



DOĞUŞ ÜNİVERSİTESİ DERGİSİ

DOGUS UNIVERSITY JOURNAL

e-ISSN: 1308-6979

<https://dergipark.org.tr/tr/pub/doujournal>

DESTEKLEYİCİ ÇALIŞMA ORTAMI, ÇALIŞANIN ELDE TUTULMASI VE ÖRGÜTSEL ADANMIŞLIK ARASINDAKİ İLİŞKİLERİN İNCELENMESİ: KAMU VE ÖZEL BANKA ÇALIŞANLARINA YÖNELİK BİR UYGULAMA

EXAMINING THE RELATIONSHIPS BETWEEN SUPPORTIVE WORK ENVIRONMENT, EMPLOYEE RETENTION AND ORGANIZATIONAL ENGAGEMENT: AN APPLICATION TO PUBLIC AND PRIVATE BANK EMPLOYEES

Merve KAPLAN⁽¹⁾

Öz: Araştırma, destekleyici çalışma ortamı ve destekleyici çalışma ortamının boyutları olan algılanan iklim, süpervizör ilişkisi, akran grup etkileşimi ve algılanan örgütsel desteğin çalışanın elde tutulması ve örgütsel adanmışlık üzerindeki etkisini ölçmek amacıyla gerçekleştirilmiştir. Bununla birlikte araştırmada, örgütsel adanmışlığın çalışanın elde tutulması üzerindeki etkisi ve örgütsel adanmışlığın aracılık rolü incelenmektedir. Araştırmada kolayda örneklem yöntemi kullanılmış ve anket tekniğinden yararlanılmıştır. Araştırmada, kamu ve özel bankalarda görev yapan çalışanlardan toplamda 448 geçerli anket elde edilmiştir. Kısmi en küçük kareler” (PLS) ve “Yapısal Eşitlik Modellemesi” (SEM), araştırmada önerilen hipotezlerin incelenmesi için yürütülmüştür. Gerçekleştirilen yapısal eşitlik modeli sonuçlarına göre destekleyici çalışma ortamı ve algılanan iklim, süpervizör ilişkisi, akran grup etkileşimi ve algılanan örgütsel desteğin çalışanın elde tutulması ve örgütsel adanmışlık üzerinde pozitif anlamlı etkisi olduğu sonuçlarına ulaşılmıştır. Araştırmada ayrıca, örgütsel adanmışlığın çalışanın elde tutulması üzerinde pozitif anlamlı etkisi olduğu sonucu elde edilmiştir. Araştırmada son olarak, örgütsel adanmışlığın, destekleyici çalışma ortamının çalışanın elde tutulması üzerindeki etkisinde kısmi aracılık etkisine sahip olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Araştırmada elde edilen sonuçlara bağlı olarak hizmet sektörü yöneticilerine birtakım öneriler sunulmuştur.

Anahtar Kelimeler: Destekleyici Çalışma Ortamı, Örgütsel Adanmışlık, Çalışanın Elde Tutulması.

Abstract: This study examines the impact of a supportive work environment and its key dimensions—perceived climate, supervisory relationship, peer group interaction, and perceived organizational support—on employee retention and organizational engagement. In addition, the research examines the effect of organizational engagement on employee retention and the mediating role of organizational engagement. The study used a convenience sampling method and utilized the survey technique. In the research, a total of 448 valid surveys were obtained from employees working in public and private banks. To test the research hypotheses, Partial Least Squares (PLS) and Structural Equation Modeling (SEM) analyses were conducted. According to the results of the structural equation model, it was concluded that supportive work environment and perceived climate, supervisor relationship, peer group interaction and perceived organizational support have a positive and significant effect on employee retention and organizational engagement. The research

⁽¹⁾ Gaziantep Üniversitesi, Oğuzeli Meslek Yüksekokulu, Mülkiyet Koruma ve Güvenlik Bölümü; kaplanmerve33@gmail.com, ORCID:0000-0001-5648-0902

Geliş/Received: 24-12-2024; Kabul/Accepted: 07-03-2025

also found that organizational engagement has a positive and significant effect on employee retention. Finally, the research concluded that organizational engagement has a partial mediating effect on the effect of a supportive work environment on employee retention. Based on these results, recommendations were provided for service sector managers to enhance employee retention and engagement strategies.

Keywords: Supportive Work Environment, Organizational Engagement, Employee Retention.

JEL: M1, M12

1. Giriş

İşletmeler açısından rekabetin yoğun yaşandığı sektörlerde değer yaratan çalışanlara sahip olmak ve ilişkilerin sürekliliğine odaklanmak önemlidir. Çalışma ortamı; çalışanların görevlerini ifa ettikleri fiziksel ve fiziksel olmayan çevre olarak tanımlanmakta ve çalışma ortamının iş sürekliliği açısından büyük önem taşıdığı ifade edilmektedir (Indriyani vd., 2019). Lingard ve Francis (2006), kuruluşların örgüt içerisinde destekleyici bir çalışma ortamı yaratmalarının önemine dikkat çekmektedirler. Taiwo (2010), elverişli bir çalışma ortamının çalışanların yaratıcılığını teşvik ettiğini ifade etmektedir. Clarke vd. (2015), kuruluşlarda zorlu koşullarda destekleyici bir çalışma ortamı ve pozitif iş kimliği yaratılmasının önemli olduğunu vurgulamaktadırlar. Danish vd. (2013), hizmet sektörü çalışanları ile gerçekleştirdikleri araştırma sonuçları arasında, çalışma ortamı ile örgütsel bağlılık arasındaki güçlü ilişkiye dikkat çekmişlerdir. Tsai vd. (2015), araştırma sonuçları arasında, örgütsel desteğin, bilgi paylaşımı, motivasyon, prosedür adaleti ve terfi açısından çalışma ortamıyla pozitif ilişkili olduğunu belirtmişlerdir. Kundu ve Lata (2017), destekleyici çalışma ortamını; algılanan iklim, süpervizör ilişkisi, akran grup etkileşimi ve algılanan örgütsel destek olarak ele almış ve kavrama geniş bir perspektif kazandırmışlardır. Araştırma bu kapsamda destekleyici çalışma ortamının ve boyutlarının örgütsel adanmışlık ve çalışanın elde tutulması gibi işletmeler için oldukça önemli olan iki değişken üzerindeki etkisine odaklanmaktadır. Araştırmada, destekleyici çalışma ortamının çok boyutlu ve geniş bir perspektif sunan yapısının incelenmesinin literatüre ve uygulayıcılara önemli kazanımlar sağlayacağı düşünülmektedir. Literatürde, destekleyici çalışma ortamına ilişkin araştırmalar yapıldığı görülmektedir (Greenberger vd., 1989; Kazmi ve Naaranoja, 2015; Kundu ve Lata, 2017). Ancak, destekleyici çalışma ortamının çok boyutlu yapısına ilişkin sınırlı sayıda araştırmanın artırılmasının hem literatür hem de uygulayıcılar açısından yararlı olacağına inanılmaktadır. Araştırma kapsamında, algılanan iklim, süpervizör ilişkisi, akran grup etkileşimi ve algılanan örgütsel destek boyutlarının etkilerinin ayrı ayrı ele alınmasının, özellikle lider ve yöneticilere çalışma ortamının etkilerine ilişkin daha ayrıntılı bilgiler sunacağı düşünülmektedir. Böylelikle lider ve yöneticilerin çalışma ortamının her bir boyutuna yönelik değerlendirme yapmaları, çalışma ortamına ilişkin sorunların çözümünde her bir boyutun etkilerine odaklanarak kapsayıcı stratejiler geliştirmeleri daha olanaklı olacaktır. Bununla birlikte, destekleyici çalışma ortamının kuruluşlar için önemi dikkate alındığında, konuya ilişkin araştırmaların artırılmasının, destekleyici çalışma ortamının örgütsel değişkenlere olan etkilerinin farklı sektör ve örgütlerde daha fazla incelenmesinin literatüre ve uygulayıcılara önemli katkılar sağlayacağına inanılmaktadır.

