelasyon katsayıları -1 ile +1 arasında değerler almaktadır. Bu değer etki büyüklüğüne çevrilirken z tablosu değerlerinden de faydalanılarak Fisher z değeri bulunur ve etki büyüklüğü hesaplaması yapılır (Hedges ve Olkin, 1985).

## 3.5. Meta-analiz Aşaması

### 3.5.1. Verilerin Kodlanması ve Kalite Değerlendirilmesi

Verilerin kodlanması safhasında, yazara bir sayısal yöntem uzmanı yardımcı olmuştur. Verilerin kodlanması safhası, seçilen çalışmalardan gerekli bilginin çekip alınmasını hedefler. Çalışmaları birbirinden ayırd edebilecek tüm özellikler veri kodlama formlarına belirtilmiştir. Kodlama formunda yazarların isimleri, yayın yılı, örneklem büyüklüğü, sektör, ülke ve çalışanların işyerindeki pozisyonu belirtilmiştir.

PRISMA uyarınca, meta-analiz çalışmasında incelenen araştırmaların kalite değerlendirmesinin yapılması gerekmektedir. Bu amaçla Zangaro ve Soeken (2007) tarafından geliştirilmiş olan kalite değerleme yöntemi kullanıldı. Bu yönteme göre çalışmalara 1 ve 9 arasında değişen puanlar verilmektedir. En sonunda da verilen puanların özeti belirtilmektedir. 1 ve 4 arasında puan alan bir çalışma düşük kaliteli, 5-7 arasında puan alan bir çalışma orta kaliteli ve 8-9 arasında puan alan bir çalışma yüksek kaliteli kabul edilir. 1 ve 9 arasındaki puanların verilme kriterleri ise şu şekilde ifade edilebilir:

(1) Araştırma soruları net olarak ifade edilmiştir.

(2) Örneklemdeki katılımcılar tanımlanmıştır.

(3) Çalışmanın gerçekleştirildiği işletmenin türü belirtilmiştir.

(4) Veri toplama metodu belirtilmiştir.

(5) Cevaplama oranı belirtilmiştir.

(6) Çıktı değişkenin fonksiyonel tanımı net bir şekilde yapılmıştır.

(7) Modeldeki değişkenleri ölçmek için kullanılan araç tanımlanmıştır.

(8) Diğer kavramları ölçmek için kullanılan diğer araçlar tanımlanmıştır.

(9) Örneklem güvenilirliklerine dair bilgiler sağlanmıştır.

(10) Toplam kalite puanı.

Meta-analiz için kullanılan çalışmaların kalite değerlendirmesi sonrasında sadece 4 çalışmanın orta kalite olarak değerlendirildiği görüldü. Hiçbir çalışma düşük

kaliteli olarak değerlendirilmedi. Kalan çalışmaların ise tümü yüksek kaliteli olarak değerlendirildi.

### 3.5.2. Heterojenlik ve Yayın Yanlılığı Analizleri

Toplanan veriler, Comprehensive Meta-Analysis Software (CMA) kullanılarak analiz edilmiştir. Bu analizlerin ilki toplanan verilerin heterojenliğinin test edilmesidir. Heterojenlik, meta-analiz çalışmaları için gerekli olan bir unsurdur ve moderatör tespit etilmesine olanak verir.

Heterojenlik analizlerinin diğer bir belirleyici yönü, araştırmanın modeli ile ilgilidir. Meta-analiz çalışmalarında iki tür model kullanılır: sabit etki modeli ve rassal etki modeli. Heterojenlik olmadığı durumlarda sabit etki modelinin kullanılması uygun olacaktır. İstatistiksel olarak anlamlı bir heterojenlik tespit edildiğinde ise rassal etki modeli kullanılması daha uygundur.

Meta-analiz ile ilgili analizlerin ilki heterojenlik analizidir. Sonrasında yayın yanlılığı analizi gerçekleştirilir. Bu iki analizi gerçekleştirebilmek için en az 4 çalışma olması gerekir. Daha az çalışma varsa meta-analiz yöntemleri heterojenlik ve yayın yanlılığı hesaplayamaz.

Yayın yanlılığı ile ilgili olarak huni grafiği kullanılmıştır. Huni grafiği çalışmaların dağılımını gösterir. Grafik üzerinde simetrik bir dağılım olduğunda, yayın yanlılığının olmadığından söz etmek mümkündür. Daha kesin sonuçlar elde edebilmek için Duval ve Tweedie'nin ekle ve yapıştır testi kullanılmıştır.

İşten ayrılma niyetinin öncül değişkenleri meta-analiz yöntemine göre incelenmiştir. Bu çalışmanın ikinci kısmında tablo 3.1 üzerinde gösterilmiş olan istismarcı yönetim, iş yeri nezaketsizliği ve iş yeri zorbalığı değişkenlerine dair veriler elde edilmiştir. Bu veriler, bu değişkenlerin işten ayrılma niyeti ile olan ilişkisine dair korelasyon verileridir. Meta-analiz çalışmasında bu veriler de kullanılmıştır. Regresyon analizi sırasında elde edilen sonuçlar da daha önceden toplanan verilere eklenmiştir. Böylelikle bütünleşik sonuçlar ortaya çıkmış ve daha büyük bir örneklem ile etki büyüklüğü elde edilmiştir.

Tablo 3.1. İşten Ayrılma Niyetinin Öncül Değişkenleri ve Meta-analiz Sırasında Faydalanılan Çalışmalar

| **Öncül değişken** | **Tanımı** | **Faydalanılan çalışmalar** |
|---|---|---|
| İş tatmini | Bir işin veya tecrübenin duygusal olarak rahatlatıcı veya pozitif etkisi (Locke, 1976). | Acker, 2018; Agada, 2013; Alarcon ve Edwards, 2011; Alder vd., 2006; Allen, 2011; ve 126 çalışma daha |
| Örgütsel bağlılık | Bir bireyin kendini bir kurumun üyesi olarak tanımlama ve o kurumun faaliyetlerinin bir parçası olarak hissetme gücü (Mowday vd., 1979) | Bagraim, 2010; Baird, 2006; Baranik vd., 2010; Blau vd., 2008; Buttner vd., 2012; ve 59 çalışma daha |
| Güçlendirme | Bir bireyin amaçlara ulaşmak için mevcut kaynaklardan yararlanma ve bağımsız şekilde kararlar alma yeteneği (Kanter,1977) | Berg, 2015; Force, 2008; Keller, 2005; Kim ve Fernandez, 2017; Klerk ve Stander, 2014; Meyerson, 2007; Mitterer, 2017; Needham, 2018; Okuyucu, 2014; Pare ve Tremblay, 2007; Rheaume vd., 2011; Villiers ve Stander, 2011; Yang ve Lee, 2009 |
| İş stresi | İşten kaynaklanan stres verici faktörler nedeniyle ortaya çıkan stres | Allisey vd., 2014; Levin, 2003; Shontz, 2016; Zito vd., 2018; Duraisingham vd., 2009; Fasbender vd., 2018; Huang, 2006; Wright vd., 2014; Tongchaiprasit ve Ariyabuddhiphongs, 2016; Mahfooz vd., 2017 |
| Tükenmişlik | Uzun süreli şiddetli stres sonucunda duygusal, fiziksel ve zihinsel olarak oluşan yorgunluk hissi | McDowell, 2015; Amponsah-Tawiah vd., 2016; Hoigaard vd., 2012; Vaamonde vd., 2018; Wright vd., 2014; Rosario-Hernandez vd., 2018 |
| İşe tutkunluk | Kişinin işyerinde kendisini olumlu şekilde motive ederek yönlendirecek pozitif bir düşünce ve ruh hali içerisinde olması | Riggs, 2012; Simone vd., 2018; Young ve Corsun, 2010; Mahfooz vd., 2017 |
| İşyeri nezaketsizliği | İşyeri ahlakına uygun düşmeyen, davranışı gerçekleştirenin niyetinin tam anlaşılamayacağı düzeyde rahatsız edici davranışlar | Dion, 2006; Mahfooz vd., 2017; Bu çalışma |
| İstismarcı yönetim | Yöneticinin, çalışanlar tarafından algılanan düşmanca yaklaşımı | Matthieu ve Babiak, 2016; Bu çalışma |

| | | |
|---|---|---|
| Duygusal yorgunluk | İşyerinden kaynaklanan stres sonucu duygusal olarak yorgun düşmek | Skaalvik ve Skaalvik, 2011; Frederici ve Skaalvik, 2012; Alarcon ve Edwads, 2010 |
| İş-aile rol çatışması | Kişinin işine ve ailesine dair rollerinin çatışarak istenmeyen açmazlara neden olması | Dion, 2007; Chan ve Ao, 2018; Chen vd., 2015 |
| Dışlama | Kasıtlı bir şekilde bir bireyin grubun dışına itilmesi | Ikram vd., 2018; Bu çalışma |
| Lider-üye etkileşimi | Yöneticilerin çalışan ilişkileri arasındaki farklılıkları farkedip buna uygun gruplar oluşturması | Lee, 2000; Li vd., 2018 |
| İş özerkliği | Çalışanın görevlerini yerine getirirken özgür hareket alanına sahip olması | Zito vd., 2018; Allisey vd., 2014 |
| İşyeri zorbalığı | Çalışana zarar vermeyi amaçlayan çeşitli şekillerdeki davranışlar | Mahfooz vd., 2017; Bu çalışma |
| Algılanan örgütsel destek | Çalışanın çalıştığı kurum çalışanları tarafından desteklenmesi | Ro ve Lee, 2017; Arshadi, 2011 |
| Öz yeterlilik | Çalışanın sonuçlar üzerinde kontrol sahibi olduğuna ve olumsuzluklarla başedeceğine inanarak kendine güven duyması | Simone vd., 2018; Frederici ve Skaalvik, 2012 |
| Psikolojik sermaye | Çalışanın gelişmeye açık ve olumlu durumda olması | Abbas vd., 2014; Mahfooz vd., 2017 |
| Adanmışlık | Çalışanın işini severek ve isteyerek yapması, işi için fedakarlıktan kaçınmaması | Alarcon ve Edwards, 2010 |
| İşe yoğunlaşma | Çalışanın zihnini vererek ve işine konsantre olarak çalışması, işi haricindeki şeylerle çok ilgilenmemesi | Alarcon ve Edwards, 2010 |
| Dinçlik | Çalışanın kendini enerji dolu ve harekete hazır hissetmesi | Alarcon ve Edwards, 2010 |
| Umut | Çalışanın görevini başaracağına inanarak çaba göstermekten kaçınmaması | Amunkete ve Rothman, 2015 |
| Dayanıklılık | Başarısızlık karşısında çalışanın en baştan aynı gayretle başlayabilmesi | Amunkete ve Rothman, 2015 |
| İyimserlik | Çalışanın çabaları sonucunda pozitif getiriler elde edeceğine inanması | Amunkete ve Rothman, 2015 |
| Öz farkındalık | Kendisi ile ilgili duygu, güçlülük, zayıflık, ihtiyaç gibi konularda tam bilgi sahibi olmak | Amunkete ve Rothman, 2015 |

| | | |
|---|---|---|
| Bilgiyi dengeli değerlendirme | Harekete geçmeden önce toplanan karşıt bilgilerin doğru dengeler kurularak değerlendirilmesi | Amunkete ve Rothman, 2015 |
| Öz düzenleme | Çalışanın davranışlarını, duygularını ve düşüncelerini uzun dönemli hedeflerine ulaşabilmek için yeniden düzenlemesi | Amunkete ve Rothman, 2015 |
| İlişkilerde şeffaflık | Diğer çalışanlarla yüzleşirken dürüst ve dolaysız olunması | Amunkete ve Rothman, 2015 |
| Sinizim | Çalışanın, iş ile olan duygusal ve algısal bağlarının zayıflaması | Alarcon ve Edwards, 2010 |
| Farkındalık | Çalışanın çevresinde olanlar ve işyeri ile ilgili konular hakkında bilgi sahibi olması | Andrews vd., 2014 |
| Algılanan dışsal prestij | Şirketin algılanan saygınlık seviyesi | Carmeli ve Freund, 2009 |
| İletişim | İşyeri ortamında gereken mesajların sağlıklı olarak verilebilmesi ve alınabilmesi | Keser ve Yilmaz, 2016 |
| Akran desteği | Çalışanın kendisi ile aynı seviyedeki çalışanlardan gördüğü destek | Allisey vd., 2014 |
| Rol açıklığı | Çalışanın görevlerinin net olarak tanımlanması | Allisey vd., 2014 |
| Mesleki özyeterlilik | Çalışanın işi ile ilgili bilgi ve yetkinlik sahibi olması | Alarcon ve Edwards, 2010 |
| İşe gömülmüşlük | Çalışanın işini benimsemesi ve işi ile özdeşleşmesi | Zhao vd., 2012 |
| İşe devamsızlık | Kasıtlı ve sürekli olarak işyerinde bulunmamak | Merkin ve Shah, 2014 |
| Kalite kültürü | Kurum içerisinde sürekli gelişime dayalı bir anlayışın oluşması | Elci vd., 2007 |
| Kurumsal etik değerler | Bir kurumun etik anlayışını tanımlayan değerler | Elci vd., 2007 |
| Etik iklim | Bir kurum içerisinde meydana gelen olayların ve süreçlerin etik olarak nasıl değerlendireleceğine dair genel anlayış | Schwepker, 2001 |
| İş yükü | İşe dair taleplerin miktarı | Young ve Corsun, 2010 |
| Yaş ve cinsiyet | | Allisey vd., 2014 |

Kaynak: Yazarın analizleri

Tablo 3.1 üzerinde toplanılan çalışmalardan elde edilen bilgiler ışığında tespit edilen öncül değişkenler ve tanımları görülmektedir. Karşılarında da hangi çalışmadan faydalanılarak veri toplandığı gösterilmiştir.

Tablo 3.2. Öncül Değişkenlerin Etki Büyüklükleri

| Öncül değişken | Örneklem Büyüklüğü | Çalışma Sayısı | Etki Büyüklüğü |
|---|---|---|---|
| İş tatmini | 335378 | 131 | -0,532 |
| Örgütsel bağlılık | 29849 | 64 | -0,497 |
| Güçlendirme | 202956 | 13 | -0,207 |
| İş stresi | 5309 | 10 | 0,392 |
| Tükenmişlik | 2950 | 7 | 0,473 |
| İşe tutkunluk | 1743 | 4 | -0,328 |
| İşyeri nezaketsizliği | 617 | 3 | 0,268 |
| Duygusal yorgunluk | 6664 | 3 | 0,387 |
| İş-aile rol çatışması | 503 | 3 | 0,394 |
| Dışlama | 560 | 2 | 0,307 |
| Lider-üye etkileşimi | 444 | 2 | -0,405 |
| İş özerkliği | 3035 | 2 | -0,247 |
| İş yeri zorbalığı | 1249 | 2 | 0,35 |
| İstismarcı yönetim | 300 | 2 | 0,407 |
| Öz yeterlilik | 2012 | 2 | -0,311 |
| Algılanan örgütsel destek | 391 | 2 | -0,42 |
| Psikolojik sermaye | 531 | 2 | -0,189 |
| Adanmışlık | 277 | 1 | -0,4 |
| İşe yoğunlaşma | 277 | 1 | -0,38 |
| Dinçlik | 277 | 1 | -0,38 |
| Umut | 452 | 1 | -0,36 |
| Dayanıklılık | 452 | 1 | 0,25 |
| İyimserlik | 452 | 1 | -0,35 |
| Öz farkındalık | 280 | 1 | -0,4 |
| Bilgiyi dengeli değerlendirme | 452 | 1 | -0,31 |
| Öz düzenleme | 452 | 1 | 0,29 |
| İlişkilerde şeffaflık | 452 | 1 | -0,28 |
| Sinizim | 277 | 1 | 0,36 |
| Farkındalık | 280 | 1 | 0,15 |
| Algılanan dışsal prestij | 160 | 1 | -0,25 |
| İletişim | 271 | 1 | -0,482 |
| Akran desteği | 1789 | 1 | -0,23 |
| Rol açıklığı | 1789 | 1 | -0,31 |
| Mesleki öz yeterlilik | 277 | 1 | -0,34 |
| İşe gömülmüşlük | 733 | 1 | -0,49 |
| İşe devamsızlık | 146 | 1 | 0,606 |
| Kalite kültürü | 253 | 1 | -0,309 |
| Kurumsal etik değerler | 253 | 1 | -0,325 |
| Etik iklim | 152 | 1 | -0,36 |
| İş yükü | 213 | 1 | 0,093 |
| Yaş | 1.789 | 1 | 0,01 |
| Cinsiyet | 1.789 | 1 | -0,05 |

Kaynak: Yazarın analizleri

İşyeri nezaketsizliği, istismarcı yönetim, işyeri zorbalığı ve dışlama değişkenleri ile işten ayrılma niyeti arasındaki ilişki için bu çalışmada da Pearson korelasyon katsayısı değeri hesaplandığından, bu çalışmada yer alan veriler de analize dahil edilmiştir. Tablo 3.2 üzerinde incelenen öncül değişkenler ile işten ayrılma niyeti arasındaki ilişkilerinin etki büyüklükleri bulunmaktadır. Bunun yanı sıra kaç çalışmadan faydalanıldığı ve oluşturulan örneklem büyüklüğü de bu tabloda yer almaktadır. Tek çalışma varsa elde edilen değer olduğu gibi yazılırken, birden fazla çalışma olduğunda meta-analiz yöntemi uygulanmıştır.

Değişkenler arasında öncelikli ilişki iş tatmini ile örgütsel bağlılık arasında keşfedilmiştir. 111 çalışma ile 46.525 seviyesinde bir örneklem büyüklüğüne ulaşılarak yapılan ölçüm sonucu bu iki değişken arasındaki etki büyüklüğü 0,613 olarak bulunmuştur. Heterojen olan verilerin dağılımı nedeniyle rassal etki modeli kullanılmıştır. Ancak toplanan veriler yayın yanlılığı olduğunu göstermiştir.

Tablo 3.3, ikiden fazla çalışma kullanılarak elde edilen etki büyüklüklerinin güven aralıklarını göstermektedir. Eğer çalışma sayısı dörtten fazlaysa meta-analiz yöntemi heterojenlik testi yapılmasını gerektirir ve yayın yanlılığı analizinin yapılabilmesine de olanak sağlar. İş tatmini, örgütsel bağlılık, güçlendirme, iş stresi, tükenmişlik ve işe tutkunluk kavramları için en az dört çalışma olduğundan bu öncül değişkenler için heterojenlik ve yayın yanlılığı analizi yapılabilmiştir. İş stresi ve tükenmişlik değişkenlerinde heterojenlik mevcut olduğundan rassal etki modeli kullanılmıştır. İşe tutkunluk değişkeni için toplanan verilerde ise heterojenliğe dair bulguya rastlanmamıştır. Bu nedenle sabit etki modeli kullanılmıştır. İş stresi değişkeni için toplanan veriler analiz edildiğinde yayın yanlılığı olduğu görülürken, tükenmişlik ve işe tutkunluk verilerinde yayın yanlılığına rastlanmamıştır.