Bir organizasyonun çalışanları, organizasyonun en değerli varlıklarıdır. Organizasyonlar, yetenekli çalışanları işletmeye kazandırmanın yanında onları uzun

vadede organizasyonda tutmanın yollarını aramalıdır. Bu durum, çalışanların elde tutulmasına yönelik daha fazla araştırma yapılmasını önemli hale getirmektedir (Kossivi vd., 2016). Yusliza vd. (2021a), günümüz rekabet ortamında vasıflı çalışanların elde tutulmasının oldukça zor olduğunu ve organizasyonların vasıflı çalışanları işletmeye çekmek, adanmışlık yaratmak ve ilişkileri sürekli hale getirmek için stratejik organizasyonel uygulamalardan yararlanmaları gerektiğini ifade etmişlerdir. Literatürde çalışanların elde tutulmasına yönelik araştırmalar yapıldığı görülmektedir (Yamamoto, 2011; Das ve Baruah, 2013; Al-Emadi vd., 2015). Vasıflı çalışanların önemli olduğu sektörlerde yöneticilerin çalışanların elde tutulması için olağanüstü bir gayrete ihtiyaç duyacakları açıktır. Araştırmalar, destekleyici çalışma ortamı ile çalışanın elde tutulması arasındaki ilişkilere odaklanmaktadır (Naz vd., 2020; Chatzoudes ve Chatzoglou, 2022). Bu araştırmaların artırılması yararlı olacaktır. Çalışanların elde tutulmasını etkileyen faktörlerin daha fazla araştırılmasının literatüre ve uygulayıcılara önemli bilgiler sağlayacağına inanılmaktadır.

İşletmelerin, çalışanların elde tutulması kadar adanmış çalışanlara sahip olmaları da önemlidir ve böylesi çalışanları işletmeye çekmek ve ilişkileri yönetmek başlıca insan kaynakları stratejisi olarak ele alınmalıdır. Literatürde adanmışlığın; işe adanmışlık, mesleğe adanmışlık, çalışan adanmışlığı ve örgütsel adanmışlık gibi farklı formlarda ele alındığı görülmektedir (Saks, 2006; Attridge, 2009; Harwell, 2013; Juhdi vd., 2013; Malinen ve Harju, 2017). Saks (2006), örgütsel adanmışlığa ilişkin değerlendirmesinde kavramı bir kişinin kendisini örgütteki rol performansına kaptırması olarak ifade etmiş ve araştırmasında iş ve örgütsel adanmışlık arasındaki farklılığa dikkat çekmiştir. Literatürde örgütsel adanmışlık, zorlu rekabet ortamlarında çalışanları işletmeye çekmek, onları geliştirmek ve ilişkileri sürekli hale getirmek için işletmelerin yararlanabilecekleri önemli bir faktör olduğuna dikkat çekilmektedir (Juhdi vd., 2013: 3005). Literatürde ayrıca destekleyici çalışma ortamı ile örgütsel adanmışlık arasındaki ilişkiye yönelik araştırmalar yer almaktadır (Imran vd., 2020; Judeh, 2021). Bu araştırmaların artırılması yararlı olacaktır zira araştırmalar örgütsel adanmışlığın kuruluşlar için önemini ortaya koymaktadır. Juhdi vd. (2013), daha yüksek düzeyde bağlılık ve adanmışlığın daha düşük işten ayrılma niyeti oluşturacağını bu nedenle bir kuruluşun insan kaynaklarını iyi yönetmesi gerektiğini ifade etmişlerdir. Malinen ve Harju (2017) ise araştırma sonuçları arasında, örgütsel adanmışlığın, tatmin, bağlılık ve işten ayrılma niyetinin önemli bir belirleyicisi olduğunu vurgulamışlardır. İşletmelerde, örgütsel adanmışlığa etki eden faktörlerin anlaşılması oldukça önemlidir. Mahon vd. (2014), kendisini işine adanmış çalışanların sayısının düşük olmasının liderler için önemli bir endişe kaynağı olduğunu, araştırmacıların ise adanmışlığı artıran faktörlere daha fazla eğilim gösterdiklerini ifade etmişlerdir. Bu araştırma, örgütsel adanmışlığa odaklanarak hem literatüre hem de uygulayıcılara bilgi sunmayı amaçlamaktadır.

Bu kapsamda bu araştırma, finans piyasalarının önemli bir aktörü olan ve vasıflı çalışan ihtiyacının her geçen gün arttığı bankacılık sektöründe gerçekleştirilmektedir. Bankalar, vasıflı çalışanlara sahip kuruluşlardır ve bir ülkenin ekonomisinde oldukça önemli pay sahibidirler. Vasıflı çalışan ihtiyacının arttığı sektörde mevcut çalışanların elde tutulması oldukça önem taşımaktadır. Çalışanlar, yoğun iş temposu, stresli çalışma ortamı gibi birtakım zorluklarla mücadele etmelerine rağmen, sektörün sahip olduğu prestij ve imaj yetişmiş işgücünü hala kendisine çekmeye devam etmektedir. Bu noktada, sektör yöneticilerinin çalışma ortamına, örgütsel adanmışlığa ve çalışanın elde tutulmasına daha fazla odaklanmalarının önemli olduğuna inanılmaktadır.

Araştırmada, destekleyici çalışma ortamının çalışanın elde tutulması ve örgütsel adanmışlık üzerindeki etkisi incelenmektedir. Destekleyici çalışma ortamının her bir boyutunun ayrı ele alınmasının sektör yöneticilerine kapsamlı bilgiler sunması açısından yararlı olacağına inanılmaktadır. Araştırmada ayrıca, örgütsel adanmışlığın çalışanın elde tutulması üzerindeki etkisi de ele alınmaktadır. Araştırmanın, işletmelerin insan kaynakları stratejileri geliştirme, çalışma ortamının etkilerine yönelik değerlendirme yapmaları açısından önemli olduğu düşünülmektedir. Araştırmada ayrıca, hizmet kuruluşlarına yönelik birtakım öneriler yapılması amaçlanmaktadır.

2. Kavramsal Çerçeve

2.1. Destekleyici Çalışma Ortamı

Olumlu bir çalışma ortamı algısı, sosyal destek, iş yükü ve yönetim desteği gibi bir dizi çalışma koşuluyla ilişkilidir (Suliman ve Aljezawi, 2018). İşyerinde, süpervizörler ve çalışma arkadaşları belli başlı sosyal destek kaynakları arasındadır (Lingard ve Francis, 2006). Destekleyici bir çalışma ortamı, yetenekli ve motive olmuş işgücünü işyerine kazandırmak ya da elde tutmak için güçlü bir ortam ortaya çıkarır (Jayasinghe ve Thavakumar, 2020). Literatürde destekleyici çalışma ortamının; algılanan iklim, süpervizör ilişkisi, akran grup etkileşimi ve algılanan örgütsel destek olmak üzere dört boyutta incelendiği görülmektedir (Kundu ve Lata, 2017; Yusliza vd., 2021a). Örgütsel iklim, motivasyon düzeyi, yenilikçilik, güven, çatışma, moral, ödül eşitliği, liderin güvenilirliği ve değişime direnç düzeyini içeren bir işletmenin çalışma koşullarına yönelik algılardır (Wangombe vd., 2014). Algılanan iklim, destekleyici çalışma ortamının önemli bir bileşenini oluşturmaktadır (Kennedy ve Daim, 2010). Çalışanların üst yönetim ve iş arkadaşlarından sağladıkları destek hem çalışanlar hem de örgütleri açısından oldukça önemlidir (Attiq vd., 2017). Süpervizör, özel bir lider türü olarak kabul edilmektedir (Holmes, 1970: 1169). Süpervizörle ilişkiler, çalışanların birbirleriyle kurdukları ilişki türleri üzerinde güçlü etkiler ortaya çıkarmaktadır (Bono ve Yoon, 2012). Örgütler, örgütün her aşamasında güçlü bir ast-üst ilişkisi kurarak ilişkilerin devamlılığına odaklanmak durumundadırlar (Ghosh ve Sahney, 2011: 51). Akran grup etkileşimi ise salt bilgi paylaşımı amacı taşımayan bununla birlikte işbirlikçi davranışı ve açık iletişimi de içeren destekleyici çalışma ortamının önemli bir boyutunu temsil etmektedir (Yusliza vd., 2021a: 203). Son olarak algılanan örgütsel destek “*örgütün çalışanların katkılarına ne kadar değer verdiği ve onların refahını ne ölçüde önemseydiğine ilişkin küresel inançlar*” olarak tanımlanmaktadır (Eisenberger vd., 1986: 500). Shore ve Tetrick (1991), algılanan örgütsel desteğin, örgütsel bağlılık gibi bir bütün olarak örgüte yöneltilmiş tutumsal bir tepkiyi yansıttığını ifade etmektedirler.

2.2. Çalışanın Elde Tutulması

Çalışanların elde tutulması, çalışanların uzun bir süre örgütte kalmaları için teşvik edilmeleri ve bunu gerçekleştirmek için alınan önlemleri içermektedir (Das ve Baruah, 2013: 8; Singh, 2019: 425). Organizasyonlar yetenekli çalışanları elde tutmak için bazen ekstra çaba göstermek durumundadırlar. Rakhra (2018), çalışanların elde tutulmasının, organizasyonun çalışanları elde tutma yeteneğini yansıttığını vurgulamaktadır. Bir diğer değerlendirmede kavram, organizasyonlar için önemli çalışanların elde tutulması için gerekli tüm önlemlerin alınmasına yönelik sürekli ve planlı çabalar olarak değerlendirilmektedir (Shakeel ve But, 2015: 32). Çalışanların elde tutulması stratejileri bir organizasyonunun ilke ve uygulamalarının önemli bir

parçası olmalıdır (Cloutier vd., 2015: 124). Bununla birlikte, bir çalışanın elde tutulması açısından içerisinde yer aldığı örgüt tarafından beklentilerinin doğru anlaşılması ve bu beklentilerin eksiksiz olarak karşılanması önemlidir (James ve Mathew, 2012). Samuel ve Chipunza (2009), eğitim ve gelişim, zorlu/ilginç işler, yenilikçi düşünme özgürlüğü ve iş güvenliği gibi motivasyon unsurlarının çalışanları elde tutmada önemli faktörler olduğunu belirtmişlerdir. Khalid ve Nawab (2018) ise çalışan katılımı ile çalışanların elde tutulmasının birbirlerine bağımlı olduklarını zira her ikisinin de üretkenlik seviyelerine önemli oranda etki ettiklerini vurgulamışlardır.