Tablo 3.3. Öncül Değişkenlerin Meta-analiz Sonuçları

| | **Güven Aralığı** | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|
| **Öncül değişken** | **Alt limit** | **Üst limit** | **Heterojenlik** | **$I^2$** | **Yayın Yanlılığı** | **Model** |
| İş tatmini | -0,547 | -0,517 | Var | 95,756 | Yok | Rassal etki modeli |
| Örgütsel bağlılık | -0,573 | -0,412 | Var | 98,820 | Yok | Rassal etki modeli |
| Güçlendirme | -0,308 | -0,101 | Var | 94,333 | Yok | Rassal etki modeli |
| İş stresi | 0,336 | 0,445 | Var | 78,442 | Var, kesilen çalışma sayısı: 2 | Rassal etki modeli |
| Tükenmişlik | 0,386 | 0,552 | Var | 87,363 | Yok | Rassal etki modeli |
| İşe tutkunluk | -0,369 | -0,285 | Yok | | Yok | Sabit etki modeli |
| İşyeri nezaketsizliği | 0,173 | 0,362 | | | | |
| İstismarcı yönetim | 0,351 | 0,46 | | | | |
| Duygusal yorgunluk | 0,253 | 0,417 | | | | |
| İş-aile rol çatışması | 0,203 | 0,509 | | | | |
| Dışlama | 0,221 | 0,389 | | | | |
| Lider-üye etkileşimi | -0,480 | -0,323 | | | | |
| İş özerkliği | -0,280 | -0,213 | | | | |
| İşyeri zorbalığı | 0,301 | 0,398 | | | | |
| Özyeterlilik | -0,324 | -0,299 | | | | |
| Algılanan örgütsel destek | -0,475 | -0,331 | | | | |
| Psikolojik sermaye | -0,041 | -0,301 | | | | |
| *Not: Dörtten az çalışma olduğunda heterojenlik ve yayın yanlılığı hesaplanmaz* | | | | | | |
| *Not: Dörtten az çalışmalarda rassal etki modeli kullanılmıştır (Çogaltay vd., 2014)* | | | | | | |

Kaynak: Yazarın analizleri

Meta-analiz aşamasında, istismarcı yönetim iklimi içerisinde düşünülebilecek iş yeri nezaketsizliği, iş yeri zorbalığı ve dışlanma dışında başka bir öncül değişkene rastlanmamıştır. İncelenen diğer öncül değişkenler istismarcı yönetim ile birlikte ele alınmamış, Üst Kademeler Teorisi ve Sosyal Öğrenme Kuramı ile de

ilişkilendirilmemiştir. Tespit edilen işten ayrılma niyetinin 43 öncül değişkeninden istismarcı yönetim iklimi ile ilgili olanların araştırmanın modelinde yer aldığı görülmüştür.

## 3.6. Araştırma Modelinin Analizi ve Değerlendirilmesi

### 3.6.1. Verilerin Toplanması ve Katılımcıların Demografik Verileri

Çalışmanın anketi kullanılarak, yarı yapılandırılmış anket toplama tekniği ile veri toplandı. Anket farklı sektörlerdeki katılımcılara uygulandı. Katılımcılar ile yüzyüze görüşerek alınan cevaplara göre anket dolduruldu veya katılımcı anketi doldururken yanında bekleyerek ve gerektiğinde açıklama yaparak eşlik edildi.

Tablo 3.4. Katılımcıların Demografik Değişkenleri

| Demografik Değişken | Kategori | Miktar | Yüzde (%) |
|---|---|---|---|
| Cinsiyet | Kadın | 27 | 13,3 |
| | Erkek | 176 | 86,7 |
| Yaş | 18-29 | 27 | 13,3 |
| | 30-39 | 59 | 29,1 |
| | 40-49 | 76 | 37,4 |
| | 50-65 | 40 | 19,7 |
| | 65+ | 1 | 0,5 |
| Eğitim | Lise | 20 | 9,9 |
| | Önlisans | 23 | 11,3 |
| | Lisans | 126 | 62,1 |
| | Yüksek lisans | 33 | 16,3 |
| | Doktora | 1 | 0,5 |
| Gelir (aylık) | 2000-4000 | 73 | 36 |
| | 4000-6000 | 46 | 22,7 |
| | 6000-8000 | 28 | 13,8 |
| | 8000-10000 | 23 | 11,3 |
| | 10000+ | 33 | 16,3 |
| Sektör tecrübesi | 1-5 yıl | 42 | 20,7 |
| | 6-10 yıl | 46 | 22,7 |
| | 11-15 yıl | 39 | 19,2 |
| | 16-20 yıl | 34 | 16,7 |
| | 21-25 | 32 | 15,8 |
| | 26-30 | 5 | 2,5 |
| | 31-35 | 5 | 2,5 |

Kaynak: Yazarın analizleri

Katılımcıların demografik özelliklerine göre dağılımları tablo 3.4 üzerinde gösterilmiştir. Seçilen demografik değişkenler cinsiyet, yaş, eğitim, aylık gelir ve sektör tecrübesidir. Katılımcıların büyük bir çoğunluğu erkek ve lisans mezunu olarak öne çıkmaktadır. Kullanılabilir 203 anket ile regresyon analizi gerçekleştirildi.

### 3.6.2. Faktör Analizi ve Korelasyon Analizi

Faktör analizi, veri toplanırken kullanılan veri toplama araçlarının incelenen kavramların ne derece ayırd edilmesine yardımcı olduğunu gösterir. Benzer kavramlar aynı faktörlere denk gelebilirken, benzerliği düşük kavramların farklı faktörler altında toplanması beklenir. Katılımcıların ölçülmeye çalışılan kavramları, zihninde birbirinden net olarak ayırıp ayıramadığı da faktör analizi ile ölçülür. Eğer katılımcı bir kavramı tam anlayamaz veya kafasında tam şekillendiremezse, o kavram bir den fazla faktör altında ortaya çıkabilir. Faktörler altında soruların toplanması, ölçülmek istenen kavramın tek bir faktör altında toplanarak tanımlanmasına olanak sağlar (Büyüköztürk, 2009).

Faktör analizi sonuçları tablo 3.5 üzerinde gösterilmiştir. Bu çalışmada gerçekleştirilen analiz sonucunda, değişkenler beklendiği şekilde farklı faktörler altında toplanmıştır. Rotasyon yöntemi varimax olarak seçilmiştir. Varimax yöntemi, basitleştirmeyi amaçlar ve faktör varyanslarının dönmesini gerçekleştirirken daha az değişkenle maksimizasyon dener (Tavşancıl, 2010).

Kaiser-Mayer-Olkin testi faktör analizi sonuçlarının anlamlı olduğuna işaret eder ve 0,50 değerinin üzerinde olması yeterlidir (Hair vd., 2010). Bu çalışmada elde edilen değer 0,887 olarak ortaya çıkmıştır ve 0,8 ile 0,9 arasında olduğu için çok iyi kabul edilebilir (Tavşancıl, 2010). Bartlett küresellik testi sonuçları da istatistiksel olarak anlamlıdır.

Tablo 3.5. Açıklayıcı Faktör Analizi Sonuçları

| | Faktörler | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|
| | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 |
| İZ1 | | | | ,802 | | |
| İZ2 | | | | ,728 | | |
| İZ3 | | | | ,763 | | |
| İZ4 | | | | ,748 | | |
| İN5 | | | | | | ,816 |
| İN6 | | | | | | ,738 |
| IN7 | | | | | | ,753 |
| H10 | | ,750 | | | | |
| H11 | | ,624 | | | | |
| H12 | | ,692 | | | | |
| H13 | | ,808 | | | | |
| H14 | | ,784 | | | | |
| Y17 | ,760 | | | | | |
| Y18 | ,842 | | | | | |
| Y19 | ,813 | | | | | |
| Y20 | ,825 | | | | | |
| Y21 | ,742 | | | | | |
| İY23 | | | ,558 | | | |
| İY24 | | | ,634 | | | |
| İY25 | | | ,662 | | | |
| İY26 | | | ,834 | | | |
| İY27 | | | ,765 | | | |
| İAN28 | | | | | ,859 | |
| İAN29 | | | | | ,891 | |
| İAN30 | | | | | ,761 | |

İZ: İş yeri zorbalığı
İN: İş yeri nezaketsizliği
H: Hiçleştirme
Y: Yalnızlaştırma
İY: İstismarcı yönetim
İAN: İşten ayrılma niyeti
Açıklanan toplam varyans: %69,93

Kaynak: Yazarın analizleri

Faktör analizi sırasında 5 soru elenmiştir. Bu sorulardan biri iş yeri nezaketsizliği değişkenini ve dördü de hiçleştirme değişkenini ölçmek için tasarlanmıştır. İncelenen iş yeri zorbalığı, iş yeri nezaketsizliği, hiçleştirme, yalnızlaştırma, istismarcı yönetim ve işten ayrılma niyeti değişkenlerinin farklı faktörler altında istendiği gibi ayrışmış olduğu görülmektedir. Faktör yükleri de yeteri kadar yüksektir. Açıklanan toplam varyans ise %69,93 seviyesindedir.

Tablo 3.6. Korelasyon Analizi Sonuçları

| | | ORT | SS | CR | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| 1 | İZ | 4,22 | ,49 | ,79 | | | | | |
| 2 | IN | 3,96 | ,66 | ,79 | ,283(**) | | | | |
| 3 | H | 3,65 | ,74 | ,88 | ,262(**) | ,555(**) | | | |
| 4 | Y | 3,27 | ,91 | ,92 | ,202(**) | ,474(**) | ,684(**) | | |
| 5 | İY | 3,82 | ,59 | ,83 | ,315(**) | ,403(**) | ,479(**) | ,494(**) | |
| 6 | İAN | 4,10 | ,63 | ,86 | ,300(**) | ,351(**) | ,398(**) | ,343(**) | ,391(**) |

** P< 0.01

Kaynak: Yazarın analizleri

Değişkenlere ait Pearson korelasyon katsayıları ve Cronbach alpha katsayıları tablo 3.6 üzerinde gösterilmektedir. Tüm değişkenler arasındaki korelasyon değerleri pozitiftir. Cronbach alpha katsayıları da kabul edilebilir değer olan 0,70'in (Nunnaly, 1967) üzerindedir. Değişkenlerin ortalamasına ve standart sapmasına dair değerler de tablo 3.6 üzerinde bulnmaktadır.

### 3.6.3. Regresyon Analizi ve Aracı Değişken Analizi

Regresyon analizi kısmında öncelikle istismarcı yönetim değişkeninin iş yeri zorbalığı, iş yeri nezaketsizliği, hiçleştirme, yalnızlaştırma ve işten ayrılma niyeti kavramlarına etkisi incelenmiştir. Analiz sonuçlarına göre istismarcı yönetim değişkeninin bu değişkenlere etkisi %1 seviyesinde anlamlıdır. Tablo 3.7 üzerinde analiz sonuçları gösterilmiştir.

Tablo 3.7. İstismarcı Yönetimin Etkisine Dair Regresyon Analizi Sonuçları

| **BAĞIMSIZ DEĞİŞKEN** | **BAĞIMLI DEĞİŞKEN** | **Beta** | **t** | **Sig.** | ***$R^2$*** | ***F*** | ***Sig*** |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| İSTİSMARCI YÖNETİM | İŞ YERİ ZORBALIĞI | ,315 | 4,710 | ,000* | ,099 | 22,184 | .000 |
| | İŞ YERİ NEZAKETSİZLİĞİ | ,403 | 6,249 | ,000* | ,163 | 39,047 | .000 |
| | HİÇLEŞTİRME | ,462 | 7,377 | ,000* | ,213 | 54,426 | .000 |
| | YALNIZLAŞTIRMA | ,494 | 8,059 | ,000* | ,244 | 64,948 | .000 |
| | İŞTEN AYRILMA NİYETİ | ,391 | 6,029 | ,000* | ,153 | 36,349 | .000 |

**P<0,01*

Kaynak: Yazarın analizleri

Belirlenen model uyarınca iş yeri zorbalığı, iş yeri nezaketsizliği, hiçleştirme, yalnızlaştırma ve istismarcı yönetim değişkenlerinin işten ayrılma niyeti üzerindeki etkisi analiz edilmiştir. Tablo 3.8 üzerinde regresyon analizi sonuçları gösterilmiştir.

Regresyon analizinin devam eden kısmında, iş yeri zorbalığı, iş yeri nezaketsizliği, hiçleştirme, yalnızlaştırma ve istismarcı yönetim değişkenlerinin işten ayrılma niyetine etkisi analiz edilmiştir.

Tablo 3.8. Diğer Değişkenlerin İşten Ayrılma Niyetine Etkilerine Dair Regresyon Analizi Sonuçları

| BAĞIMLI DEĞİŞKEN | Beta | t | Sig. |
|---|---|---|---|
| İŞ YERİ ZORBALIĞI | ,156 | 2,336 | ,010* |
| İŞ YERİ NEZAKETSİZLİĞİ | ,127 | 1,635 | ,050** |
| HİÇLEŞTİRME | ,102 | 1,164 | ,125 |
| YALNIZLAŞTIRMA | ,089 | 1,049 | ,147 |
| İSTİSMARCI YÖNETİM | ,200 | 2,635 | ,004* |
| $R^2$ | ,237 | | |
| *F* | 12,228 | | |
| *Sig* | ,000 | | |

***P<0,05*
**P<0,01*

Kaynak: Yazarın analizleri

Hiçleştirme ve işyeri nezaketsizliğinin işten ayrılma niyeti üzerinde anlamlı bir etkisi bulunmamaktadır. İş yeri nezaketsizliğinin etkisi de %5 anlamlılık seviyesindedir. İş yeri zorbalığı ve istismarcı yönetim ise işten ayrılma niyetine %1 anlamlılık seviyesinde etki etmektedir.

İstismarcı yönetimin ile işten ayrılma niyeti ilişkisinde yalnızlaştırma kavramının kısmi aracı değişken etkisi olup olmadığı analiz edilmiştir. Analiz sonuçları tablo 3.9 üzerinde görülmektedir. İstismarcı yönetimin, işten ayrılma niyeti üzerindeki etkisi yalnızlaştırma değişkeninin eklenmesi ile azalmıştır ve böylelikle sonuçlar kısmi aracı değişken etkisi olduğunu göstermiştir. Eğer bu durumda bu etki anlamlılığını yitirseydi, o zaman tam aracı değişken etkisinden söz edebilirdik. Tespit edilen kısmi aracı değişken etkisinin gerçek olup olmadığı Sobel testi ile analiz edilmiştir. Sobel testi z değeri ile birlikte elde edilen p değeri 0,000 sınırının altında olduğu için kısmi aracı değişken etkisi onaylanmıştır.

Tablo 3.9. İstismarcı Yönetim ile İşten Ayrılma Niyeti İlişkisinde Yalnızlaştırmanın Aracı Değişken Etkisi

| BAĞIMLI DEĞİŞKEN: İŞTEN AYRILMA NİYETİ | Beta | t | Sig. |
|---|---|---|---|
| İSTİSMARCI YÖNETİM | ,294 | 3,993 | ,000* |
| YALNIZLAŞTIRMA | ,198 | 2,690 | ,008* |
| $R^2$ | ,183 | | |
| *F* | 22,356 | | |
| *Sig* | ,000 | | |

*Kısmi aracı değişken etkisi vardır (Sobel testi z değeri: 2,707; p<0,000)*
**P<0,01*

Kaynak: Yazarın analizleri

İstismarcı yönetim ile işten ayrılma niyeti arasındaki ilişki üzerinde hiçleştirme değişkeninin kısmi aracı değişken etkisi de analiz edilmiştir. Bu analize dair sonuçlar tablo 3.10 üzerinde görülmektedir. İstismarcı yönetimin, işten ayrılma niyeti üzerindeki etkisi hiçleştirme değişkeninin eklenmesi ile azalmış olması kısmi aracı değişken etkisi olduğuna işaret etmiştir. Ortaya çıkan kısmi aracı değişken etkisinin anlamlı olup olmadığını analiz etmek için Sobel testi kullanılmıştır. Analiz sonucu ortaya çıkan Sobel testi z değeri<0,000 olduğu için kısmi aracı değişken etkisi onaylanmıştır.

Tablo 3.10. İstismarcı Yönetim ile İşten Ayrılma Niyeti İlişkisinde Hiçleştirmenin Aracı Değişken Etkisi

| BAĞIMLI DEĞİŞKEN: İŞTEN AYRILMA NİYETİ | Beta | t | Sig. |
|---|---|---|---|
| İSTİSMARCI YÖNETİM | ,286 | 3,992 | ,000* |
| HİÇLEŞTİRME | ,229 | 3,202 | ,002* |
| $R^2$ | ,194 | | |
| *F* | 24,137 | | |
| *Sig* | ,000 | | |

*Kısmi aracı değişken etkisi vardır (Sobel testi z değeri: 2,636; p<0,000)*
**P<0,01*

Kaynak: Yazarın analizleri

İş yeri nezaketsizliğinin istismarcı yönetim ile işten ayrılma niyeti arasındaki ilişki üzerinden gerçekleşen kısmi aracı değişken etkisi olup olmadığı incelenmiştir. Analiz sonuçları tablo 3.11 üzerinde gösterilmiştir. İş yeri nezaketsizliği değişkeninin

eklenmesi ile istismarcı yönetimin, işten ayrılma niyeti üzerindeki etkisi azalmıştır. Ortaya çıkan aracı değişken etkisinin gerçek olup olmadığı Sobel testi ile analiz edilmiştir. Bu analiz sonrasında elde edilen Sobel testi z değeri ile ortaya çıkan p değeri 0,000'ın altında olduğu için kısmi aracı değişken etkisi onaylanmıştır.

Tablo 3.11. İstismarcı Yönetim ile İşten Ayrılma Niyeti İlişkisinde İş Yeri Nezaketsizliğinin Aracı Değişken Etkisi

| BAĞIMLI DEĞİŞKEN: İŞTEN AYRILMA NİYETİ | Beta | t | Sig. |
|---|---|---|---|
| İSTİSMARCI YÖNETİM | ,298 | 4,311 | ,000* |
| İŞ YERİ NEZAKETSİZLİĞİ | ,230 | 3,327 | ,001* |
| $R^2$ | ,198 | | |
| *F* | 24,621 | | |
| *Sig* | ,000 | | |

*Kısmi aracı değişken etkisi vardır (Sobel testi z değeri: 2,707; p<0,000)*
**P<0,01*

Kaynak: Yazarın analizleri

İncelenen son aracı değişken etkisi iş yeri zorbalığının istismarcı yönetim ile işten ayrılma niyeti ilişkisi üzerindeki kısmi aracı değişken etkisidir. Gerçekleştirilen analizin sonuçları tablo 3.12 üzerinde gösterilmiştir.

Tablo 3.12. İstismarcı Yönetim ile İşten Ayrılma Niyeti İlişkisinde İş Yeri Zorbalığının Aracı Değişken Etkisi

| BAĞIMLI DEĞİŞKEN İŞTEN | Beta | t | Sig. |
|---|---|---|---|
| İSTİSMARCI YÖNETİM | ,330 | 4,908 | ,000* |
| İŞ YERİ ZORBALIĞI | ,196 | 2,918 | ,004* |
| $R^2$ | ,188 | | |
| *F* | 23,111 | | |
| *Sig* | ,000 | | |

*Kısmi aracı değişken etkisi vardır (Sobel testi z değeri: 2,567; p<0,000)*
**P<0,01*

Kaynak: Yazarın analizleri

İş yeri zorbalığı değişkeninin eklenmesi ile istismarcı yönetimin, işten ayrılma niyeti üzerindeki etkisi azalmıştır. Ortaya çıkan kısmi aracı değişken etkisinin gerçek olup olmadığı Sobel testi ile analiz edilmiştir. Elde edilen Sobel testi z değeri için p değerinin 0,000 sınırının altında olası ile kısmi aracı değişken etkisi onaylanmıştır.

# 4. DEĞERLENDİRME VE SONUÇ

## 4.1. Sonuç

### 4.1.1. Meta-analiz Çalışmasının Sonuçları

Bu çalışma gerçekleştirdiği meta-analiz çalışması ile işten ayrılma niyetinin öncüllerine dair bir kaynak sağlamıştır. Bu anlamda sektörel veya ulusal olmayan bir çalışma Tett ve Meyer (1993) tarafından yapılmıştı. Böyle bir meta-analiz çalışması bu alanda çalışan araştırmacılar ve yöneticiler için kullanışlı bir kaynak olacaktır. Meta-analiz çalışması ile işten ayrılma niyetinin 39 öncül değişkeni tespit edilmiştir. İş tatmini işten ayrılma niyetinin en güçlü değişkenidir, örgütsel bağlılık da iş tatmininden sonra işten ayrılma niyetinin en güçlü öncül değişkendir. Sırasıyla onları işe gömülmüşlük, iletişim, tükenmişlik, algılanan örgütsel destek ve istismarcı yönetim değişkenleri takip etmektedir.

İncelenen diğer öncül değişkenlerden işe devamsızlık, diğer çalışmalar tarafından öncül olarak ele alınmamıştır (Meyer ve Allen, 1991; Leon-Morales, 2018). İşten ayrılma niyetinin öncüllerinden olan iş stresinin etki büyüklüğü hesaplanırken ise yayın yanlılığı olduğu görülmüştür. İşe tutkunluk değişkeninin ise etki büyüklüğü hesaplandığında heterojenlik olmadığı görülmüştür ve sabit etki modeli kullanılarak hesaplama yapılmıştır. Çalışma sayısı dörtten fazla olan diğer öncül değişkenler olan iş tatmini, örgütsel bağlılık, güçlendirme ve tükenmişlik değişkenlerin verileri ise heterojendir ve yayın yanlılığı bulunmamaktadır.

Toplanmış olan meta-analiz verilerine göre belirlenen değişkenler Üst Kademeler Teorisi ve Sosyal Öğrenme Teorisi tarafından desteklenmektedir. İstismarcı yönetim, iş yeri zorbalığı, iş yeri nezaketsizliği ve dışlama olarak ortaya çıkan bu değişkenlerin kendi aralarında da istismarcı yönetim iklimi çerçevesinde ilişkili olduğu ortaya çıkmıştı ve meta-analiz kısmında tespit edilen bu teorilerle araştırmanın modeli desteklenmiştir. Özellikle bulaşıcılık ile ilgili sonuçlar, Khan (2017) tarafından ortaya konan sonuçlar ile uyumludur.

İstismarcı yönetim değişkenini Smith ve arkadaşları (2017) Üst Kademeler Teorisi ile, Gregory ve arkadaşları ise (2013) Sosyal Öğrenme Teorisi ile açıklanmıştır.

İş yeri nezaketsizliği değişkeni Taylor ve Pattie (2014) tarafından Üst Kademeler Teorisi ve Sosyal Öğrenme Teorisi ile ilişkilendirilmiştir. İş yeri zorbalığı Hollis (2015) tarafından Üst Kademeler Teorisi ile, Erkutlu ve Chaffra (2014) tarafından ise Sosyal Öğrenme Teorisi ile ile ilişkilendirilmiştir. Neves ve Cunha (2018) dışlama davranışını Sosyal Öğrenme Teorisi ile açıklayarak bulaşıcı olduğunu ve istismarcı yönetim tarafından da tetiklenebileceğini göstermiştir. "Düşmanımın dostu düşmanımdır" sözüne benzer bir düşünceden hareketle çalışanlar üzerinde korku oluştuğunu, bu korku nedeniyle istismarcı yöneticiler tarafından hedef alınan çalışanlardan uzak durulduğunu veya bu çalışanların dışlandığını savunmuştur. Bu açıklama ve oluşturulan teorik alt yapı, ikinci bölümde elde edilen dışlama değişkenine dair sonuçları daha iyi açıklamaktadır.

### 4.1.2. Araştırma Modeli Analizinin Sonuçları

İstismarcı yönetim iklimi alanında kısıtlı sayıda çalışma olduğu için araştırma modelinin de bu anlamda katkısı olmuştur. Bunun yanısıra, işten ayrılma niyetine çok yönlü etkide bulunan daha önce ortaya konmamış bir model hazırlanmıştır. Dışlama değişkeni hiçleştirme ve yalnızlaştırma alt boyutları ile ele alınmıştır. H1, H2, H3, H4 ve H5 hipotezleri istismarcı yönetimin seçilmiş olan diğer değişkenler üzerindeki etkilerini analiz etmiştir. Analiz sonuçlarına göre tüm bu hipotezler desteklenmiştir. Matthieu ve Babiak (2016) ve Dion (2006) tarafından elde edilen sonuçlar ile bu sonuçlar paralel şekilde ortaya çıkmıştır.

H6, H7, H8 ve H9 hipotezleri ise iş yeri nezaketsizliği, iş yeri zorbalığı, hiçleştirme ve yalnızlaştırma değişkenlerinin işten ayrılma niyeti üzerindeki etkisini analiz etmek için hazırlanmıştır. Analiz sonuçlarına göre H6 ve H7 hipotezleri desteklenirken H8 ve H9 hipotezleri desteklenmemiştir. Meglich ve arkadaşları (2012) tarafından elde edilen sonuçlar benzer sonuçlar elde edilmiştir.

Özetle analiz sonuçlarına göre istismarcı yönetim değişkeninin de iş yeri zorbalığı, iş yeri nezaketsizliği, hiçleştirme ve yalnızlaştırma değişkenleri üzerinde anlamlı bir etkisi olduğu görülmüştür. İstismarcı yönetim, iş yeri zorbalığı ve iş yeri nezaketsizliği değişkenlerinin de işten ayrılma niyeti üzerinde anlamlı bir etkisi

olduğu görülmüştür. Priesemuth ve arkadaşları (2014) tarafından ortaya konan istismarcı yönetim iklimi, bu model ile desteklenmiştir.

Hiçleştirme ve yalnızlaştırma değişkenlerinin işten ayrılma niyeti üzerinde istatistiksel olarak anlamlı bir etkisi bulunmamaktadır. Daha önceki çalışmalar dışlama değişkeninin işten ayrılma niyeti üzerinde anlamlı bir etkisi olduğuna işaret ederken (Ikram vd., 2018) bu çalışmada bu etki alt değişkenler ile incelenmiş ve anlamlı bir etkinin ortaya çıkmadığını yazmıştır.

H10, H11, H12 ve H13 hipotezleri kısmi aracı değişken etkisi için desteklenmiştir. Bu sonuçlara göre istismarcı yönetim ile işten ayrılma niyeti arasındaki ilişki üzerinde iş yeri nezaketsizliği, iş yeri zorbalığı, hiçleştirme ve yalnızlaştırma değişkenlerinin kısmi aracı değişken etkisi bulunmaktadır. Dışlama değişkeninin işten ayrılma niyeti üzerinde etkisi bulunmaması ve istismarcı yönetim ortaya çıkınca dışlama değişkeninin aracı değişken etkisinin ortaya çıkması Neves ve Cunha (2018) tarafından çalışanların istismarcı yönetim davranışı ortaya çıkınca dışlama eğilimine girmesi şeklinde açıklanmıştır. Bu dışlama eğilimi, yöneticiler tarafından tepki gören çalışanlar ile birlikte hareket ettiğinin düşünülmesinden korkarak o kişiden uzak duran çalışanlar ve hedef çalışana dışlama davranışında bulunarak olumsuz duygularını yansıtan diğer çalışanlar nedeniyle ortaya çıkmaktadır.

## 4.2. Tartışma

Araştırmanın birinci kısmında, gerçekleştirilen meta-analiz çalışması ile iş tatmini, örgütsel bağlılık ve güçlendirme dışında işten ayrılma niyetinin 42 farklı öncülü tespit edilmiştir. İş yeri nezaketsizliği, iş yeri zorbalığı ve istismarcı yönetim ile işten ayrılma niyeti arasındaki ilişkiye dair bu çalışmada hesaplanan korelasyon değerleri ile toplanan korelasyon değerleri entegre edilerek sonuçlar elde edilmiştir. Çalışmanın bu kısmı Tett ve Meyer (1993), Kim ve Kao (2014) ve Choi ve Kim (2016) tarafından gerçekleştirilen meta-analiz çalışmalarının sonuçlarını geliştirmiştir. Hem sonuçlar güncellenmiş, hem tek sektör olarak ele alınmamış, hem de uluslararası seviyede bir meta-analiz çalışması yapılmıştır.

Araştırmanın ikinci kısmında, toplanan veriler ve meta-analiz çalışması tarafından desteklenen bir model oluşturulmuştur. Ancak seçilen değişkenlerden dışlama değişkeninin işten ayrılma niyeti üzerindeki etkisi anlamlı çıkmamıştır ve önceki çalışmaların sonuçlarından farklı bir sonuç elde edilmiştir. Bunun olası nedeni dışlama değişkeninin Abaslı ve Özdemir (2019) tarafından ortaya konan Türkçe ölçeğinin iki alt boyutta ele alınmış olması gibi düşünülse de, katılımcıların yorumları daha farklı bir görünüm ortaya koymuştur. Ankete katılanların bazıları açıkça aşağıdaki ifadelerde bulunmuştur:

"Hiçleştirme ve yalnızlaştırma açıkça tespit edilebilecek bir şey değil. Yapanlar kendi huyundan mı yapıyor, anlamak zor."

"Dışlama (hiçleştirme ve yalnızlaştırma) bazen anlayışla karşılanabiliyor. Bazı gruplar kendi aralarında, aileleri ile birlikte görüşüyor. Aralarına girmeye çalışmak abes olabiliyor."

"Hiçleştirme ve yalnızlaştırma, işten ayrılsanız ne yeni işyerine ne de çevrenize açıklayabileceğiniz bir şey değil."

Analizler sonucu elde edilen veriler, ankete katılanların sağladığı geri bildirimler ile de uyumludur. Bu ifadeler açıkça belirtmektedir ki, hiçleştirme ve yalnızlaştırma işten ayrılma için yeterli bir sebep olarak görülmeyebilmektedir. Çalışanlar, bazı grupları ortak geçmişleri, aile bağları veya benzeri sebeplerle birbirlerine daha sıkı kenetlenebileceğini, bu nedenle diğer kişilere mesafeli olabileceği gibi sebepleri akla yatkın bularak hiçleştirme ve yalnızlaştırmadan etkilenmeyebilmektedir, bunlar nedeniyle işten ayrılmayı düşünmeyebilmektedir. Liu ve arkadaşları (2013) dışlamanın "kötü tarafa ait bir değişken" (dark-side construct) olarak tanımlamış ve bizim bulgularımızdan farklı olarak buna maruz kalan bireylerin daha fazla tetikte olduğunu belirtmiştir.

Hiçleştirme ve yalnızlaştırma, kimi çalışanların bilgisi olmadığı bir konu olduğundan yeteri kadar somut görünmeyebilmektedir veya çevresi tarafından somut karşılanmadığı için bununla ilgili çevresine açıklama yapamayabilmektedir. Sonuç olarak tek başına hiçleştirme veya tek başına yalnızlaştırma işten ayrılma

niyetine anlamlı şekilde etki etmemektedir. Dışlamanın alt değişkenleri tarafından elde edilen sonuçlar, işten ayrılma niyetine etki ettiğini gösteren çalışma (Ikram vd., 2018) ile çelişmiştir.

Geçmişte gerçekleştirilen çalışmalar, hiçleştirme ve yalnızlaştırma olarak ayrılmadığında dışlama değişkeninin işten ayrılma niyetine etkisi olduğunu ortaya koymuştur (Ikram vd., 2018). Bu çalışmada da istismarcı yönetim değişkeni ile birlikte hiçleştirme ve yalnızlaştırmanın kısmi aracı değişken etkisi ortaya çıkardığı görülmüştür. Bunun anlamı, hiçleştirme ve yalnızlaştırma davranışlarının istismarcı yönetimin varlığı hissedildiğinde anlam kazandığı şeklindedir. Katılımcılar tek başına hiçleştirme ve yalnızlaştırma davranışına anlam yüklemezken, istismarcı yönetimin mevcudiyetini hissettikten sonra davranışlara olumsuz anlam yükleyebilmektedir. Neves ve Cunha (2018) dışlama değişkeninin istismarcı yönetim ile birlikte ortaya çıkması sürecine farklı bir açıdan bakmış ve yöneticilerin istismar ettiği bireylerin, yönetici tarafından onaylanmayan birey olarak kabul edildiğini ve çalışanların bu bireyleri dışlama eğilimine girdiğini ortaya koymuştur. Khan (2017), dışlama eğiliminin bulaşıcı yapısını açıklamış ve bunun istismarcı yönetim ile de başlatılabileceğini göstermiştir.

Sosyal Öğrenme Teorisi ve Üst Kademeler Teorisi, yöneticilerden öğrenilenlerin çalışanların düşünme şeklini etkilediğini ortaya koymuştur. Üst Kademeler Teorisi çalışanların yönetim ile bilrikte hareket etmesi şeklinde gelen bir anlayış olduğunu ortaya koyarken (Hambrick, 1994), Sosyal Öğrenme Teorisi, yönetim tarafından öğretilen davranışlar ile çalışanların kognitif yapılarının şekil alacağını savunur (Bandura, 2001). Eğer çalışanlar, yöneticilerinin istismarcı davranışları olduğuna kanaat getirirse, beraber çalıştığı kişilerin de benzer davranışlar içerisine girebileceğine ihtimal verirler. Böylelikle istismarcı yönetim mevcut değilken anlam yüklenmeyen hiçleştirme ve yalnızlaştırma değişkenleri, istismarcı yönetim mevcut olduğunda öğrenilen yeni ihtimal olan "çalışanların birbirlerine karşı istismar edici davranışlar içerisine girebileceği ihtimali" ışığında yeniden değerlendirilir. Bunun sonucunda da daha öncesinde işten ayrılma niyetine etkisi olmayan yalnızlaştırma ve hiçleştirme değişkenleri, istismarcı yönetim değişkeni arttıkça işten ayrılma niyetine daha fazla etki etmeye başlar.

Sosyal öğrenme teorisi, bu çalışmada oluşturulan modelin temellerini atmıştır. Sosyal öğrenme teorisine göre insanlar öğrendiklerinin hatırı sayılır bir kısmını diğer insanlardan, yine hatırı sayılır bir kısmını da model alarak öğrenmektedir (Bandura, 1977). Bu durum, çalışanlar için de geçerlidir. Yöneticiler istismarcı bir tutum içerisine girdiğinde, bu olumsuz davranışlar çalışanlar tarafından da öğrenilmektedir. İnsanların algıları seçicidir ve her zaman çevrelerindeki uyarıcılardan etkilenmez (Bandura, 1986). Yönetici, içinde bulunan ortamda gücü elinde bulunduran kişi olacağından, kişinin model alacağı kişiyi seçerken göz önünden bulunduracağı öncelikli seçenekler arasında yer alır.

Sosyal öğrenme teorisinde model alma davranışını taklit etmenin takip ettiği görülmüştür (Bandura, 1977). Çalışanlar da yöneticilerini model alıyorsa, taklit etme davranışı da peşi sıra gelecektir. Bir ortamda yönetici olmayı başarmış olan kişi, çalışanlar tarafından o ortama en iyi ayak uydurmuş kişi olarak kabul edilir.

Hambrick ve Mason (1984) üst kademeler teorisi ile çalışanların, kurum yöneticilerinin bir yansıması olduğunu savunmuşlardır. Sosyal öğrenme teorisinde öğrenme aşamasında için kognitif yapının aldığı şeklin önemi vurgulanırken (Bandura, 1986) üst kademeler teorisinde çalışanların kognitif yapısının yöneticiler tarafından şekillendirildiği belirtmiştir (Hambrick ve Mason, 1984).

Bu teoriler ışığında oluşturulan hipotezler desteklenmiştir. İstismarcı yönetimin hiçleştirme, yalnızlaştırma, işyeri zorbalığı ve işyeri nezaketsizliği değişkenleri üzerinde istatistiksel olarak anlamlı bir etkisi vardır. Aynı zamanda istismarcı yönetim, kısmi aracı değişken etkisi ile hiçleştirme, yalnızlaştırma, işyeri zorbalığı ve işyeri nezaketsizliği değişkenleri üzerinden işten ayrılma niyetine etki eder.