2.3. Örgütsel Adanmışlık

Adanmışlık; iş tatmini, örgütsel bağlılık ve iş tanımının ötesine geçmeye yönelik istekli çabayı yansıtan ekstra-rol davranışı olarak ifade edilmektedir (Schaufeli, 2013). Kahn (1990: 694), çalışan adanmışlığına yönelik “*örgüt üyelerinin benliklerini iş rollerine uyarladıklarını; adanmışlıkta insanların rol performansları sırasında kendilerini fiziksel, bilişsel ve duygusal olarak kullanıp ve ifade ettikleri*” değerlendirmesinde bulunmuştur. Saks (2006), çalışan adanmışlığının ölçümünde işe adanmışlık ile örgütsel adanmışlık kavramlarına odaklanmış ve her iki adanmışlık türünün birbirleriyle ilişkili ancak farklı yapılar olduklarını belirtmiştir. Buna göre işe adanmışlık ve örgütsel adanmışlık arasındaki ilişkiler, öncüller ve sonuçların çeşitli yönlerden farklılık göstermesinin işe ve örgütsel adanmışlığa yol açan psikolojik koşulların ve sonuçların aynı olmadığı konusunda önemli bir sonuç ortaya koyduğu belirtilmiştir (Saks, 2006: 613). Örgütsel adanmışlık, çalışanın örgütteki rol performansına kendisini kaptırması olarak kavramsallaştırılmaktadır (Saks, 2006; Kundu ve Lata, 2017). Farndale vd. (2013), iş ve örgütsel adanmışlığın farklı yapılar olduklarını ve çalışanlara yönelik çıktılar üzerinde farklı ilişkilere sahip olduklarını ifade etmişlerdir. Örgütsel adanmışlıkta çalışanlar içerisinde yer aldıkları organizasyona karşı olumludurlar ve adeta kurumsal markanın birer temsilcileri gibi hareket ederler (Farndale vd., 2013: 171).

3. Kuramsal Çerçeve

3.1. Destekleyici Çalışma Ortamı/Çalışanın Elde Tutulması İlişkisi

Naz vd. (2020), Pakistan'ın Lahor kentindeki çok uluslu fast-food markalarının çalışanlarına yönelik gerçekleştirdikleri araştırmada destekleyici çalışma ortamının çalışanı elde tutma ile pozitif ve anlamlı ilişkiye sahip olduğu sonucuna ulaşmışlardır. Araştırmacılar ayrıca örgütsel bağlılık ve kişi-örgüt uyumunun destekleyici çalışma ortamı ve çalışanı elde tutma arasındaki ilişkide aracılık rolleri olduğu sonucunu paylaşmışlardır. Yusliza vd. (2021b), Malezya'daki bir devlet üniversitesinde toplam 225 akademik personelden toplanan verilere dayanarak, destekleyici çalışma ortamının boyutları olan algılanan iklim, süpervizör ilişkisi, akran grup etkileşimi ve algılanan örgütsel desteğin çalışanı elde tutma ile pozitif ilişkili olduğu sonucuna ulaşmışlardır. Kundu ve Lata (2017), 67 organizasyondan 211 katılımcı ile gerçekleştirdikleri araştırma sonuçları arasında, destekleyici çalışma ortamının çalışanı elde tutma ile pozitif ve anlamlı ilişkiye sahip olduğunu belirtmişlerdir. Alias vd. (2019), destekleyici çalışma ortamının çalışanı elde tutma üzerindeki etkisini 183 bilgi iletişim teknolojileri çalışanından topladıkları veriler üzerinden incelemişlerdir. Araştırmada, sadece süpervizör desteği ve iş tatmininin çalışanı elde tutma ile pozitif ve anlamlı ilişkiye sahip olduğu belirtilmiş ancak örgütsel destek ile çalışanı elde tutma arasında anlamlı bir ilişkiye rastlanılmadığı sonucu paylaşılmıştır. Chatzoudes ve Chatzoglou (2022), çalışanların elde tutulmalarının işyerinin genel koşullarına

(örneğin, çalışma ortamı, süpervizör desteği) ve insan kaynakları faaliyetlerine (kariyer fırsatları vs.) odaklanılarak dolaylı olarak etkilenebileceğini ifade etmişlerdir.

Bu kapsamda aşağıdaki hipotezler geliştirilmiştir:

H1: Destekleyici çalışma ortamının çalışanın elde tutulması üzerinde pozitif anlamlı etkisi bulunmaktadır.

H1a: Algılanan iklimin çalışanın elde tutulması üzerinde pozitif anlamlı etkisi bulunmaktadır.

H1b: Süpervizör ilişkisinin çalışanın elde tutulması üzerinde pozitif anlamlı etkisi bulunmaktadır.

H1c: Akran grup etkileşiminin çalışanın elde tutulması üzerinde pozitif anlamlı etkisi bulunmaktadır.

H1d: Algılanan örgütsel desteğin çalışanın elde tutulması üzerinde pozitif anlamlı etkisi bulunmaktadır.

3.2. Destekleyici Çalışma Ortamı/Örgütsel Adanmışlık İlişkisi

Kundu ve Lata (2017), destekleyici çalışma ortamının örgütsel adanmışlık ile pozitif ve anlamlı ilişkiye sahip olduğu sonucunu paylaşmışlardır. Judeh (2021), Ürdün'deki Amman Menkul Kıymetler Borsası'nda işlem gören ulaştırma şirketlerinin 237 çalışanı ile gerçekleştirdikleri araştırmada, adanmışlığın çalışma ortamı ve etik karar alma ile anlamlı ilişkiye sahip olduğu sonucuna ulaşmıştır. Araştırmada ayrıca, çalışma ortamının etik karar almaya kıyasla çalışan adanmışlığı üzerinde daha büyük bir etkiye sahip olduğu ve etik karar almanın çalışan adanmışlığı üzerindeki etkisinin işe adanmışlığın etik karar alma üzerindeki etkisinden daha büyük olduğu sonucuna ulaşıldığı paylaşılmıştır. Imran vd. (2020), 638 çalışana yönelik araştırmalarında, algılanan örgütsel desteğin çalışanların gelişimi, başarısı ve işe adanmışlığı ile pozitif yönde ilişkili olduğu sonucuna ulaşmışlardır. Araştırmada ayrıca algılanan örgütsel desteğin gelişme ve başarı yoluyla işe adanmışlığı etkilediği sonucu paylaşılmıştır. Richman vd. (2008), araştırma sonuçları arasında, algılanan esnekliğin ve destekleyici iş-yaşam politikalarının daha fazla çalışan adanmışlığı ve çalışanın beklenenden daha uzun süre elde tutulmasıyla ilişkili olduğu sonucunu paylaşmışlardır. Alias vd. (2014), araştırma sonuçları arasında, yönetim desteği, çalışanların kariyer gelişimi, ödül ve takdir gibi yetenek yönetimi uygulamalarının çalışan adanmışlığı ile pozitif ilişkiye sahip olduğu sonucunu paylaşmışlardır.

Bu kapsamda aşağıdaki hipotezler geliştirilmiştir:

H2: Destekleyici çalışma ortamının örgütsel adanmışlık üzerinde pozitif anlamlı etkisi bulunmaktadır.

H2a: Algılanan iklimin örgütsel adanmışlık üzerinde pozitif anlamlı etkisi bulunmaktadır.

H2b: Süpervizör ilişkisinin örgütsel adanmışlık üzerinde pozitif anlamlı etkisi bulunmaktadır.

H2c: Akran grup etkileşiminin örgütsel adanmışlık üzerinde pozitif anlamlı etkisi bulunmaktadır.

H2d: Algılanan örgütsel desteğin örgütsel adanmışlık üzerinde pozitif anlamlı etkisi bulunmaktadır.

3.3. Örgütsel Adanmışlık/Çalışanın Elde Tutulması İlişkisi

Balakrishnan vd. (2013), çalışan adanmışlığının artırılması ve ayrıca birkaç finansal olmayan faktöre odaklanması yoluyla çalışanların elde tutulmasının iyileştirilebileceğini ifade etmişlerdir. Chib (2019), daha yüksek çalışan adanmışlığının daha yüksek duygusal bağlılığa yol açtığını ve çalışan adanmışlığının normatif bağlılıkla güçlü bir ilişkiye sahip olduğunu öte yandan çalışan adanmışlığı ile devam bağlılığı arasında anlamlı ve negatif bir ilişki olduğu sonucuna ulaşmıştır. Kundu ve Lata (2017), örgütsel adanmışlığın çalışanların elde tutulması ile pozitif ve anlamlı ilişkiye sahip olduğu sonucuna ulaşmışlardır. Alias vd. (2014), araştırma sonuçları arasında, çalışan adanmışlığının çalışanın elde tutma ile pozitif ilişkiye sahip olduğu sonucunu paylaşmışlardır.

Bu kapsamda aşağıdaki hipotez geliştirilmiştir:

H3: Örgütsel adanmışlığın çalışanın elde tutulması üzerinde pozitif anlamlı etkisi bulunmaktadır.

3.4. Örgütsel adanmışlığın aracılık rolü

Islam ve Tariq (2018), çalışanların öğrenme ortamı algısının, onları proaktiflik, bilgi paylaşımı ve yaratıcılık konusunda resmi iş tanımlarının ötesinde (ekstra rol davranışları) performans göstermeye teşvik ettiğini belirtmişlerdir. Araştırmacılar ayrıca, çalışan adanmışlığının öğrenme ortamı ile ekstra rol davranışları arasında aracılık rolüne sahip olduğu sonucunu paylaşmışlardır. Nargotra ve Sarangal (2023), 323 çalışan ile gerçekleştirdikleri araştırmalarında, algılanan örgütsel desteğin çalışanların kuruluşta kalma niyeti ve çalışan adanmışlığı üzerinde anlamlı pozitif etkiye sahip olduğu ve ayrıca çalışan adanmışlığının, algılanan örgütsel destek ve çalışanların kuruluşta kalma niyeti arasındaki ilişkiye kısmen aracılık ettiği sonucuna ulaşmışlardır. Juhdi vd. (2013), Malezya’da farklı sektörlerden 457 çalışandan toplanan verilere dayanarak gerçekleştirdikleri araştırmanın sonuçları arasında, örgütsel bağlılık ve örgütsel adanmışlığın insan kaynakları uygulamaları ile işten ayrılma niyeti arasındaki ilişkide kısmi aracılık etkisi olduğu sonucunu paylaşmışlardır.

Bu kapsamda aşağıdaki hipotez geliştirilmiştir:

H4: Örgütsel adanmışlığın, destekleyici çalışma ortamının çalışanın elde tutulması üzerindeki etkisinde aracılık etkisi bulunmaktadır.

4. Yöntem

Araştırma, destekleyici çalışma ortamı ve destekleyici çalışma ortamının boyutları olan algılanan iklim, süpervizör ilişkisi, akran grup etkileşimi ve algılanan örgütsel desteğin çalışanın elde tutulması ve örgütsel adanmışlık üzerindeki etkisini ölçmek amacıyla gerçekleştirilmiştir. Bununla birlikte araştırmada, örgütsel adanmışlığın çalışanın elde tutulması üzerindeki etkisi ve örgütsel adanmışlığın aracılık rolü incelenmektedir.

Araştırma kapsamında Gaziantep Üniversitesi Sosyal ve Beşerî Bilimler Etik Kurulu’ndan 03.05.2024 tarih ve 10 nolu toplantısında alınan karar ile etik uygunluk onayı alınmıştır.

4.1. Evren ve Örneklem

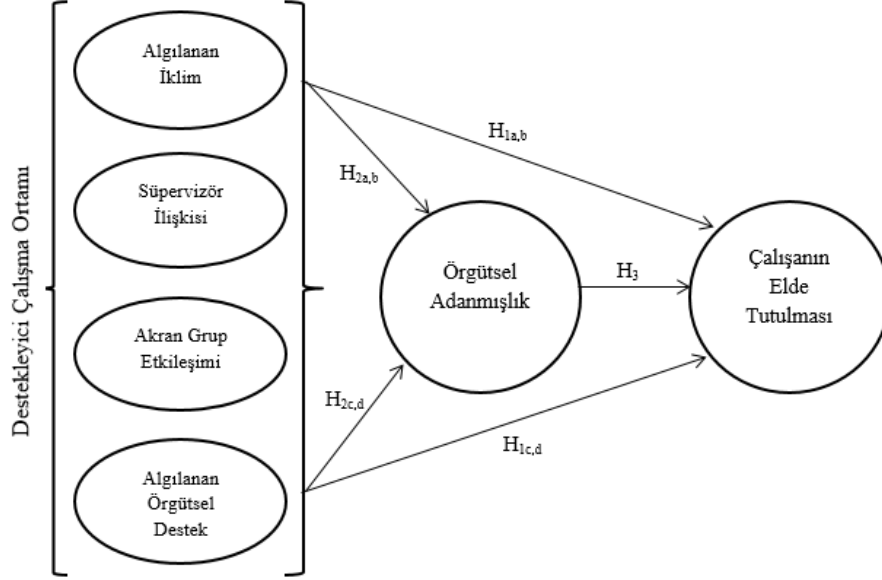
Araştırmanın evrenini Gaziantep ilinde faaliyet gösteren kamu ve özel sektör banka çalışanları oluşturmaktadır. Türkiye Bankalar Birliği'nin resmî sitesinden alınan bilgilere göre Gaziantep'teki toplam banka sayısının 22, toplam şube sayısının ise 145 olduğu bilgisine ulaşılmıştır (<https://www.tbb.org.tr/tr/bankacilik/banka-ve-sektor-bilgileri/banka-bilgileri/subeler/65>). Araştırmada örneklem metotlarından “kolayda örneklem yöntemi” kullanılmıştır. Evrenin geniş olması, verilerin daha çabuk elde edilmesi (Malhotra, 2004) ve evrenin tümüne ulaşılmasının birçok anlamda olanaksız olması nedeniyle bu yöntem tercih edilmiştir. Araştırmada toplam 448 çalışandan veri toplanmıştır.