İstismarcı yönetim arttıkça, işten ayrılma niyetinin artacağı Matthieu ve Babiak (2016) tarafından gerçekleştirilen çalışma ile ortaya konmuştur. Bu çalışma da bu sonucu desteklerken istismarcı yönetimin, istismarcı yönetim iklimi yaratmadaki etkisinin altını çizmiştir. Priesemuth ve arkadaşları (2014) uzun süreli istismarcı yönetimin istismarcı yönetim iklimi yaratacağını ortaya koymuştur. Khan (2017) istismarcı yönetim ikliminin bulaşıcı etkilerindne bahsetmiştir. Bu çalışma ile

araştırılan model de istismarcı yönetim davranışının çalışanların olumsuz davranışlarını tetikleyebilme etkisine işaret etmiştir.

Hiçleştirme ve yalnızlaştırma değişkenlerinin işten ayrılma niyeti üzerindeki etkisi ise ilk kez bu çalışma ile analiz edilmiş, dışlama değişkeninin alt boyutu olan bu kavramların işten ayrılma niyeti üzerinde tek başlarına anlamlı bir etkisi olmadığı görülmüştür.

## 4.3. Araştırmanın Kısıtları ve Araştırmacılara Öneriler

Araştırmanın meta-analiz kısmı gerçekleştirilirken, olabildiğince fazla veriye ulaşılmaya çalışıldı. Meta-analiz yönteminin temel amacı, gerçekleştirilmiş olan tüm çalışmalara ulaşmaktır (Borenstein, 2009). Ancak yayın yanlılığı sonuçları farklı yerlerde bu çalışma sırasında ulaşılamayan yayınlanmış veya yayınlanmamış veriler olabileceğine işaret etmiştir. Yayın yanlılığı sonuçları, aynı zamanda belirli bir kültür, anlayış veya veritabanı içerisinde benzer sonuçların daha geçerli kabul edilme ihtimaline de dikkat çeker (Kulinskaya vd., 2008). Gerçekten de bu araştırma için veri toplanırken Korece ve Çince makalelere denk gelinmiş, ancak bu çalışmaları anlamak mümkün olmamıştır. Bu dillerle ilgili yardım da alınamadığı için bu çalışmalar meta-analize katılamamıştır. Bu çalışmada sadece Türkçe, İngilizce ve Almanca dillerindeki çalışmalar incelenmiştir.

Gelecekte yapılacak meta-analiz çalışmalarında yazarlar birbirlerinden yardım alarak daha fazla çalışmaya ulaşabilir ve daha geniş bir literatürü tarama şansına sahip olabilir. Örneğin Choi ve Kim (2016) Korece ve İngilizce çalışmaları incelemiştir. Gelecekte bu gibi yazarlar ile işbirliği yapılarak daha geniş kapsamlı sonuçlar sağlayan çalışmalar yapılabilir.

Bu çalışmada gerçekleştirilen regresyon analizleri, hiçleştirme ve yalnızlaştırma değişkenlerinin işten ayrılma niyeti üzerindeki etkilerinin tek başlarına anlamlı olmadığına işaret etmektedir. Bu iki değişken birlikte dışlama etkisine işaret eder ve başka ülkede gerçekleştirilen diğer bir çalışma (Ikram vd., 2018) dışlama etkisinin işten ayrılma niyeti üzerinde anlamlı bir etkisi olduğunu göstermiştir. Abaslı ve Özdemir (2019) dışlama anketini Türkçe'ye çevirirken, daha önce rastlanmayan bir şekilde dışlama değişkeninin alt boyutları olarak hiçleştirme ve yalnızlaştırma

değişkenlerini ortaya çıkarmışlardır. Bu çalışmada, istismarcı yönetimin hiçleştirme ve yalnızlaştırma değişkenleri üzerinden işten ayrılma niyetine gerçekleştirdiği aracı değişken etkisi anlamlı olsa da, dışlama değişkeni üzerinde aracı değişken etkisi incelenmemiştir. Gelecekte gerçekleşecek olan diğer bir çalışmada dışlama değişkeni başka bir ülkede ve tek bir faktör altında ele alınarak incelenebilir ve işten ayrılma niyetine olan etkisine dair sonuçlar yeniden değerlendirilebilir.

Araştırma sonuçları, dışlama davranışının Türkiye'de çalışanlar tarafından dikkate alınmayabileceğine işaret etmiştir. Bu durumun farklı sebepleri olabilir. Örneğin katılımcılar arasında yer alan bir araştırma görevlisi şu şekilde bir ifadede bulunmuştur:

"Ben bu şehre bu sene geldim, ama bu şehirde açılmış olan bu üniversitede çalışan herkes burada yaşayan ailelerin bireyleri. Bu nedenle benden uzak durmaları, bir yere giderken beni çağırmamaları bana normal geliyor. Kendilerine ve hatta ailelerine özel konuşacak şeyleri olabilir. Çoğunun çocukluğu bile birlikte geçmiş."

Her kültürün değişen bir kolektivizm seviyesi ve yapısı vardır (Hofstede, 1980). Kapalı grupların oluşum şekli ve sebebi de bir kültürden diğerine farklılık gösterebilir. Bazı kültürlere mensup insanlar dışlama davranışına daha duyarlı olmasına karşın, bazı kültürlerde dışlama davranışına daha az önem veriliyor olabilir. Ama bunun aynı kültürü paylaşan bireylerin ortak düşünceleri ile ilgili başka sebepleri de olabilir. Örneğin diğer bir katılımcı şu açıklamada bulunmuştur:

"Bazen dışlandığımı hissediyorum, hissetmiyor değilim. Ama bunu birine açıklayacak olsam bana o kişilerin bunu yapmasına neden olabilecek ne yaptığımı soruyor ve suçlayan bakışlarla bana bakıyor. Bu genel bir yaklaşım. Ya güçlü olan grubun yanında durmak isteniyor, ya da yanlış yapılmadan kimse kimseye tavır almaz gibi genel bir düşünce hakim. O yüzden ben de dışlandığımı kendime yakıştıramıyorum."

Kültür nedeniyle bazı davranış kalıpları ve osyal değerlendirmeler ülkeden ülkeye farklılık gösterebilmektedir (Hofstede, 1980). Gelecekte yapılacak olan

çalışmalar, bu olasılıktan yola çıkarak yukarıda açıklanan olası sebepler ile ilgili araştırmalar gerçekleştirerek yeni bir araştırma gereçkleştirebilir. Özellikle de bu sebeplerin Türkiye'ye özgü olup olmadığı araştırılabilir. Bu amaçla başka ülkelerde de dışlama davranışının işten ayrılma niyeti üzerindeki etkisi incelenebilir. Bu gibi çalışmaların sayısı arttıkça kültüre dair faktörlerin de etkisi daha kolay ortaya konulabilir.

## 4.4. Yöneticilere Öneriler

İşten ayrılma niyetini kontrol altında tutmak isteyen üst kademedeki yöneticiler, bu araştırmanın modelini dikkate alabilir. Bu araştırmanın modeline göre, işten ayrılma niyeti ile ilgili faktörler olan iş yeri nezaketsizliği, iş yeri zorbalığı ve dışlama davranışları zincirleme olarak istismarcı yönetimin varlığından etkilenebilir. Bu nedenle öncelikle yönetimin çalışanlara yaklaşımının analiz edilmesi, işten ayrılma niyeti ile ilgili pek çok faktörün anlaşılması açısından gereklidir (Xu vd., 2018).

İstismarcı yönetim anlayışı içerisinde olan yöneticiler, üzerinde söz sahibi oldukları ekipleri ile birlikte hareket ettiklerinde iş yeri nezaketsizliği, iş yeri zorbalığı ve dışlama davranışlarını kendi istekleri doğrultusunda arttırabilir (Xu et al., 2018). Bunu yapmak için Makyevelyanist bir tavır sergilemelerine gerek yoktur. Bazı bireyleri direkt olarak hedef alarak istismar edici davranışlar gerçekleştirebilen yöneticiler, diğer çalışanları kullanarak iş yeri nezaketsizliği, iş yeri zorbalığı ve dışlama davranışlarını teşvik edebilir. Üstelik bu, kendilerini olumsuz davranışların ve bu davranışlar sonucu gelişebilecek olası olumsuz olayların içerisine atmanın riskinden daha az risk taşıyacaktır. Bu nedenle yönetimin istismarcı olup olmadığından emin olamayan üst kademe yöneticiler, iş yeri nezaketsizliği, iş yeri zorbalığı ve dışlama davranışlarının varlığını tespit ettiklerinde, bunun yönetim ile bağlantısını araştırmalıdır. Böylelikle yönetimin istismarcı bir yaklaşıma sahip olup olmadığı daha kolay anlaşılabilir.

Ekiplerin iş yeri nezaketsizliği, iş yeri zorbalığı ve dışlama davranışı gerçekleştirdiği kurumlarda da yöneticiler yine bu çalışmanın modelini dikkate

almalıdır. Çünkü bu davranışların kaynağı istismarcı yönetim olabilir. Kimi zaman bunun tek nedeni istismarcı yöneticiler olabilmektedir, çünkü çalışanların kurumun ve işin yapısı nedeniyle yöneticilerinin istediği şekilde davranmaktan başka şansı yoktur. Bu gibi durumlara verilebilecek en net örnek, bir çalışanı dışlama niyeti olmamasına rağmen, yönetici o çalışanı hedef aldığı ve diğerlerini de o çalışana tavır almaya yönlendirdiği için mevzubahis kişiyi dışlayan ekipler verilebilir. Bu ekipler, olumsuz duygulara sahip olmadıkları için yöneticinin istediği zorbalık ve nezaketsizlik gibi olumsuz tavırlar sergilemez, ancak yönetici tarafından gelebilecek olumsuz davranışlardan kaçınmak için de hedef çalışanı dışlama ve ondan uzak durma eğilimine girerler (Khan., 2017).

İşten ayrılma niyetini kontrol altında tutmak isteyen yöneticiler, bu çalışmanın bulgularını kullanarak sadece iş yeri nezaketsizliği, iş yeri zorbalığı, dışlama ve istismarcı yönetim değişkenleri ile ilgili örgütsel politika belirme şansına sahip değildir. Aynı zamanda mevzubahis yöneticiler bu çalışmanın meta-analiz kısmından faydalanarak kendi sektörlerine özel durumları göz önüne alarak işten ayrılma niyetine önemli ölçüde etki edebilecek diğer öncülleri de tespit edebilme şansına sahiptir. Çünkü bu çalışma işten ayrılma niyetine dair 39 öncül değişken ortaya koymuştur. Meta-analiz çalışmaları, etki büyüklüğü şeklinde hesaplandığı için yöneticilere daha kapsamlı sektörel bazda önemli veriler sağlayabilir (Choi ve Kim, 2016) ve bu çalışmada incelenen öncül değişkenlerin işten ayrılma niyetine olan etkisi de bu şekilde veri sağlamaktadır. Bu verileri kullanarak yöneticiler belirleyecekleri örgüt politikalarında önemli rol oynayan işten ayrılma niyetinin öncüllerini tespit ettiklerinde, bu öncülleri etki büyüklüklerine göre önem sıralamasına sokabilirler.

# KAYNAKLAR


Abaslı K. & Ozdemir, M. (2019). Örgütsel dışlama ölçeğinin geliştirilmesi: geçerlilik ve güvenilirlik çalışması. *Trakya Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 1(1), 265-282.

Abbas, M., Raja, U., Darr, W. & Bouckenooghe, D. (2014). Combined effects of perceived politics and psychological capital on job satisfaction, turnover intentions, and performance. *Journal of Management*, 40(7), 1813–1830.

Acker, G.M. (2018). Self–care practices among social workers: do they predict job satisfaction and turnover intention? *Social Work in Mental Health*, 16(6), 710-724. (İş tatmini ve örgütsel bağlılık)

Agada, C.N. (2013). *The relationship between job satisfaction and intent to turnover among software engineers in the information technology industry*. Doktora tezi. Capella University, ABD. (İş tatmini)

Aguirre, L.R.D., Roncancio, P.R., Aranda, M.M. & Campos, A.F.R. (2015). Instrument for measuring intentions to leave. *Asia-Pacific Journal of Management Research and Innovation*, 11(4), 313-322.

Alarcon, G.M. & Edwards, J.M. (2011). The relationship of engagement, job satisfaction and turnover intentions. *Stress and Health*, 27, 294-298. (İş tatmini)

Albrecht, S.L. & Andreetta, M. (2011). The influence of empowering leadership, empowerment and engagement of affective commitment and turnover intentions in community health service workers: Test of a model. *Leadership in Health Services*, 24(3), 228-237.

Alder, G.S., Noel, T.W. & Ambrose, M.L. (2006). Clarifying the effects of Internet monitoring on job attitudes: The mediating role of employee trust. *Information & Management*, 43, 894-903. (İş tatmini ve örgütsel bağlılık)

Allen, T.D. (2011). Family-supportive work environments: The role of organizational perceptions. *Journal of Vocational Behavior,* 58(3), 414-435. (İş tatmini ve örgütsel bağlılık)

Allisey, A.F., Noblet, A.J., Lamontagne, A.D. & Houdmont, J. (2014). The mediating effects of job stress and job satisfaction. *Criminal Justice and Behaviour*, 41(6), 751-771. (İş tatmini)

Amiresmaili, M. & Moosazadeh, M. (2013). Determining job satisfaction of nurses working in hospitals of Iran. *Iranian Journal of Nursing and Midwifery Research*, 18(5), 343-348.

Ampofo, E.Y., Coetzer, A., Susomrith, P. & Rermlawan, S. (2017). The job embeddedness-turnover intentions relationship: Evidence from Thailand. *ANZAM Conference.*

Amponsah-Twaiah, K., Annor, F. & Arthur, B.G. (2016). Linking commuting stress to job satisfaction and turnover intention: The mediating role of burnout. *Journal of Workplace Behavioral Health*, 31(2), 104-123. (İş tatmini)

Amunkete, S. & Rothmann, S. (2015). Authentic leadership, psychological capital, job satisfaction and intention to leave in state-owned enterprises. *Journal of Psychology in Africa*, 25(4), 271-281. (İş tatmini)

Anderson, L.M., & Pearson, C.M. (1999). The spiraling effect of incivility in the workplace. *Academy of Management Review*, 24, 452-471.

Andrews, M.C., Kacmar, K.M. & Kacmar, C. (2014). The mediational effect of regulatory focus on the relationships between mindfulness and job satisfaction and turnover intentions. *Career Development International*, 19(5), 494-507. (İş tatmini)

Applebaum, D.H. (2008). *The relationship between physical work enviromental factors, perceived stress, job satisfaction an turnover intention among inpatient acute care nurses*. Doktora tezi. The State University of New Jersey, ABD. (İş tatmini)

Arshadi, N. (2011). The relationships of perceived organizational support (POS) with organizational commitment, in role performance, and turnover intention: Mediating role of felt obligation. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 30, 1103-1108.

Ashill, N.J., Rod, M., & Carruthers, J. (2008). The effect of management commitment to service quality on frontline employees' job attitudes, turnover intentions and service recovery performance in a new public management context. *Journal of Strategic Marketing*, 16(5), 437-462.

Babalola, M., Walumbwa, F.O., Guo, L., Misati, E. & Christensen, A. (2017). Being ignored or pushed out? A relational perspective to understanding workplace ostracism. *Academy of Management Annual Meeting Proceedings.*

Bagraim, J. (2010). Multiple affective commitment and salient outcomes: The improbable case of information technology knowledge workers. *The Electronic Information Systems Evaluation*, 13(2), 97-106. (Örgütsel bağlılık)

Bandura. A. (1971). *Social learning theory*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.

Bandura, A. (1977). Self-efficacy-Toward a unifying theory of behavioral change. *Psychological Review*, 84(2), 191-215.

Bandura, A. (1986). From thought to action: Mechanisms of personal agency. *New Zealand Journal of Psychology*, 15, 1-17.

Bandura, A. (2001). Social Cognitive Theory: An agentic perspective. *Annual Review of Psychology*, 52, 1-26.

Banerjee-Batist, R. & Reio, T.G. (2016). Attachment and mentoring relations with junior faculty's organizational commitment and intent to turnover. *Journal of Management Development*, 35(3), 360-381. (örgütsel bağlılık)

Baird, J. (2006). *The intent to leave: an investigation of empowerment mechanisms, job satisfaction, and organizational commitment among technical college employees*. Doktora tezi. Capella University, ABD. (İş tatmini ve örgütsel bağlılık)

Baranik, L.E, Roling, E.A., & Eby, L.T. (2010). Why does meaning work? The role of perceived organizational support. *Journal of Vocational Behavior*, 76, 366-373. (İş tatmini ve örgütsel bağlılık)

Bayrakçı, M. (2007). Sosyal Öğrenme Kuramı ve eğitimde uygulanması. *SAÜ Eğitim Fakültesi Dergisi*, 14, 198-210.

Becker, H.S. (1960). Notes on the concept of commitment. *American Journal of Sociology*, 66, 32–40.

Berg, P.E. (2015). *Psychological capital and empowerment as correlated to intention to quit among Millennials in the U.S. Workforce*. Doktora tezi. Anderson University, ABD.

Bibi, Z. & Karim, J. (2015). Emotional intelligence and perceived work-related outcomes: Mediating role of workplace incivility victimization. *Pakistan Journal of Psychological Research*, 30(1), 21-37.

Blau, G., Andersson, L., Davis, K., Daymont, T., Hochner, A., Koziara, K., Portwood, J. & Holladay, B. (2008). The relation between employee organizational and professional development activities. *Journal of Vocational Behavior*, 72, 123-142. (İş tatmini ve örgütsel bağlılık)

Bluedorn, A. C. (1982). Unified model of turnover from organizations. *Human Relations, 35*(2), 135–153.

Bolima, D.C. (2015). *The relationship between caring leadership, nursing job satisfaction, and turnover intentions*. Doktora tezi. Grand Canyon University, ABD. (İş tatmini)

Boone, D.L. (2003). *Job satisfaction and intent to turnover of mental health direct care professionals working in residential settings*. Doktora tezi. Argosy University, ABD. (İş tatmini)

Borenstein, M., Hedges, L.V., Higgins, J.P.T. & Rothstein, H.R. (2009). *Introduction to meta-analysis.* Wiley, Birleşik Krallık.