4.2. Veri Toplama Aracı

Gerçekleştirilen anketler kamu ve özel bankalarda yüz yüze toplanmıştır. Bu kapsamda banka çalışanlarına toplam 520 anket dağıtılmış ancak toplanan anketlerin 72'sinin hiç doldurulmadığı ya da eksik doldurulma vs. gibi nedenlerle analize uygun olmadığı tespit edilmiştir. Bu doğrultuda toplam 448 geçerli anket elde edilmiştir. Analize tabi tutulan anketlerin dağıtılan anketlere oranı %86'dır.

Anket çalışması iki bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde katılımcıların, yaş, cinsiyet, medeni durum, eğitim düzeyi, banka grubu ve çalışma süresi gibi demografik bilgilerini belirlemeye yönelik sorular yer almaktadır. Anketin ikinci bölümünde ise ölçek ifadelerine yer verilmiştir. Bu kapsamda, destekleyici çalışma ortamı boyutlarına ait; *algılanan iklim* boyutuna ait üç ifade (Kennedy ve Daim, 2010), *süpervizör ilişkisi* boyutuna ait 3 ifade (Kundu ve Lata, 2017), *akran grup etkileşimi* boyutuna ait 8 ifade (Ghosh ve Sahney, 2011) ve *algılanan örgütsel destek* boyutuna ait 3 ifade (Kundu ve Lata (2017)'nin Ghosh ve Sahney (2011) araştırmasından uyarladığı şekliyle kullanılmıştır) yer almaktadır. Örgütsel adanmışlık değişkeni 3 madde (Palmer ve Gignac, 2012) araştırmasından alınmıştır. İkinci bölümde bir diğer değişken olan çalışanın elde tutulmasını ölçmeye yönelik 3 madde (Kundu ve Lata, 2017) yer almaktadır. Orijinal ölçeklerin İngilizce olması nedeniyle, anketin uygulanabilirliğini sağlamak amacıyla ölçek maddeleri Türkçeye çevrilmiştir. Çeviri sürecinde, ilgili alanda uzman akademisyenlerden destek alınmış ve ölçek maddelerinin anlam bütünlüğünü koruyacak şekilde uyarlanmasına özen gösterilmiştir. Ortaya çıkabilecek anlam farklılıklarını gidermek amacıyla, çeviriler farklı akademisyenlere tekrar değerlendirilmiş ve maddelerin içeriği netleştirilmiştir. Ayrıca, Türkçeye çevrilen ifadeler, bağımsız iki uzman akademisyen tarafından tekrar İngilizceye çevrilerek ölçeğin dilsel tutarlılığı test edilmiştir. Tüm bu aşamaların tamamlanmasının ardından ölçeğin ankette kullanılmasına karar verilmiştir. Anketin ikinci bölümünde yer alan ölçekler, 1'den (kesinlikle katılmıyorum) 5'e (kesinlikle katılıyorum) kadar değişen yanıtlarla 5'li Likert tipi ölçeğe göre derecelendirilmiştir.

Aşağıda araştırma model önerisine ilişkin şekil yer almaktadır.



Şekil 1. Araştırma Modeli

4.3. Veri Analizleri

Verilerin analizinde, tüm verileri eş zamanlı olarak işleyebilen SmartPLS programındaki kısmi en küçük kareler (PLS) yöntemi kullanılmıştır (Ali vd., 2018). Bu aşamada ölçüm modeli, yapısal model değerlendirme ve yapısal eşitlik modeli (SEM) analiz edilmiştir. Ölçüm modeli değerlendirmesinde Cronbach alfa (α) ve dış modelin geçerliliği (ρ_a , ρ_c , AVE, dış yüklemeler, Fornell-Larcker Kriteri, HTMT) hesaplanmıştır. Yapısal model değerlendirmesinde iç model (InnerVIF, R^2 , f^2) analiz edilmiştir. Son olarak hipotezleri test etmek için SEM kullanılmıştır.

5. Bulgular

Araştırmada öncelikle anket formunu dolduran katılımcıların demografik özellikleri incelenmiştir. Bu bağlamda elde edilen sonuçlar Tablo 1’de detaylı olarak verilmektedir.

Tablo 1. Demografik Özelliklere İlişkin Sonuçlar

Demografik Özellikler		n	%
Yaş	20-29	56	12,5
	30-39	149	33,3
	40-49	194	43,3
	50 ve üzeri	49	10,9
Cinsiyet	Erkek	265	59,2
	Kadın	183	40,8
Medeni durum	Evli	273	60,9
	Bekâr	175	39,1
Eğitim düzeyi	İlköğretim	42	9,3
	Lise	63	14,1
	Ön lisans	106	23,7
	Lisans	185	41,3
	Lisansüstü	52	11,6
Banka Grubu	Kamu	163	36,4
	Özel	285	63,6
Çalışma süresi	1 yıldan az	39	8,7
	1-5	105	23,4
	6-10	103	23,0
	11-15	117	26,1
	16-20	46	10,3
	21 yıl ve üzeri	38	8,5

Katılımcıların %43,3'ü 40-49 yaşındayken, %33,3'ü 30-39, %12,5'i 20-29 ve %10,9'u 50 yaş ve üzerindedir. Katılımcıların cinsiyetleri incelendiğinde, %59,2'si erkek ve %40,8'i kadındır. Katılımcıların medeni durumlarına bakıldığında %60,9'u evli ve %39,1'i bekârdır. Katılımcıların eğitim düzeyleri incelendiğinde, %41,3'ü lisans, %23,7'si ön lisans, %14,1'i lise, %11,6'sı lisansüstü ve %9,3'ü ilköğretimdir. Katılımcıların banka gruplarına bakıldığında %63,6'sı özel ve %36,4'ü kamu bankalarında görev yapmaktadır. Son olarak katılımcıların çalışma süreleri tespit edilmiştir. Buna göre %26,1'i 11-15 yıl, %23,4'ü 1-5 yıl, %23'ü 6-10 yıl, %10,3'ü 16-20 yıl, %8,7'si 1 yıldan az ve %8,5'i ise 21 yıl ve üzerinde çalıştığı görülmektedir.