Brown, A.B. (2012). *Civility, job satisfaction, and intentions to quit*. Doktora tezi. University of Cincinnati, ABD. (İş tatmini)

Bufquin, D., DiPietro, R., Orlowski, M. & Partlow, C. (2017). The influence of restaurant co-workers' perceived warmth and competence on employees' turnover intentions: The mediating role of job attitudes. *International Journal of Hospitality Management,* 60, 13-22. (İş tatmini ve örgütsel bağlılık)

Buttner, E.H., Lowe, K.B. & Billings-Harris, L. (2012). An empirical test of diversity climate dimensionality and relative effects on employee of color outcomes. *Journal of Business Ethics*, 110, 247-258. (Örgütsel bağlılık)

Büte, M. (2011). Kayırmacılığın çalışanlar üzerine etkileri ile insan kaynakları uygulamaları ilişkisi: Türk kamu bankalarına yönelik bir araştırma. *Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 15(1), 383-404.

Büyüköztürk, Ş. (2009). *Sosyal bilimler için veri analizi el kitabı*. 10. Baskı. Pegem Akademi: Ankara.

Carlson, J.R., Carlson, D.S., Zivnuska, S. & Harris, R.B. (2017). Applying the job demands resources model to understand technology as a predictor of turnover intentions. *Computers in Human Behaviour,* 77, 317-325. (İş tatmini ve örgütsel bağlılık)

Carmeli, A. & Freund, A. (2009). Linking perceived external prestige and intentions to leave the organization: The mediating role of job satisfaction and affective commitment. *Journal of Social Service Research*, 35(3), 236-250. (İş tatmini ve örgütsel bağlılık)

Chamberlin, M., Newton, D.W. & LePine, J.A. (2018). A meta-analysis of empowerment and voice as transmitters of high performance managerial practices to job performance. *Journal of Organizational Behavior*, 39(4), 1296-1313.

Chan, S.H.J & Ao, C.T.D. (2018): The mediating effects of job satisfaction and organizational commitment on turnover intention, in the relationships between pay satisfaction and work–family conflict of casino employees. *Journal of Quality Assurance in Hospitality & Tourism*, 20, 206-229. (İş tatmini ve örgütsel bağlılık)

Chen, I., Brown, R., Bowers, B.J. & Chang, W. (2015). Work-to-family conflict as a mediator of the relationship between job satisfaction and turnover intention. *Journal of Advanced Nursing,* 71(10), 2350–2363. (İş tatmini)

Chen, Z., Takeuchi, R. & Shum, C. (2013). A social information processing perspective of coworker influence on a focal employee. *Organization Science,* 24(6), 1618-1639.

Cho, S., Johanson, M.M. & Guchait, P. (2009). Employees intent to leave: A comparison of determinants of intent to leave versus intent to stay. *International Journal of Hospitality Management*, 28, 347-381. (Örgütsel bağlılık)

Choi, S.E. & Kim, S.D. (2016). A meta-analysis of the variables related to job satisfaction among Korean nurses. *Contemporary Nurse*, 52(4), 462-476.

Chun, J.S., Shin, Y., Choi, J.N. & Kim, M.S. (2013). How does corporate ethics contribute to firm financial performance? The mediating role of collective organizational commitment and organizational citizenship behavior. *Journal of Management*, 39(4), 853-877.

Clemens, E.V. (2008). *A leader-member exchange approach to understanding school counselors' roles, job satisfaction, and turnover intentions*. Doktora tezi. The University of North Carolina at Greensboro, ABD. (İş tatmini)

Clercq, D.D., Haq, I.U., Azeem, M.U. & Ahmad, H.N. (2019). The relationship between workplace incivility and helping behavior: Roles of job dissatisfaction and political skill. *The Journal of Psychology*, 153(5), 507-527.

Coetzee, M. & Van Dyk, J. (2018). Workplace bullying and turnover intention: Exploring work engagement as a potential mediator. *Psychological Reports*, 121(2), 375-392.

Cohen, J. (1988). *Statistical power analysis for the behavioral sciences*. 2. Baskı. Lawrence Earlbaum Associates: Hillsdale, NJ.

Cook, P.H. (1951). Labour turnover as a measure of control. *The Cost Accountant*, 29(8).

Cooper, C. L., Flint-Taylor, J. & Pearn, M. (2013). *Building resilience for success: a resource for managers and organizations*. Palgrave Macmillan: New York.

Cortina, L.M., Kabat-Farr, D., Leskinen, E.A., Huerta, M. & Magley, V.J. (2013). Selective incivility as modern discrimination in organizations: evidence and impact. *Journal of Management,* 39, 1579–1605.

Cortina, L.M., Magley, V.J., Williams, J.H. & Langhout, R.D. (2001). Incivility in the workplace: Incidence and impact. *Journal of Occupational Health Psychology*, 6, 64-80.

Cronley, C. & Kim, Y.K. (2017). Intentions to turnover: Testing the moderated effects of organizational culture, as mediated by job satisfaction, within the Salvation Army. *Leadership & Organization Development Journal*, 38(2), 194-209. (İş tatmini)

Cunningham, G.B. & Sagas, M. (2004). Examining the min and interactive effects of deep and surface level diversity on job satisfaction and organizational turnover intentions. *Organizational Analysis*, 12(3), 319-341. (iş tatmini)

Cunningham, G.B. & Sagas, M. (2003). Treatment discrimination among assistant coaches. *Research Quarterly for Exercise and Sport*, 74(4), 455-466. (Örgütsel bağlılık)

Çoğaltay, N., Karadağ, E. & Öztekin, Ö. (2014). Okul müdürlerinin dönüşümcü liderlik davranışlarının öğretmenlerin örgütsel bağlılığına etkisi: Bir meta-Analiz çalışması. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi,* 20(4), 483-500.

D'Costa, A. (2017). *Research study measuring employee engagement, job satisfaction, and intention to turnover in universities across the United States.* Doktora tezi. Southern Illinois University Carbondale, ABD. (İş tatmini)

Daderman, A.M. & Basinska, B.A. (2016). Job demands, engagement, and turnover intentions in Polish nurses: The role of work-family interface. *Frontiers in Psychology*, 7: 1621.

Dall'Ora, C., Griffiths, P., Ball J, Simon, M. & Aiken, L.H. (2015). Association of 12 h shifts and nurses' job satisfaction, burnout and intention to leave: findings from a cross sectional study of 12 European countries. *BMJ Open*, 5:e008331. doi:10.1136/bmjopen-2015- 008331

Daniel, D. (2013). *Correlates of job satisfaction and turnover intentions among mental health professionals*. Doktora tezi. Walden University, ABD. (İş tatmini)

Dansereau, F., Graen, G. & Haga, W.J. (1975). A vertical dyad linkage approach to leadership within formal organizations: A longitudinal investigation of the role making process. *Organizational Behavior and Human Performance*, 13, 46-78.

Datta, B. (2015). Assessing the effectiveness of authentic leadership. *International Journal of Leadership Studies,* 9(1), 62-75.

Davis, V.A. (2006). *Relationship among subjective workplace fit perceptions, job satisfaction, organizational citizenship behaviour, organizational commitment, and turnover intentions*. Doktora tezi. Alliant International University, ABD. (İş tatmini)

Deconinck J.B. & Johnson, J.T. (2009). The effects of perceived supervisor support, perceived organizational support, and organizational justice on turnover among salespeople*. Journal of Personal Selling and Sales Management,* 29 (4), 333–350. (Örgütsel bağlılık)

Deeter-Schmelz, D.R. (1997). Applying teams to logistics processes: Information acquisition and the impact of team role clarity and norms. *Journal of Business Logistics*, 8, 159-178.

Delobelle, P., Rawlinson, J.L., Ntuli, S., Malatsi, I., Decock, R. & Deporter, A.M. (2011). Job satisfaction and turnover intent of primary healthcare nurses in rural South Africa: A questionnaire survey. *Journal of Advanced Nursing*, 67(2), 371-383. (İş tatmini)

Demirbaş, M. & Sezgin, F.H. (2010). Likidite krizi sürecinde Amerika Birleşik Devletleri, Avrupa Birliği'ne üye ülkeler ve Türkiye'deki bankacılık sektörünün karşılaştırmalı etkinlik analizi: 2006-2010 dönemi. *Gazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 12(3), 135-158.

Dhiman, N. & Arora, N. (2018). Exploring the relationship of Pscycap and turnover intentions: A study among health professionals. *Amity Business Review*, 19(1), 106-118.

Diamond, L.K. (2005). *Antecedents and consequences of emotional dissonance: Understanding the relationships among personality, emotional dissonance, job satisfaction, intention to quit and job performance*. Doktora tezi. University of South Florida: ABD. (İş tatmini)

Dion, M.J. (2006). *The impact of workplace incivility and occupational stress on the job satisfaction and turnover intention of acute care nurses*. Doktora tezi. University of Connecticut, ABD. (İş tatmini)

DiPietro, R.B. & Condly, S.J. (2007). Employee turnover in the hospitality industry: an analysis based on the CANE model of motivation. *Journal of Human Resources in Hospitality and Tourism*, 6, 1-22.

Dole, C. Richard, G. & Schroeder, (2001). The impact of various factors on the personality, job satisfaction and turnover intentions of professional accountants. *Managerial Auditing Journal*, 16(4), 234-245. (İş tatmini)

Dong, G. (2004). *An examination of intention to leave among U.S. expatriates in Taiwan: The relative effect of organizational commitment, job satisfaction, and expatriate adjustment.* Doktora tezi. Nova Southeastern University, ABD. (İş tatmini ve örgütsel bağlılık)

Douglas, G.P. (2015). *Predicting teacher turnover intentions through morale and job satisfaction: A quantitative study*. Doktora tezi. Northcentral University, ABD. (İş tatmini)

Dumitru, A., Burtaverde, V. & Mihaila, T. (2015). Exploring turnover, bullying at work and organizational commitment in the communication field. *Romanian Journal of Experimental Applied Psychology*, 6(4), 66-78.

Duraisingam, V., Pidd, K., & Roche, A.M. (2009). The impact of work stress and job satisfaction on turnover intentions: A study of Australian specialist alcohol and other drug workers. *Drugs: Education, Prevention and Policy*, 16(3), 217-231. (İş tatmini)

Elci, M., Kitapci, H., & Ertürk, A. (2007). Effects of quality culture and corporate ethical values on employee work attitudes and job performance in Turkey: An integrative approach. *Total Quality Management & Business Excellence,* 18(3), 285-302. (Örgütsel bağlılık)

Erkutlu, H. & Chafra, J. (2014). Ethical leadership and workplace bullying in higher education. *Hacettepe Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi,* 29(3), 55-67.

Escartin, J., Monzani, L., Leong, F. & Rodriguez-Carballeira, A. (2017). A reduced form of the workplace bullying scale – the EAPA-T-R: A useful instrument for daily diary and experience sampling studies. *Work&Stress: An International Journal of Work, Health & Organizations*, 31(1), 46-62.

Escartin, J., Rodriguez-Carballeira, A. & Zapf, D. (2010). Development and validation of the workplace bullying scale EAPA-T. *International Journal of Clinical and Health Psychology*, 10(3), 519-539

Fasbender, U., Van der Heijden, B.I.J.M., & Grimshaw, S. (2018). Job satisfaction, job stress and nurses' turnover intentions: The moderating roles of on-the-job and off-the-job embeddedness. *Journal Of Advanced Nursing*, 75(2), 327-337. (İş tatmini)

Fazio, J., Gong, B., Rims, R. & Yurova, Y. (2017). The role of affective commitment in the relationship between social support and turnover intention. *Management Decision*, 55(3), 512-525. (Örgütsel bağlılık)

Felps, W., Mitchell, T.R., Hekman, D.R., Lee, T.W., Holtom, B.C. & Harman, W.S. (2009). Turnover contagion: How coworkers' job embeddedness and job search behaviors influence quitting. *Academy of Management Journal*, *52*, 545–561.

Fernet, C., Trepanier, S., Demers, M. & Austin, S. (2017). Motivational pathways of occupational and organizational turnover intention among newly registered nurses in Canada. *Nursing Outlook*, 65, 444-454. (Örgütsel bağlılık)

Ferris, D.L, Brown, D.J., Berry, J.W. & Lian, H. (2008). The Development and validation of the workplace ostracism scale. *Journal of Applied Psychology, 93*(6), 1348-1366.

Force, L.M. (2008). *The incluence of casual attribution on work exhaustion and turnover intention of traditional discipline engineers in the United States*. Doktora tezi. Nova Eastern University, ABD.

Frederici, R.A. & Skaalvik, E.M. (2012). Principal self-efficacy: relations with burnout, job satisfaction and motivation to quit. *Social Psychology of Education*, 15, 295–320. (İş tatmini)

Frost, J.A. (2006). *Predictors of job satisfaction and turnover intention in police organizations: A procedural approach*. Doktora tezi. University of Illinois at Chicago, ABD. (İş tatmini)

Gaither, C.A., Kahaleh, A.A., Doucette, W.R., Mott, D.A., Pederson, C.A. & Schommer, J.C. (2008). A modified model of pharmacists' job stres: The role of organizational, extra-role, and individual factors on work-related outcomes. *Research in Social and Administrative Pharmacy*, 4, 231-243. (Örgütsel bağlılık)

Gatling, A. & Kang, H.J.A. (2016). The effects of authentic leadership and organizational commitment on turnover intention. *Leadership & Organization Development Journal*, 37(2), 181-199.

Glass, G.V. (1976). Primary, secondary, and meta-analysis of research. *Educational Researcher*, 5, 3-8.

Gök, O.A., Akgündüz, Y. & Alkan, C. (2017). The effects of job stres and perceived organizational support on turnover intention of hotel employees. *Journal of Tourismology*, 3(2), 23-32.

Greenbaum, R.L., Mawritz, M.B., Mayer, D.M. & Priesemuth, M. (2013). To act out, towithdraw, or to constructively resist? Employee reaction to supervisor abuse of customers and the moderating role of employee moral identity. *Human Relations*, 66, 925-950.

Gregory, B.T., Osmonbekov, T, Gregory, S.T. & Albritton, M.D. (2013). Abusive supervision and citizenship behaviors: Exploring boundary conditions. *Journal in Managerial Psychology*, 28(6), 828-844.

Grigg, S.H. (2009). *The impact of job satisfaction, organizational commitment, and intent to leave on employee retention: An investigation within the child care industry*. Doktora tezi. Capella University, ABD. (İş tatmini)

Guchait, P. & Back, K. (2016). Three country study: Impact of support on employee attitudes. *The Service Industries Journal*, 36(7-8), 299-319. (Örgütsel bağlılık)

Haar, J.M., Fluiter, A. & Brougham, D. (2015). Abusive supervision and turnover intentions: The mediating role of perceived organisational support. *Journal of Management & Organization*, 1(2), 1-15.

Hackney, K.J. & Perrewe, P.L. (2018). A review of abusive behaviors at work: The development of a process model for studying abuse. *Organizational Psychology Review*, https://doi.org/10.1177/2041386618755724

Hair, J.F., Black, W.C., Babin, B.J. & Anderson, R.E. (2010). *Multivariate Data Analysis*. 7. baskı. Prentice Hall: Upper Saddle River, NJ.

Hakwoo, K. (2009). *Transformational and transactional leadership of athletic directors and their impact on organizational outcomes perceived by head coaches at NCAA Division II Intercollegiate Institutions*. Doktora tezi. The Ohio State University, ABD. (İş tatmini ve örgütsel bağlılık)

Hambrick, D.C. & Mason, P.A. (1984). Upper echelons: The organization as a reflection of its top managers. *The Academy of Management Review*, 9(2), 193-206.

Hambrick, D.C. (1994). Top management groups: A conceptual integration and reconsideration of the "team" label. *Research in Organizational Behavior*, 6, 171-214.

Hambrick, D.C. (1995). Fragmentation and the other problems CEOs have with their top management teams. *California Management Review*, 37(3), 110-127.

Hambrick, D.C. (2007). Upper Echelons Theory: An update. *The Academy of Management Review*, 32(2), 334-343.

Han, G., & Jekel, M. (2011). The mediating role of job satisfaction between leader-member exchange and turnover intentions. *Journal of Nursing Management*, 19, 41–49. (İş tatmini)

Haq, I.U. (2014). Workplace ostracism and job outcomes moderating effects of psychological capital. *Human Capital without Borders: Knowledge and Learning for Quality of Life; Proceedings of the Management, Knowledge and Learning International COnference*.

Harden, G., Boakye, K.G. & Ryan, S. (2018). Turnover intention of technology professionals: A social exchange theory perspective. *Journal of Computer Information Systems*, 58(4), 291-300. (Örgütsel bağlılık)

Harris, J.J., Harris, R.B. & Brouer, R.L. (2009). LMX and subordinate political skill: Direct and interactive effects on turnover intentions and job satisfaction. *Journal of Applied Social Psychology*, 39, 10, 2373–2395. (İş tatmini)

Harris, J.J., Wheeler, A.R. & Kacmar, K.M. (2009). Leader–member exchange and empowerment: Direct and interactive effects on job satisfaction, turnover intentions, and performance. *The Leadership Quarterly*, 20, 371–382. (İş tatmini)

Hartmann, N.N. & Rutherford, B.N. (2015). Psychological contract breach's antecedents and outcomes in salespeople: The roles of psychological climate, job

attitudes, and turnover intention. *Industrial Marketing Management*, 51, 158-170. (İş tatmini ve örgütsel bağlılık)

Hasish, E.A.A. (2017). Relationship between ethical work climate and nurses' perception of organizational support, commitment, job satisfaction and turnover intent. *Nursing Ethics*, 24(2), 151–166. (İş tatmini ve örgütsel bağlılık)

Hazell, K.W. (2010). *Job stress, burnout, job satisfaction, and intention to leave among registered nurses employed in hospital settings in the State of Florida.* Doktora tezi. Lynn University, ABD. (İş tatmini)

Hedges, L.V. & Olkin, I. (1985). *Statistical method for meta-analysis.* United Kingdom: Academic Press.

Hellman, C. (1997). Job satisfaction and intent to leave. *Journal of Social Psychology,* 137, 677–689.

Henryhand, H.J. (2009). *The effect of employee recognition and employee engagement on job satisfaction and intent to leave in the public sector*. Doktora tezi. Capella University, ABD. (İş tatmini)

Herzberg, F. (1966). *Work and the nature of man*. World Publishing Co: Cleveland, OH.

Hidayah, F. & Ardiansyah, F. (2018). If you can survive, then you will stay: Resilience and turnover intention on employees. *4th ASEAN Conference on Psychology, Counselling, and Humanities*, 304, 76-80.

Higgins, E. T., Shah, J. & Friedman, R. (1997). Emotional responses to goal attainment: Strength of regulatory focus as moderator. *Journal of Personality and Social Psychology*, 72, 515-525.

Hofstede, G. (1980). Culture's consequences: International differences in work-related values. Beverly Hills, LDN: Sage Publications.