5.1. Ölçüm Modeli Değerlendirmesi

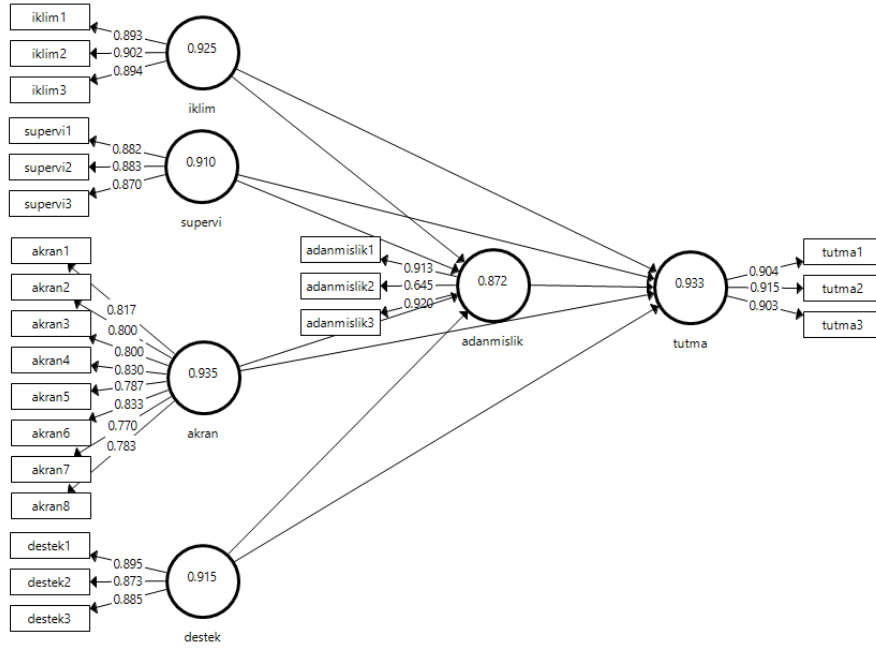
Araştırmada kullanılan ölçeklerin ölçüm modeli analizi aşamasında faktör yükleri, güvenirlik katsayıları, içsel tutarlılıkları, uyum geçerliliği, ayırım geçerliliği ve model uyum istatistikleri incelenmiştir. Faktör yüklerini incelemek için dışsal gösterge yükleri değerleri kontrol edilmiş olup, tüm ölçeklere ait dışsal gösterge yükleri 0.50'in üzerinde (Kaiser, 1974) sonuç vermiştir.

Tablo 2. Faktör Yükleri ve Güvenirlik Sonuçları

<i>Değişkenler</i>	<i>Faktör</i>	<i>CA</i>
<i>Algılanan İklim</i>		
1 <i>Kuruluşumdaki çalışma ortamı iyidir.</i>	.893	0.925
2 <i>Süpervizörlerim, kendimi önemli bir ekip üyesi gibi hissetmemi sağlar.</i>	.902	
3 <i>Çalışanlara saygılı davranılıyor.</i>	.894	
<i>Süpervizör İlişkisi</i>		
1 <i>İş süpervizörüm benim iyiliğimi gerçekten önemser.</i>	.882	0.910
2 <i>Süpervizörüm fikirlerimi önemser.</i>	.883	
3 <i>Süpervizörüm, hedeflerimi ve değerlerimi güçlü bir şekilde dikkate alır.</i>	.870	
<i>Akran Grup Etkileşimi</i>		
1 <i>Çalışanlardan birisi, işle ilgili konuları departmandaki meslektaşlarıyla paylaşabilir ve tartışabilirler.</i>	.817	0.935
2 <i>Departmandaki meslektaşlar, işle ilgili konuları birisiyle paylaşabilir ve tartışabilirler.</i>	.800	
3 <i>İşin iyi yapılması için departmandaki kişilerle iş birliği yapılır.</i>	.800	
4 <i>Üyeler, departmandaki birçok önemli konuyu kolektif olarak etkileyebilirler.</i>	.830	
5 <i>Çalışma grubunun üyeleri, yakın bir şekilde birlikte ve aynı zaman diliminde çalışırlar.</i>	.787	
6 <i>Çalışanlardan birisi, departmandaki kişilerin dostluğundan memnundur.</i>	.833	
7 <i>İnsanlar, departman içinde birbirleriyle gayri resmi olarak etkileşime girerler.</i>	.770	
8 <i>İnsanlar, iş dışında bile çalışma arkadaşlarıyla sosyalleşirler.</i>	.783	
<i>Algılanan Örgütsel Destek</i>		
1 <i>Departmandaki iş kanalları rahattır.</i>	.895	0.915
2 <i>İşyerinde, birisinden yapılması beklenen çalışma miktarı makuldür.</i>	.873	
3 <i>Üst düzey yöneticiler/müdürler, çalışanların işlerini, yetenekleri ile en uyumlu şekilde yapmalarına yardımcı olmak için iş birliğini genişletmeye isteklidirler.</i>	.885	
<i>Örgütsel Adanmışlık</i>		
1 <i>Fırsat buldukça, bu organizasyonda çalışmaktan ne kadar gurur duyduğumu başkalarına anlatırım.</i>	.913	0.872
2 <i>Bu organizasyonun günlük işlerini yürütme biçimi, başarılı olmasını sağlamak için elimden gelen her şeyi yapma adına bana ilham verir.</i>	.645	
3 <i>Bu organizasyonun vizyonuyla o kadar özdeşleşiyorum ki, koşullar zorlaştığında bile bağlılığım sarsılmaz.</i>	.920	
<i>Çalışanın Elde Tutulması</i>		
1 <i>Önümüzdeki beş yıl boyunca bu organizasyonda kalma ihtimalim var.</i>	.904	0.933
2 <i>Bu organizasyonu kolay kolay değiştirmeyeceğim.</i>	.915	
3 <i>Bana göre bu organizasyon, çalışılabilecek organizasyonların en iyisidir.</i>	.903	

İkinci olarak ölçeklerin güvenirlik katsayılarını belirlemek için Cronbach Alpha (CA) değerleri hesaplanmıştır. Tüm ölçeklerin CA değerlerinin 0.70'in üzerinde (Hair vd.,

2019) olduğu saptanmıştır. Bu bağlamda tüm ölçek ifadelerinin güvenilirlik şartını sağladığı tespit edilmiştir. Faktör yükleri ve güvenilirlik katsayıları Şekil 2’de detaylı olarak gösterilmektedir.