Høigaard, R., Giske, R., & Sundsli, K. (2012). Newly qualified teachers' work engagement and teacher efficacy influences on job satisfaction, burnout, and the

intention to quit. *European Journal of Teacher Education,* 35(3), 347-357. (İş tatmini)

Hollis, L.P. (2015). Bully university? The cost of workplace bullying and employee disengagement in American higher education. *Sage Open*, 5(2), 1-11.

Holmwall, C.M. & Sidhu, J. (2007). Predicting customer service employees' job satisfaction and turnover intentions: The roles of customer interactional injustice and interdependent self-construal. *Social Justice Research*, 20, 479–496. (İş tatmini)

Hong, J.J. (2009). *The influence of perceived workplace spirituality on job satisfaction, intention to leave, and emotional exhaustion among community mental health center workers*. Doktora tezi. University of Kansas, ABD. (İş tatmini)

Howes, J.C., Cropanzano, R., Grandey, A.A., & Mohler, C.J. (2000). Who is supporting whom? Quality team effectiveness and perceived organizational support. *Journal of Quality Management*, 5, 207-223. (İş tatmini ve örgütsel bağlılık)

Huang, H. (2006). Understanding culinary arts workers. *Journal of Foodservice Business Research*, 9(2-3), 151-168. (İş tatmini)

Huey, J.D. (2003). *The influence of family responsive practices on job satisfaction, organizational commitment, and intentions to turnover for working women with children*. Doktora tezi. Columbia University, ABD. (İş tatmini)

Humborstad, S.I.W. & Perry, C. (2011). Employee empowerment, job satisfaction and organizational commitment: An in-depth empirical investigation. *Chinese Management Studies*, 5(3), 325-344.

Ikram, T., Khalid, A. & Hassan, S. (2018). The mediating effect of job satisfaction between workplace ostracism and employee turnover intention. *Governance and Management Review*, 3(2), 86-101.

Imran, M. (2017). Impacy of intrinsic factors of motivation on employee's intention to leave: A case study of Health Department District Okara, Punjab, Pakistan. *Arabian Journal of Business and Management Review*, 7(3), 308-316.

Islam, T., Khan, S.U.R., Ahmad, U.N.U., Ali, G. & Ahmed, I. (2014). Organizational learning culture and psychological empowerment as antecedents of employees' job related attitudes: A mediation model. *Journal of Asia Business Studies*, 8(3), 249-263.

Jang, J. & George, R.T. (2012). Understanding the influence of polychronicity on job satisfaction and turnover intention: A study of non-supervisory hotel employees. *International Journal of Hospitality Management*, 31, 588– 595. (İş tatmini)

Jaros, S.J. (1997). An assessment of Meyer and Allen's (1991). Three-component model of organizational commitment and turnover intentions. *Journal of Vocational Behavior*, 51, 319-337.

Jawahar, I.M. & Hemmasi, P. (2006). Perceived organizational support for women's advancement and turnover intentions: The mediating role of job and employer satisfaction. *Women in Management Review*, 21(8), 643-661. (İş tatmini)

Jang, J. & Kandampully, J. (2018). Reducing employee turnover intention through servant leadership in the restaurant context: A mediation study of affective organizational commitment. *International Journal of Hospitality & Tourism Administration,* 19, 125-141. (Örgütsel bağlılık)

Jeswani, S. & Dave, S. (2012). Emotional intelligence as an antecedent of turnover intention: An empirical analysis on faculty members. *International Journal of Management*, 3(2), 387-400.

Jiang, L. & Probst, T.M. (2015). Do your employees (collectively) trust you? The importance of trust climate beyond individual trust. *Scandinavian Journal of Management*, 31, 526-535. (İş tatmini ve örgütsel bağlılık)

Joe, S., Hung, W., Chiu, C., Lin, C. & Hsu, Y. (2010). To quit or not to quit: Understanding turnover intention from the perspective of ethical climate. *Personnel Review*, 47(5), 1062-1076.

Johnson, J.S., Friend, S.B., Rutherford, B.N. & Hamwi, G.A. (2016). Absolute versus relative sales failure. *Journal of Business Research*, 69, 596-603. (İş tatmini ve örgütsel bağlılık)

Junak, J.A.(2007). *Effects of perceived organizational support on turnover intention through job satisfaction and organizational commitment*. Yüksek Lisans Tezi. Roosevelt University, ABD. (İş tatmini ve örgütsel bağlılık)

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

Kanten, P. (2014). İşyeri nezaketsizliğinin sosyal kaytarma davranışı ve işten ayrılma niyeti üzerindeki etkisinde duygusal tükenmenin aracılık rolü. *Aksaray Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 6(1), 11-26.

Kanter, R. M. (1977). *Men and Women of the Corporation*. Basic Books: New York.

Kanter, R. M. (1993). *Men and women of the corporation*. 2. baskı. Basic Books: New York.

Karadağ, E., Bektaş, F., Coğaltay, N. & Yalçın, M. (2015). The effect of educational leadership on students' achievement: a meta-analysis study. *Asia Pacific Education Review*, 16, 79–93.

Karagonlar, G. & Öztürk, E.B. (2015). İlk yöneticinin çalışanı baltalamasının öz yeterlilik ve işten ayrılma niyeti ile ilişkisinde yönetici yetkinliğinin zararlı etkisi. *İ.Ü. İşletme Fakültesi İşletme İktisadı Enstitüsü Yönetim Dergisi*, 26(79), 156-179.

Kaye, B., & Jordan-Evans, S. (2002). *Love'em or lose'em: Getting good people to stay.* 10. baskı. Barret-Koehler: San Francisco.

Kazemi, E., Shapiro, M. & Kavner, A. (2015). Predictors of intention of turnover in behaviour technicians working with individuals with autism spectrum disorder. *Research in Autism Sprectrum Disorders*, 17, 106-115. (İş tatmini)

Keebler, D.W. (2012). *Organizational commitment, job satisfaction, and turnover intention: A study of the baby boomer generation*. Doktora tezi. Regent University, İngiltere. (İş tatmini)

Keller, K.M. (2005). *Being different: A study of relational demography and the influence of individual and team characteristics.* Yüksek lisans tezi. University of Maryland, ABD.

Kemper, S. (2016). *Abusive supervision in the workplace: An examination of current research and a proposal for preventive measures*. Doktora tezi. Portland State University, ABD.

Keser, A. & Yilmaz, G. (2016). Impact of job satisfaction (JS) facets on intent to leave (ITL) for human resources experts (HRE): A study from Turkey. *13th International Scientific Conference on Economic and Social Development Proceedings*, 569-574. (İş tatmini)

Khalid, M. & Gulzar, A. (2019). When does psychological entitlement lead to incivility? The role of abusive supervision perceptions and rumination. *City University Research Journal*, 9(1), 1-14.

Khan, S. (2017). *Contagion effects of abusive supervision climate: A multilevel study.* Doktora tezi. Monash Üniversitesi, Pakistan.

Khanin, D., Turel, O., Raj, V. & Mahto, R.V.(2012). How to Increase Job Satisfaction and Reduce Turnover Intentions in the Family Firm: The Family–Business Embeddedness Perspective. *Family Business Review*, 25(4), 391–408. (İş tatmini)

Kim, M. & Beehr, T.A. (2018). Empowering leadership: leading people to be present through affective organizational commitment? *The International Journal of Human Resource Management, https:doi:10.1080/09585192.2018.1424017.* (Örgütsel bağlılık)

Kim, S.Y. & Fernandez, S. (2017). Employee empowerment and turnover intention in the U.S. Federal Bureaucracy. *American Review of Public Administration*, 47(1), 4 – 22.

Kim, H. & Kao, D. (2014). A meta-analysis of turnover intention predictors among U.S. child welfare workers. *Children and Youth Services Review*, 47(3), 214-223.

Kim, H. & Park, D. (2016). The effect of workplace bullying on turnover intention in hospital nurses. *Journal of Digital Convergence,* 14(1), 241-252.

Kim, M., Perrewe, P.L., Kim, Y.K. & Kim, A.C.H. (2017). Psychological capital in sport organizations: Hope, efficacy, resilience, and optimism among employees in sport (HEROES). *European Sport Management Quarterly*, 17(5), 659-680.

King-Lawrence, S. (2003). *An examination of the relationship between job satisfaction and intention to leave among specialty sales representatives in a major pharmaceutical organization.* Doktora tezi. Capella University, ABD. (İş tatmini)

Kliuchnikov, A. (2011). Leader's authenticity influence on followers' organizational commitment. *Emerging Leadership Journeys*, 4, 70-90.

Kipkebut, D.J. (2013). The effects of demographic characteristics on organisational commitment, job satisfaction and turnover intentions: The case of employees in Kenyan Universities. *Journal of Organization and Human Behaviour*, 2(1), 20-33. (Örgütsel bağlılık)

Kirsh, M.C. (2011). *Job satisfaction and intention to quit: a study of health care employees*. Yüksek lisans tezi. Northern Illinois University, ABD. (İş tatmini)

Klerk, S. & Stander, M.W. (2014). Leadership empowerment behaviour, work engagement, and turnover intention: The role of psychological empowerment. *Journal of Positive Management*, 5(3), 28-45.

Kulinskaya, E., Morgenthaler, S. & Staudte, R.G. (2008). *Meta-analysis: a guide to calibrating and combining statistical evidence.* John Wiley & Sons: Londra.

Lambert, E. & Paoline, E.A. (2010). Take this job and shove it: An exploratory study of turnover intent among jail staff. *Journal of Criminal Justice*, 38(2), 139-148. (İş tatmini ve örgütsel bağlılık)

Lapointe, E., Vandenberghe, C. & Boudrias, S. (2013). Psychological contract breach, affective commitment to organization and supervisor, and newcomer adjustment: A three-wave moderated mediation model. *Journal of Vocational Behavior*, 83, 528–538. (Örgütsel bağlılık)

Laschinger, H.K.S., Gilbert, S., Smith, L.M. & Leslie, K. (2010). Towards a comprehensive theory of nurse/patient empowerment: Applying Kanter's empowerment theory to patient care. *Journal of Nursing Management*, 18, 4-13.

Laux, D., Luse, A. & Mennecke, B.E. (2016). Collaboration, connectedness and community: An examination of the factors influencing student persistence in virtual communities*. Computers in Human Behaviour*, 57, 452-464. (Örgütsel bağlılık)

Law, C.S., Martinez, L.R., Ruggs, E.N., Hebl, M.R. & Akers, E. (2011). Transparency in the workplace: How the experiences of transsexual employees can be improved? *Journal of Vocational Behaviour*, 79, 710-723. (İş tatmini ve örgütsel bağlılık)

Lee, H. (2000). *An empirical study of organizational justice as a mediator of the relationships among leader-member Exchange and job satisfaction, organizational commitment, and turnover intentions in the lodging industry.* Doktora tezi. Virginia Polytechnic Institute and State University, ABD. (İş tatmini ve örgütsel bağlılık)

Lee, Y.H. & Chelladurai, P. (2018). Emotional intelligence, emotional labor, coach burnout, job satisfaction, and turnover intention in sport leadership. *European Sport Management Quarterly*, 18(4), 393-412. (İş tatmini)

Lee, W., Joo, H. & Johnson, W.W. (2009). The effect of participatory management on internal stres, overall job satisfaction, and turnover intention among federal probation officers. *Federal Probation*, 73(1), 33-47. (İş tatmini)

Lentz, E. & Allen, T.D. (2009). The role of mentoring others in the career plateauing phenomenon. *Group & Organization Management*, 34(3), 358-384. (İş tatmini ve örgütsel bağlılık)

Lee, H., Chiang, H. & Kuo, H. (2019). Relationship between authentic leadership and nurses' intent to leave: The mediating role of work environment and burnout. *Journal of Nursing Management*, 27(1), 52-65.

Lee, H., Tae-Young, M. & Mi-Young, C. (2013). Impact of self-regulation on job satisfaction and turnover intention among emergency medical workers. *Journal of the Korea Academia-Industrial Cooperation Society*, 14(9), 4359-4367.

Leon, F.R. & Morales, O. (2018). Effects of people-oriented leadership and subordinate employability on call center withdrawal behaviors. *Journal of Work and Organizational Psychology*, 34(1), 56-62.

Levin, A.G. (2003). *Profession at risk: Why are so many workers leaving the field of child welfare? Exploring the relationship between diversity, inclusion, supervisory support, stress, job satisfaction and intention to leave among public child welfare workers.* Doktora tezi. University of Southern California, ABD. (İş tatmini)

Li, Z., Duverger, P., & Yu, L. (2018). Employee creativity trumps supervisor-subordinate guanxi: Predicting prequitting behaviors in China's hotel industry. *Tourism Management*, 69, 23-37.

Licklider, C.A.R. (2011). *A meta-analysis of the antecedents of voluntary turnover in studies involving active duty military member populations*. Yüksek lisans tezi. Air Force Institute of Technology, ABD.

Lin, N., Jang, J. & Roberts, K.R. (2018). Are employees with higher organization-based self-esteem less likely to quit? A moderated mediation model. *International Journal of Hospitality Management*, 73, 116-124. (Örgütsel bağlılık)

Liou, S. (2007). *The relationships between collectivist orientation, perception of practise environment, organizational commitment, and intention to leave current job among Asian nurses working in the U.S*. Doktora tezi. University of Texas at Austin, ABD. (Örgütsel bağlılık)

Littel, H. J., Corcoran, J. & Pillai, V. (2008). *Systematic reviews and meta-analysis.* Oxford University Press: New York.

Liu, Y.S. (2010). *The relationship among work support, organization commitment and citizenship behaviour of part-time employees in the restaurant industry*. Yüksek lisans tezi. Oklahoma State University, ABD. (İş tatmini)

Liu, J., Kwan, H.K., Lee, C., & Hui, C. (2013). Work to family spillover effects of workplace ostracism: The role of work-home segmentation preferences. *Human Resource Management*, 52(1), 75-94.

Locke, E.A. (1976) The nature and causes of job satisfaction. In Dunnette, M.D., Ed., Handbook of Industrial and *Organizational Psychology*, 1, 1297-1343

Lu, A.C.C. & Gursoy, D. (2016). Impact of job burnout on satisfaction and turnover intention: do generational differences matter? *Journal of Hospitality & Tourism Research*, 40(2), 210–235. (İş tatmini)

Lu, L., Lu, A.C.C., Gursoy, D., & Neale, N.R. (2016). Work engagement, job satisfaction, and turnover intentions A comparison between supervisors and line-level employees. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 28(4), 737-761. (İş tatmini)

Lum, L., Kervin, J., Clark, K., Reid, F., & Sirola, W. (1998). Explaining nursing turnover intent: job satisfaction, pay satisfaction, or organizational commitment? *Journal of Organizational Behaviour*, 19, 305-320. (İş tatmini)

Luthans, F., & Youssef, C. M. (2004). Habuman, social, and now positive psychological capital management: Investing in people for competitive advantage. *Organizational Dynamics, 33*(2), 143–160.

Luu, L. & Hattrup, K. (2010). An investigation of country differences in the relationship between job satisfaction and turnover intentions. *Applied H.R.M. Research*, 12(1), 17-39. (İş tatmini)

Lyu, D., Ji, L., Zheng, Q., Yu, B. & Fan, Y. (2019). Abusive supervision and turnover intention: Mediating effects of psychological empowerment of nurses. *International Journal of Nursing Sciences*, 6(2), 198-203.

Mackey, J. D., Brees, J. R., McAllister, C. P., Zorn, M. L., Martinko, M. J., & Harvey, P. (2018). Victim and culprit? The effects of entitlement and felt accountability on perceptions of abusive supervision and perpetration of workplace bullying. *Journal of Business Ethics,* 153, 659-673.

Mahfooz, Z., Nisar, Q.A., & Azeem, M. (2017). Does workplace incivility & workplace ostracism influence the employees' turnover intentions? Mediating role of burnout and job stress & moderating role of psychological capital. *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences,* 7(8), 398-413.

Martin, N.K., Sass, D.A. & Schmitt, T.A. (2012). Teacher efficacy in student engagement, instructional management, student stressors, and burnout: A theoretical model using in-class variables to predict teachers' intent-to-leave. *Teaching and Teacher Education*, 28, 546-559. (İş tatmini)

Martinez, J.O. & Eisenberger, J. (2004). Incivility and beyond at the top management team level. *Organization Management Journal,* 16(2), 98-110.

Maslach, C. & Jackson, S.E. (1981). The measurement of experienced burnout. *Journal of Occupational Behavior*, 2, 99-113.

Maslach, C. (1993). Burnout: A multidimensional perspective. In W.B. Schaufeli, C. Maslach, & T. Marek (Eds.), *Series in applied psychology: Social issues and questions. Professional burnout: Recent developments in theory and research* (p. 19–32). Taylor & Francis.

Masuda, A.D., Poelmans, S.A.Y., Allen, T.D., Spector, P.E., Lapierre, L.M., Cooper, C.L., Abarca, N., Brough, P., Ferreiro, P., Fraile, G., Lu, L., Lu, C., Siu, Q.L., O'Driscoll, M.P., Simoni, A.S., Shima, S. & Moreno-Velazquez, I. (2012). Flexible work arrangements availability and their relationship with work-to-family conflict, job satisfaction, and turnover intentions: A comparison of three country clusters. *Applied Psychology: An International Review*, 61 (1), 1–29. (İş tatmini)

Mathieu, C. & Babiak, P. (2016). Corporate psychopathy and abusive supervision: Their influence on employees' job satisfaction and turnover intentions. *Personality and Individual Differences*, 91, 102–106. (İş tatmini)

Matthews R.A. & Ritter K.J. (2016). A concise, content valid, gender invariant measure of workplace incivility. *Journal of Occupational Health Psychology,* 21, 352–365.

Mattila, R.R. (2006). *The relationship beteen burnout, job satisfaction, turnover intention, and organizational commitment in IT workers*. Doktora tezi. Capella University, ABD. (İş tatmini)

Mattingly, J.W. (2007). *A study of relationships of school climate, school culture, teacher efficacy, collective efficacy, teacher job satisfaction and intent to turnover in the context of year-round education calendars*. Doktora tezi. University of Louisville, ABD. (İş tatmini)

Matz, A.K., Wells, J.B., Minor, K.I. & Angel, E. (2012). Predictors of turnover intention among staff in juvenile correctional facilities: The relevance of job satisfaction and organizational commitment. *Youth Violence and Juvenile Justice*, 11(2), 115-131. (İş tatmini ve örgütsel bağlılık)

McCarthy, C.J., Lambert, R.G., Crowe, E.W. & McCarthy, C.J. (2010). Coping, stress, and job satisfaction as predictors of advanced placement statistics teachers' intention to leave the field. *NASSP Bulletin*, 94(4), 306–326. (İş tatmini)

McCaughey, D., DelliFraine, J.L., McGhan, G. & Bruning, N.S. (2013). The negative effects of workplace injury and illness on workplace safety climate perceptions and health care worker outcomes. *Safety Science*, 51, 138–147. (İş tatmini)

McDowell, S.S. (2015). *Client-inflicted workplace violence, burnout, job satisfaction, and turnover intention: A comparative analysis between institution-based and home-based direct care paraprofessionals*. Doktora tezi. Howard University, ABD. (İş tatmini)

McNabb, N.S. (2009). *The Daily floggings will continue until morale improves: An examination of the relationships among organizational justice, job satisfaction, organiztional commitment and intention to turnover*. Doktora tezi. University of Oklahoma, ABD. (İş tatmini ve örgütsel bağlılık)

McNall, L.A., Masuda, A.D., & Nicklin, J.M. (2009). Flexible work arrangements, job satisfaction, and turnover intentions: The mediating role of work-to-family enrichment. *The Journal of Psychology*, 144(1), 61-81. (İş tatmini)

Meglich, P.A., Faley, R.H. & DuBois, C.L.Z. (2012). The influence of actions and actors on the percevied severity of workplace bullying. *Journal of Management Policy and Practice*, 13(1), 11-25.

Meija, C., Wang, Y. & Zhao, X. (2018). The impact of personal and professional guanxi relationships on leader–member exchange in the Chinese hotel industry, *International Journal of Hospitality & Tourism Administration*, DOI:10.1080/15256480.2018.1429340.

Meloncon, B.F. (2011). *An examination of the Professional challenges, job satisfaction, and intention to leave the profession of urban elementary special education teachers*. Doktora tezi. Texas A&M University, ABD. (İş tatmini)

Merkin, R.S. & Shah, M.K. (2014). The impact of sexual harassment on job satisfaction, turnover intentions, and absenteeism: findings from Pakistan compared to the United States. *SpringerPlus*, 3(215). http://www.springerplus.com/content/3/1/215

Meyer, J.P. & Allen, N.J. (1991). A three-component conceptualization of organizational commitment. *Human Resources Management Revie*w, 1, 61–89.

Meyer, J.P. & Herscovitch, L. (2001). Commitment in the workplace: toward a general model. *Human Resources Management Review*, 11, 299–326.

Meyer, J., Stanley, D., Herscovitch, D. & Topolnytsky, L., (2001). Affective, continuance, and normative commitment to the organization: Meta analysis of

antecedents, correlate, and consequences. *Journal of Vocational Behavior*, 61, 20-52.

Meyerson, S. (2007). *Updating empowerment: The role of leadership and self-reliance on the psychological and environmental aspects of empowerment.* Yüksek lisans tezi. University of Calgary, Kanada. (İş tatmini ve örgütsel bağlılık)

Michel, J.S., Newness, K. & Duniewicz, K. (2015). How abusive supervision affects workplace deviance: A moderated-mediation examination of aggressiveness and work-related negative effect. *Journal of Business and Psychology*, 31(1), 1-22.

Miles, R.E. & Snow, C.C. (1978). *Organization strategy, structure and process*. McGraw Hill: New York.

Miller, P.E. (2007). *The relationship between job satisfaction and intention to leave: A study of hospice nurses in a for profit corporation*. Doktora tezi. Capella University, ABD. (İş tatmini)

Miller, B.K., Rutherford, M.A. & Kolodinsky, R.W. (2008). Perceptions of organizational politics: A meta-analysis of outcomes. *Journal of Business Psychology*, 22, 209-222.

Mitchell, M.S. & Ambrose, M.L. (2007). Abusive supervision and workplace deviance and the moderating effects of negative reciprocity beliefs. *Journal of Applied Psychology*, 92(4), 1159-1168.

Mitterer, D. (2017). *Servant leadership and its effect on employee job satisfaction and turnover intent*. Doktora tezi. Walden University, ABD. (İş tatmini)

Mobley, W.H. (1977). Intermediate linkages in the relationship between job satisfaction and employee turnover. *Journal of Applied Psychology*, 62, 237-240.

Mobley, W.H., Horner, S.O. & Hollingsworth, A.T. (1978). An evaluation of precursors of hospital employee turnover. *Journal of Applied Psychology*, 63(4), 408-414.

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, 493-522.

Mohamad, S.F. (2008). *Effects of communication on turnover intention: A case of hotel employees in Malaysia.* Yüksek lisans tezi. Iowa State University, ABD.

Moher, D., Liberati, A., Tetzlaff, J. & Altman, D.G. (2009). Preferred reporting items for systematic reviews and meta-analyses: The PRISMA statement. *Annals of Internal Medicine*, 151(4), 264–269.

Mor Barak, M.E., Levin, A., Nissly, J.A. & Lane, C.J. (2006). Why do they leave? Modeling child welfare workers' turnover intentions. *Children and Youth Services Review*, 28, 548-577. (İş tatmini ve örgütsel bağlılık)

Mothoa, L. (2016). *Organisational commitment, job satisfaction and intent to leave among nurses at a public hospital in Johannesburg, South Africa*. Yüksek lisans tezi. University of Jonannesburg, Güney Afrika. (İş tatmini ve örgütsel bağlılık)

Mowday, R.T., Steers, R.M. & Porter, L.W. (1979). The measurement of organizational commitment. *Journal of Vocational Behavior*, *14*(2), 224–247.

Nayak, N. (2002). *Job satisfaction and organizational commitment as factors of turnover intention of IRS procurement employees*. Doktora tezi. Walden University, ABD. (İş tatmini)

Needham, M.R. (2018). *Relationship between servant leadership characteristics and turnover in fast-casual restaurants*. Doktora tezi. Walden University, ABD.

Neves, P. & Cunha, M.P. (2018). Exploring a model of workplace ostracism the value of coworker humor. *International journal of Stress Management*, 25(4), 330-347.

Nunnally, J. C. (1967). *Psychometric Theory*. New York: McGraw-Hill.

Nwanzu, C.L. & Babalola, S.S. (2019). Examining psychological capital of optimism, self-efficacy and self-monitoring as predictors of attitude towards organizational

change. *International Journal of Engineering Business Management*, https://doi.org/10.1177/1847979019827149

Ochoa, R.M. (2009). *Voluntary turnover: An empirical study of the factors influencing the high turnover of bank tellers*. Doktora tezi. Nova Southeastern University, ABD. (İş tatmini ve örgütsel bağlılık)

O'Connor, J. (2018). The impact of job satisfaction on the turnover intent of executive level central office administrators in Texas public school districts: A quantitative study of work related constructs. *Education Sciences*, 8(69), 2-13. (İş tatmini)

Okuyucu, A.A. (2014). *Perceived underemployment among the foreign-born: Its outcomes and the moderating role of psychological empowerment and perceived organizational support*. Yüksek lisans tezi. San Jose University, ABD. (İş tatmini ve örgütsel bağlılık)

Oliveira, L.B., Cavazotte, F., & Dunzer, R.A. (2017). The interactive effects of organizational and leadership career management support on job satisfaction and turnover intention. *The International Journal of Human Resource Management*, 30(10), 1583-1603. (İş tatmini)

Osborne, J.S. (2002). *Components of empowerment an how they differentially relte to employee job satisfaction, organizational commitment and intent to leave the job.* Doktora tezi. Vanderbilt University, ABD. (İş tatmini ve örgütsel bağlılık)

Özyer, K., Aydin, E.M., Azizoğlu, O. & Erenler, E. (2010). A study of the relationship between ethical climate and turnover intention in Turkish context. *Journal of Management & World Business Research*, 7(1), 1-12.

Pagilagan, H. (2017). *Factors that affect turnover intention of registered nurses in the acute hospital: A meta-analysis from 2006-2016*. Doctoral projects. 71. http://scholarworks.sjsu.edu/etd_doctoral/71

Paille, P., Raineri, N., & Valeau, P. (2016). The effects of the psychological contract among professional employees working in non-professional organizations. *Relations Industrielles*, 71(3), 521-543. (Örgütsel bağlılık)

Pare, G. & Tremblay, M. (2007). The influence of high-involvement human resources practices, procedural justice, organizational commitment, and citizenship behaviors on information technology professionals' turnover intentions. *Group & Organization Management*, 32(3), 326-357. (Örgütsel bağlılık)

Patel, J.M. (2015). *Predicting employees' work exhaustion, job satisfaction, and, turnover intention: The role of informated job resources and personal resources.* Doktora tezi. University of Memphis, ABD. (İş tatmini)

Peterson, J., Hall, L.M., O'Brien-Pallas, L. & Cockerill, R. (2011). Job satisfaction and intentions to leave of new nurses. *Journal of Research in Nursing*, 16(6), 536–548. (İş tatmini)

Petitti, D.B. (2000). *Meta-analysis, decision analysis and cost effectiveness analysis: methods for quantitative synthesis in medicine.* NY: Oxford University Press.

Pomaki, G., DeLongis, A., Frey, D., Short, K. & Woehrle, T. (2010). When the going gets tough: Direct, buffering and indirect effects of social support on turnover intention. *Teaching and Teacher Education*, 26, 1340-1346. (İş tatmini)

Porter, L.W. & Steers, R.M. (1973). Organizational, work, and personal factors in employee turnover and absenteeism. *Psychological Bulletin*, 80, 151-176.

Powell, D.M. & Meyer, J.P. (2004). Side-be theory and the three-component model of organizational commitment. *Journal of Vocational Behavior,* 65, 157-177. (Örgütsel bağlılık)

Priesemuth, M., Schminke, M., Ambrose, M.L. & Folger, R. (2014). Abusive supervision climate: A multiple-mediation model of its impact on group outcomes. *Academy of Management Journal* , 57(5), 1513–1534.

Proctor, K.R. & Niemeyer, R.E. (2020). Retrofitting social learning theory with contemporary understandings of learning and memory derived from cognitive psychology and neuroscience. *Journal of Criminal Justice*, https://doi.org/10.1016/j.jcrimjus.2019.101655

Pugh, G.L. (2016). Job satisfaction and turnover intent among hospital social workers in the United States. *Social Work in Health Care*, 55(7), 485-502. (İş tatmini)

Rageb, M.A., Abd-El-Salam, E.M., El-Samadicy, A. & Farid, S. (2013). Organizational commitment, job satisfaction and job performance as a mediator between role stressors and turnover intentions a study from an Egyptian cultural perspective. *International Journal of Business and Economic Development*, 1(1), 34-54. (İş tatmini ve örgütsel bağlılık)

Rahim, A. & Cosby, D. (2016). A model of workplace incivility, job burnout, turnover intentions, and job performance. *Journal of Management Development*, 35(10), 1255-1265.

Regev, E. (1998). *A study of job satisfaction, age, marital status, education, experience, perceived job alternatives, job search behaviour and intention to leave the job*. Doktra tezi. Nova Southeastern University, ABD. (İş tatmini)

Rheaume, A., Clement, L. & Lebel, N. (2011). Understanding intention to leave amongst new graduate Canadian nurses: A repeated cross sectional survey. *International Journal of Nursing Studies*, 48, 490-500.

Riggs, J.S. (2012). *Are your employees engaged? Drivers of hotel employees' work engagement, job satisfaction, and intention to quit*. Doktora tezi. Purdue University, ABD. (İş tatmini)

Ritzer, G. & Trice, H.M (1969). An empirical study of Howard Becker's side-bet theory. *Social Forces*, 47, 475- 479

Ro, H. & Lee, J. (2017). Call center employees' intent to quit: Examination of job engagement and role clarity. *Journal of Quality Assurance in Hospitality & Tourism*, 18(4), 531-543. (İş tatmini)

Robbins, S.P. (1993). *Organizational behavior: Concepts, controversies, and applications*. Prentice Hall: Englewood Cliffs, NJ.

Robinson, S.L. & O'Leary-Kelly, A.M. (1998). Monkey see, monkey do: The influence of work groups on the antisocial behavior of employees. *Academy of Management Journal*, 41, 658-672.

Rode, J.C., Rehg, M.T., Near, J.P. & Underhill, J.R. (2007). The effect of work/family conflict on intention to quit: The mediating roles of job and life satisfaction. *Applied Research in Quality of Life*, 2, 65–82. (İş tatmini)

Rosario-Hernandez, E., Millan, L.V.R., Ramos, J.V. & Rodriguez, N. (2018). Effect of the exposure to workplace bullying on turnover intention and the mediating role of job satisfaction, work engagement, and burnout. *Revista Interamericana de Psicologia Ocupacional*, 37(1), 26-51.

Ross, K.L. (2017). *Pregnancy and work: A mixed-methods study of job satisfaction and turnover intentions during a first pregnancy*. Doktora tezi. University of Maryland, ABD. (İş tatmini)

Rouleau, D., Fournier, P., Philiber, A., Mbengue, B. & Dumont, A. (2012). The effects of midwives' job satisfaction on burnout, intention to quit and turnover: a longitudinal study in Senegal. *Human Resources for Health*, 10(9), 1-14. (İş tatmini)

Rubenstein, A.L., Eberly, M.B., Lee, T.W. & Mitchell, T.R. (2017). Surveying the forest: A meta-analysis, moderator investigation, and future-oriented discussion of the antecedents of voluntary employee turnover. *Personnel Psychology*, 71(1), 23-65.

Rutherford, B., Boles, J., Hamwi, G.A., Madupalli, R. & Rutherford, L. (2009). The role of the seven dimensions of job satisfaction in salesperson's attitudes and behaviors. *Journal of Business Research*, 62(11), 1146-1151. (İş tatmini ve örgütsel bağlılık)

Salancik, G.R. & Pfeffer, J. (1978). Social information-processing approach to job attitudes and task design. *Administrative Science Quarterly*, 23, 224-253.

Schaufeli, W., Salanova, M., Gonzales, V. & Bakker, A. (2002). The measurement of engagement and burnout: A confirmative analytic approach. *Journal of Happiness Studies*, 3, 71-92.

Schwepker, C.H. (2001). Ethical climate's relationship to job satisfaction, organizational commitment, and turnover intention in the salesforce. *Journal of Business Research*, 54, 39– 52. (İş tatmini ve örgütsel bağlılık)

Shah, M. & Hashmi, M.S. (2019). Relationship between organizational culture and knowledge hiring in software industry: Mediating role of workplace ostracism and workplace incivility. *Pakistan Journal of Commerce and Social Sciences*, 13(4), 934-952.

Shahzad, M.B. (2016). Impact of perceived job autonomy on turnover intention in sales&marketing managers of services industry: Moderating role of procedural and distributive justice. *Science International*, 28(3), 2881-2896.

Sharma, D., Borna, S. & Stearns, J. M. (2009). An investigation of the effects of corporate ethical values on employee commitment and performance: Examining the moderating role of perceived fairness. *Journal of Business Ethics*, 89(2), 251-260.

Shontz, J.Z. (2016). *A different type of project crashing: Sources of occupational stress within the project management profession and the influence of occupational stress on the job satisfaction and turnover intention of project managers*. Doktora tezi. Sullivan University, ABD. (İş tatmini)

Silcock, H. (1954). The phenomenon of labour turnover. *Journal of the Royal Statistical Society*, Series A, 117, 429–440.

Simone, S., Planta, A., & Cicotto, G. (2018). The role of job satisfaction, work engagement, self-efficacy and agentic capacities on nurses' turnover intention and patient satisfaction. *Applied Nursing Research*, 39, 130–140.

Singh, P. & Loncar, N. (2010). Pay satisfaction, job satisfaction and turnover intent. *Relations Industrielles*, 65(3), 470–490. (İş tatmini)

Singh, R., Fouad, N.A., Fitzpatrick, M.E., Liu, J.P., Cappaert, K.J. & Figuereido, C. (2013). Stemming the tide: Predicting women engineers' intention to leave. *Journal of Vocational Behavior*, 83, 283-294. (İş tatmini ve örgütsel bağlılık)

Skaalvik, E.M. & Skaalvik, S. (2011). Teacher job satisfaction and motivation to leave the teaching profession: Relations with school context, feeling of belonging, and emotional exhaustion. *Teaching and Teacher Education*, 27, 1029-1038

Slatten, T., Svensson, G. & Svaeri, S. (2011). Service quality and turnover intentions as perceived by employees. *Personnel Review*, 40(2), 205-221.

Smith, W.A. (2010). *Job satisfaction and intentions to quit of marriage an family therapists: A comparison of work settings*. Doktora tezi. Purdue University, ABD. (İş tatmini)

Smith, T.D. (2018). An assessment of safety climate, job satisfaction and turnover intention relationships using a national sample of workers from the USA. *International Journal of Occupational Safety and Ergonomics*, 24(1), 27-34. (İş tatmini)

Smith, V.B., Hill, A.D. & Wallace, J.C. (2017). Upsides to dark and downsides to bright personality: A multidomain review and future research agenda. *Journal of Management*, 44(1), 191-217.

Somers, M.J. (1995). Organizational commitment, turnover and absenteeism: An examination of direct and interaction effects. *Journal of Organizational Behavior*, 16, p. 49-58.

Sökmen, A. (2019). Örgütsel özdeşleşme, örgütsel bağlılık ve iş tatmini ilişkisi: otel işletmelerinde bir araştırma. *Journal of Tourism and Gastronomy Studies*, 7(2), 980-990.

Spector, P. (1997). *Job satisfaction: Application, assessment, causes and consequences*. Sage Publications: Thousand Oaks, CA.

Spector, P.E., Allen, T.D., Poelmans, S.A.Y., Lapierre, L.M., Cooper, C.L., O'Driscoll, M.P., Sanchez, J.I., Abarca, N., Alexandrova, M., Beham, B., Brough, P., Ferreiro, P., Fraile, G., Lu, C., Lu, L., Moreno-Velazquez, I., Pagon, M., Pitariu, H., Salamatov, V., Shima, S., Simoni, A.S., Siu, O.L. & Widerszal-Bazyl, M. (2007). Cross-national differences in relationships of work demands, job satisfaction, and turnover intentions with work-family conflict. *Personnel Psychology*, 60, 805-835. (İş tatmini)

Spreitzer, G.M. (1995). Psychological empowerment in the workplace: dimensions, measurement, and validation. *Academy of Management Journal,* 38(5), 1442-1465.

Spreitzer, G.M. (1996). Social structural charecteristics of psychological empowerment. *Academy of Management Journal,* 39(2), 483-504.

Stajkovic, J.D. (2006). Development of a core confidence-higher order construct. *The Journal of Applied Psychology*, 91(6), 1208-1224.

Stanley, L., Vanderberghe, C., Vandenberg, R. & Bentein, K. (2013). Commitment profiles and employee turnover. *Journal of Vocational Behavior*, 82, 176-187. (Örgütsel bağlılık)

Steinbach, A.L., Gamache, D.L. & Johnson, R.E. (2019). Don't get it minscontrued: Construal level shifts and flexibility in the upper echelons. *Academy of Management Review*, 44, 1-65.

Susskind, A.M., Borchgrevink, C.P., Kacmar, K.M. & Brymer, R. (2000). Customer service employees' behavioral intentions and attitudes: an examination of construct validity and a path model. *International Journal of Hospitality Management*, 19(1), 53-77. (İş tatmini ve örgütsel bağlılık)

Sweeney, J.T. & Quirin, J.J. (2009). Accountants as layoff survivors: A research note. *Accounting, Organizations and Society*, 34, 787–795. (İş tatmini ve örgütsel bağlılık)

Syed, A., Ahmad, M.B., Ali, H.F.i Arif, M.M. & Gohar, A. (2018). Work-family conflict and turnover intentions: Moderated mediation model. *Human Resource Research*, 2(1), 95-106.

Tan, M.K. (2007). *Antecedents and outcomes of employee empowerment: An empirical study of British Managers*. Doktora tezi. Cardiff University, Galler. (İş tatmini ve örgütsel bağlılık)

Tatachari, S. (2017). Ostracism and turnover intentions: A multiple mediation model to unravel what lies in between. *Academy of Management Annual Meeting Proceedings*.

Tatar, A., Namlı, M., Özüdoğru, M.T. & Aydin, S. (2017). Psikolojik Yıldırma Ölçeğinin Geliştirilmesi ve Psikometrik Özelliklerinin İncelenmesi. *İş'te Davranış Dergisi*, 2(2), 79-88.

Tavşancıl, E., (2010). *Tutumların ölçülmesi ve SPSS ile veri analizi*. Nobel: Ankara.

Taylor, S.G. & Pattie, M.W. (2014). When does ethical leadership affect workplace incivility? The moderating role of follower personality. *Business Ethics Quarterly,* 24(04), 595-616.

Tepper, B.J. (2000). Consequences of abusive supervision. *Academy of management Journal*, 43(2), 178-190.

Tepper, B.J. (2007). Abusive supervision in work organizations: review, synthesis, and research agenda. *Journal of Management*, 33(3), 261-289.

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*, 259–293.

Tongchaiprasit, P. & Ariyabuddhiphongs, V. (2016). Creativity and turnover intention among hotel chefs: The mediatingeffects of job satisfaction and job stress. *International Journal of Hospitality Management*, 55, 33–40.

Tull, T.A. (2004). *The relationship between perceived level of synergystic supervision received, job satisfaction, and intention to turnover of new professionals in student affairs administration*. Doktora tezi. Florida State University, ABD. (İş tatmini)

Türkoğlu, N. & Dalgıç, A. (2019). The effect of ruminative thought style and workplace ostracism on turnover intention of hotel employees: the mediating effect of organizational identification. *Tourism & Management Studies*, 15(3), 17-26.

Udechukwu, I.I. (2006). *The relationship between job satisfaction, organizational commitment, intentions to quit, and perceived alternative employment in the assessment of employee turnover: A study of correctional officers*. Doktora tezi. Nova Southeastern University, ABD. (İş tatmini ve örgütsel bağlılık)

Ülbeği, İ. D., Özgen, H.M. & Özgen, H. (2014). Türkiye'de istismarcı yönetim ölçeğinin uyarlaması: Güvenirlik ve geçerlik analizi. *Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 23(1), 1-12.

Vaamonde, J.D., Omar, A. & Salessi, S. (2018). From organizational justice perceptions to turnover intentions: The mediating effects of burnout and job satisfaction. *Europe's Journal of Psychology*, 14(3), 554–570. (İş tatmini)

Valeau, P., Mignonac, K, Vandenberghe, C. & Turnau, A.G. (2013). A study of the relationships between volunteers' commitments to organizations and beneficiaries and turnover intentions. *Canadian Journal of Behavioural Science,* 45(2), 85-95. (Örgütsel bağlılık)

Valentine, S., Godkin, L., Fleischman, G.M. & Kidwell, R. (2011). Corporate ethical values, group creativity, job satisfaction and turnover intention: The impact of work context on work response. *Journal of Business Ethics*, 98, 353–372. (İş tatmini)

Valero, D., Hirschi, A. & Strauss, K. (2015). Hope in adolescent careers: mediating effects of work motivation on career outcomes in Swiss apprentices. *Journal of Career Development*, https://doi.org/10.1177/089484531466866

Victor, B. & Cullen, J.B. (1988). The organizational bases of ethical work climates. *Administrative Science Quarterly*, 33, 101-125.

Villiers, J.R. & Stander, M.W. (2011). Psychological empowerment, work engagement and turnover intention: The role of leader relations and role clarity in a financial institution. *Journal of Psychology in Africa*, 21(3), 405-412.

Vroom, V.H. (1964). *Work and motivation.* Jossey-Bass: San Francisco, CA.

Walsh, K. (2016). Applying career concepts to strengthen the work attitudes of service professionals. *The Service Industries Journal*, 36:1-2, 58-79. (İş tatmini ve örgütsel bağlılık)

Wang, Z., Du, J., Wu, J. & Yu, M. (2019). Abusive supervision and newcomers' turnover intention: A perceived workplace ostracism perspective. *Academy of Management Annual Meeting Proceedings*.

Wang, H., Hall, N.C., & Rahimi, S. (2015). Self-efficacy and causal attributions in teachers: Effects on burnout, job satisfaction, illness, and quitting intentions. *Teaching and Teacher Education*, 47, 120-130. (İş tatmini)

Waul, A.R. (2007). *An emipirical study of leader member exchange (LMX) on consultants' attitudes and behaviours towards their parent organization*. Doktora tezi. Touro University International, ABD. (Örgütsel bağlılık)

Wayne, J.H., Randel, A.E. & Stevens, J. (2006). The role of identity and work–family support inwork–family enrichment and its work-related consequences. *Journal of Vocational Behaviour*, 69(3), 445-461. (Örgütsel bağlılık)

Weitz, J. (1952). A neglected concept in the study of job satisfaction. *Personnel Psychology*, 5(3), 201-205.

Westlund, S.G. (2007). *Retaining talent: Assessing relationships among project leadership styles, software developer job satisfaction, and turnover intentions*. Doktora tezi. Capella University, USA. (İş tatmini)

Wilson, G. & Maume, D. (2014). Men's mobility into management from blue collar and white collar jobs: Race differences across the early work-career. *Social Science Research*, 46, 117-129. (Örgütsel bağlılık)

Wimbush, J.C., & Shepard, J.M. (1994). Toward an understanding of ethical climate: Its relationship to ethical behavior and supervisory influence. *Journal of Business Ethics*, 13, 637-647.

Wimsatt, L.A. (2002). *A study of work-related satisfaction and turnover intentions of faculty in higher education*. Doktora tezi. The University of Michigan, ABD. (İş tatmini)

Windon, S. (2017). *Examining Ohio State University extension program assistants' turnover intention through job satisfaction, satisfaction with supervisor, and organizational commitment*. Doktora tezi. Ohio State University, ABD. (İş tatmini ve örgütsel bağlılık)

Wong, C. & Cummings, G. (2009). Authentic leadership: a new theory for nursing or back to basics? *Journal of Health Organization and Management*, 23(5), 522.

Wong, C.A. & Laschinger, H.K.S. (2015). The influence of frontline manager job strain on burnout, commitment and turnover intention: A cross-sectional study. *International Journal of Nursing Studies*, 52, 1824-1833. (Örgütsel bağlılık)

Wright, K.B., Abendschein, B., Wombacher, K., O'Connor, M., Hoffman, M., Dempsey, M., Krull, C., Dewes, A. & Shelton, A. (2014). Work-related communication technology use outside of regular work hours and work life conflict: The influence of communication technologies on perceived work life conflict, burnout, job satisfaction, and turnover intentions. *Management Communication Quarterly*, 28(4), 507–530. (İş tatmini)

Xu, S., Martinez, L.R., Van Hoof, H., Tews, M., Torres, L. & Farfan, K. (2018). The impact of abusive supervision and co-worker support on hospitality and tourism student employees' turnover intentions in Ecuador. *Current Issues in Tourism*, 21(7), 775-790.

Yanchus, N.J.., Periard, D., Moore, S.C., Carle, A.C. & Osatuke, K. (2015). Predictors of job satisfaction and turnover intention in VHA mental health employees: A comparison between psychiatrists, psychologists, social workers, and mental health nurses, human service organizations: management. *Leadership and Governance*, 39(3), 219-244. (İş tatmini)

Yang, S. & Lee, K. (2009). Linking empowerment and job enrichment to turnover intention: The influence of job satisfaction. *International Review of Public Administration*, 14(2), 13-24. (İş tatmini)

Young, C.A. & Corsun, D.L. (2010). Burned! The impact of work aspects, injury, and job satisfaction on unionized cooks' intention to leave the cooking occupation. *Journal of Hospitality & Tourism Researc*h, 34(1), 78-102. (İş tatmini)

Zangaro, G.A. & Soeken, K.L. (2007). A meta-analysis of studies of nurses' job satisfaction. *Research in Nursing & Health*, 30(4), 445–58.

Zhao, X., Sun, T., Cao, Q., Li, C., Duan, X., Fan, L., & Liu, Y. (2012). The impact of quality of work life on job embeddedness and affective commitment and their co-effect on turnover intention of nurses. *Journal of Clinical Nursing*, 22, 780–788.

Zellars, K.L. & Tepper, B.J. (2002). Abusive supervision and subordinates' organizational citizenship behavior. *Journal of Applied Psychology*, 87(6), 1068-1076.

Zhou, Z.E., Meier, L.L. & Spector, P.E. (2019). The spillover effects of coworker, supervisor, and outsider workplace incivility on work-to-family conflict: A weekly diary design. *Journal of Organizational Behavior*, 40, 9-10.

Zito, M., Emanuel, F., Molino, M., Cortese, C.G., Ghislieri, C. and Colombo, L. (2018). Turnover intentions in a call center: The role of emotional dissonance, job resources, and job satisfaction. *PLoS ONE,* 13(2): e0192126. https://doi.org/10.1371/journal.pone.0192126.

# ÖZGEÇMİŞ

Ahmet Hakan Özkan 1979 yılında İstanbul'da doğmuştur. Lisans eğitimini Marmara Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi İktisat Bölümü'nden 2003 yılında mezun olarak tamamlamıştır. 2011 yılında da Bahçeşehir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Sermaye Piyasaları ve Finans (İngilizce) Yüksek Lisans programını tamamlamıştır. Aynı sene Gebze Teknik Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı'nda doktora eğitime başlamıştır. 6 yıl öğretim görevlisi olarak çalışmıştır. Şu anda bir uluslararası denizcilik şirketinde yabancı müşteri temsilcisi ve satış sorumlusu olarak çalışmaktadır.

# EKLER

# Ek-A: Kullanılan Anket ve Sorular

## GEBZE TEKNİK ÜNİVERSİTESİ

## İŞLETME DOKTORA PROGRAMI

**Tez için veri toplama amaçlı anket çalışması**

Sayın katılımcı,

Bu anket formu tamamen bilimsel amaçlar için kullanılacak olup ankette belirttiğiniz bilgiler dışında size dair herhangi bir bilgi hiçbir şekilde saklanmayacak ve paylaşılmayacaktır. Değerli katılımınız için teşekkür ederim.

**Sorumlu doktora öğrencisi:** Ahmet Hakan Özkan

Cinsiyet:

Yaş:

Gelir durumu (aylık):

Eğitim seviyesi:

Medeni durumunuz:

Meslek/sektör:

Pozisyon/Ünvan:

Aşağıdaki soruların karşısına 1'den 5'e kadar rakam seçerek yazınız. Rakamların açılımı aşağıdaki gibidir:

1: kesinlikle katılmıyorum

2: katılmıyorum

3: ne katılıyorum ne katılmıyorum

4: katılıyorum

5: kesinlikle katılıyorum

*Aşağıdaki sorular hiçleştirme değişkenini ölçmek içindir.*

Mola zamanlarından beni aralarına almazlar.

Benimle sadece zorunlu hallerde iletişim kurarlar.

Beni önemsemezler.

Benimle yaptıkları konuşmayı kısa tutarlar.

İşle ilgili bilgileri benden gizlerler.

Mola zamanı dışarıya çıktıklarında bir şey isteyip istemediğimi sormazlar.

Benimle göz teması kurmaktan kaçınırlar.

Sosyal faaliyetlere beni davet etmezler.

Benimle konuşma konusunda isteksizdirler.

*Aşağıdaki sorular yalnızlaştırma değişkenini ölçmek içindir.*

Benden uzak dururlar.

Beni dışlarlar.

Benimle selamlaşmazlar.

Ben geldiğimde ortamı terk ederler.

Zorunlu haller dışında beni grup çalışmalarına davet etmezler.

*Aşağıdaki sorular istismarcı yönetim değişkenini ölçmek içindir.*

Yöneticim benimle alay eder.

Duygu ve düşüncelerimin aptalca olduğunu söyler.

Beni diğerlerinin önünde küçük düşürür.

Diğerlerine benim hakkımda olumsuz yorumlar yapar.

Benim yetersiz olduğumu söyler.

*Aşağıdaki sorular iş yeri nezaketsizliği değişkenini ölçmek içindir.*

İfade ettiklerime az dikkat ederler, görüşlerim pek az ilgilerini çeker.

Konuşmam bölünür veya benimle aynı anda konuşulur.

Görmezden gelinirim veya başlattığım konuşma devam etmez.

Beni harcayan şakalar yapılır.

*Aşağıdaki sorular iş yeri zorbalığı değişkenini ölçmek içindir.*

Sosyal aktivite ve kutlamalardan uzak bırakıldım.

Ben ve sevdiklerime zarar verileceği tehdidi aldım.

Benim doğru kararlarım ve başarılarım küçümsendi.

Sorumluluklarım kısıtlandı.

*Aşağıdaki sorular işten ayrılma niyeti değişkenini ölçmek içindir.*

Sık sık işimden ayrılmayı düşünürüm.

Bu işten ayrılırsam çok şey kaybetmem.

Büyük olasılıkla, çok yakında yeni bir iş arayacağım.

## Ek-B: Meta-analizde Kullanılan Makalelerin Dergilere Dağılımı

| **Dergi Adı** | **Makale Sayısı** |
|---|---|
| Accounting, Organizations and Society | 1 |
| American Review of Public Administration | 1 |
| Applied H.R.M. Research | 1 |
| Applied Nursing Research | 1 |
| Applied Psychology: An International Review | 1 |
| Applied Research in Quality of Life | 1 |
| Canadian Journal of Behavioural Science | 1 |
| Career Development International | 1 |
| Children and Youth Services Review | 1 |
| Computers in Human Behaviour | 2 |
| Criminal Justice and Behaviour | 1 |
| Drugs: Education, Prevention and Policy | 1 |
| Education Sciences | 1 |
| European Journal of Teacher Education | 1 |
| European Sport Management Quarterly | 1 |
| Europe's Journal of Psychology | 1 |
| Family Business Review | 1 |
| Federal Probation | 1 |
| Governance and Management Review | 1 |
| Group & Organization Management | 2 |
| Human Resources for Health | 1 |
| Information & Management | 1 |
| Industrial Marketing Management | 1 |
| International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences | 1 |
| International Journal of Business and Economic Development | 1 |
| International Journal of Contemporary Hospitality Management | 1 |
| International Journal of Hospitality Management | 5 |
| International Journal of Hospitality & Tourism Administration | 1 |
| International Journal of Occupational Safety and Ergonomics | 1 |
| International Journal of Nursing Studies | 2 |
| International Review of Public Administration | 1 |
| Journal of Advanced Nursing | 3 |
| Journal of Applied Social Psychology | 1 |

| | |
|---|---|
| Journal of Business Ethics | 2 |
| Journal of Business Research | 3 |
| Journal of Clinical Nursing | 1 |
| Journal of Computer Information Systems | 1 |
| Journal of Criminal Justice | 1 |
| Journal of Foodservice Business Research | 1 |
| Journal of Hospitality Management | 1 |
| Journal of Hospitality & Tourism Research | 2 |
| Journal of Management | 1 |
| Journal of Management Development | 1 |
| Journal of Nursing Management | 1 |
| Journal of Organizational Behaviour | 1 |
| Journal of Personal Selling and Sales Management | 1 |
| Journal of Psychology in Africa | 2 |
| Journal of Quality Assurance in Hospitality & Tourism | 2 |
| Journal of Quality Management | 1 |
| Journal of Organization and Human Behaviour | 1 |
| Journal of Positive Management | 1 |
| Journal of Research in Nursing | 1 |
| Journal of Social Service Research | 1 |
| Journal of Vocational Behavior | 7 |
| Journal of Workplace Behavioral Health | 1 |
| Leadership and Governance | 1 |
| Leadership & Organization Development Journal | 1 |
| Management Communication Quarterly | 1 |
| Management Decision | 1 |
| Managerial Auditing Journal | 1 |
| NASSP Bulletin | 1 |
| Nursing Ethics | 1 |
| Nursing Outlook | 1 |
| Organizational Analysis | 1 |
| Personality and Individual Differences | 1 |
| Personnel Psychology | 1 |
| PLoS ONE | 1 |
| Relations Industrielles | 2 |
| Research in Autism Sprectrum Disorders | 1 |
| Research in Social and Administrative Pharmacy | 1 |
| Research Quarterly for Exercise and Sport | 1 |
| Revista Interamericana de Psicologia Ocupacional | 1 |
| Safety Science | 1 |
| Scandinavian Journal of Management | 1 |
| Social Justice Research | 1 |

| | |
|---|---|
| Social Psychology of Education | 1 |
| Social Science Research | 1 |
| Social Work in Health Care | 1 |
| Social Work in Mental Health | 1 |
| SpringerPlus | 1 |
| Stress and Health | 1 |
| Teaching and Teacher Education | 4 |
| The Electronic Information Systems Evaluation | 1 |
| The International Journal of Human Resource Management | 2 |
| The Journal of Psychology | 1 |
| The Leadership Quarterly | 1 |
| The Service Industries Journal | 2 |
| Tourism Management | 1 |
| Total Quality Management & Business Excellence | 1 |
| Women in Management Review | 1 |
| Youth Violence and Juvenile Justice | 1 |

Kaynak: Yazarın analizleri