Şekil 2. Faktör Yükleri ve Güvenirlik Sonuçları

Araştırmada üçüncü olarak ölçek ifadelerinin birleşik güvenilirlik ölçütlerini belirlemek için bütünsel güvenilirlik kriterleri (ρ_a ve ρ_c) test edilmiştir. İlk olarak Dijkstra ve Henseler (2015)'in ρ_a değeri hesaplanmış ve tüm ölçek değerlerinin 0.70'in üzerinde (Dijkstra ve Henseler, 2015) olduğu sonucuna ulaşılmıştır. İkinci olarak ρ_c değerleri hesaplanmış ve tüm ölçek değerlerinin 0.60'ın üzerinde olduğu (Bagozzi ve Yi, 1988) belirlenmiştir. Böylelikle ölçeklerin içsel tutarlılığı olduğu tespit edilmiştir. Ayrıca, tüm ölçeklerin uyum geçerliliğini hesaplamak için ortalama açıklanan varyans (AVE) değerleri hesaplanmış olup, tüm ölçeklere ait yükler 0.50'nin üzerinde sonuç vermiştir. Böylelikle ölçekler arasında uyum geçerliliği olduğu (Fornell ve Larcker, 1981) sonucuna ulaşılmıştır. Ölçeklere ait bütünsel güvenilirlik ve ortalama açıklanan varyans değerleri Tablo 3'te detaylı olarak gösterilmektedir.

Tablo 3. İçsel Tutarlılık ve Uyum Geçerliliği Analizi Sonuçları

ÖLÇEKLER	Rho a	Rho c	AVE
Algılanan İklim	0,879	0,925	0,804
Süpervizör İlişkisi	0,854	0,910	0,771
Akran Grup Etkileşimi	0,922	0,935	0,644
Algılanan Örgütsel Destek	0,861	0,915	0,782
Örgütsel Adanmışlık	0,855	0,872	0,699
Çalışanın Elde Tutulması	0,893	0,933	0,823

Ölçeklerin ayırım geçerliliğini belirlemek için Heterotrait Monotrait Ratio (HTMT) ve Fornell Larcker kriteri değerleri incelenmiştir. HTMT sonuçları Tablo 4'te detaylı

olarak verilmektedir. Yapılan analiz sonucunda tüm hipotezlere yönelik değerlerin 1.00'in altında (Henseler vd., 2009) olduğu saptanmıştır.

Tablo 4. Ayrım Geçerliliği Analizi Sonuçları (HTMT)

ÖLÇEKLER	1	2	3	4	5	6
Algılanan İklim						
Süpervizör İlişkisi	0,696					
Akran Grup Etkileşimi	0,626	0,639				
Algılanan Örgütsel Destek	0,547	0,694	0,496			
Örgütsel Adanmışlık	0,623	0,686	0,567	0,552		
Çalışanın Elde Tutulması	0,711	0,700	0,609	0,692	0,636	

Ayrım geçerliliğinin sağlanmasını yapmak amacıyla ikinci olarak Fornell Larcker kriteri hesaplanmıştır. Bunun için AVE değerlerinin her bir ölçek için karekökü alınmış ve ölçekler arası korelasyon yükleriyle kıyaslanmıştır. Elde edilen sonuçlar Tablo 5'te detaylı olarak gösterilmektedir. Yapılan analiz sonucunda tüm ölçeklere ait AVE karekökü değerleri ölçekler arası korelasyon yüklerinden yüksek (Fornell ve Larcker, 1981) sonuç vermiştir. Tüm bu değerlendirmeler neticesinde ölçeklerin ayrım geçerliliğine sahip olduğu sonucuna varılmıştır.

Tablo 5. Ayrım Geçerliliği Analizi Sonuçları (Fornell Larcker Kriteri)

ÖLÇEKLER	1	2	3	4	5	6
Algılanan İklim	0,896					
Süpervizör İlişkisi	0,604	0,878				
Akran Grup Etkileşimi	0,565	0,570	0,803			
Algılanan Örgütsel Destek	0,475	0,594	0,444	0,884		
Örgütsel Adanmışlık	0,533	0,579	0,496	0,474	0,836	
Çalışanın Elde Tutulması	0,630	0,612	0,553	0,608	0,536	0,907

Araştırmada kullanılan modelin uyum iyiliği değerleri incelenmiştir. Uyum iyiliğini belirlemek için standartlaştırılmış ortalama hataların karekökü (SRMR), Normlaştırılmış Uyum İndeksi (NFI), d_G ve d_ULS değerleri hesaplanmıştır. Yapılan analiz sonucunda SRMR değerlerinin 0,080'nin altında (Hu ve Bentler, 1999) ve NFI değerlerinin 0,080'nin üzerinde olduğu (Bollen, 1986) olduğu belirlenmiştir. Ayrıca d_G (0,457) ve d_ULS (0,799) değerlerinin 0,05'ten yüksek olduğu (Dijkstra ve Henseler, 2015) tespit edilmiştir. Son olarak ki-kare değeri 1237,242 olarak hesaplanmıştır. Tüm bu değerlendirmeler neticesinde araştırma modelinin iyi bir uyuma sahip olduğu gözlemlenmiştir. Model uyum iyiliği sonuçları Tablo 6'da detaylı olarak gösterilmektedir.

Tablo 6. Model Uyum İyiliği Sonuçları

Kriterler	Sonuçlar
SRMR	0,054
d ULS	0,799
d G	0,457
Ki-kare	1237,242
NFI	0,831

5.2. Yapısal Model Değerlendirmesi

Araştırma modelinin yapısal açıdan değerlendirilmesi amacıyla InnerVIF, belirleme katsayısı (R^2) ve etki büyüklüğü (f^2) sonuçları incelenmiştir. Araştırmada kullanılan ölçeklerin InnerVIF değerlerinin 5.00'in altında (Becker vd., 2015) sonuç verdiği gözlemlenmiştir. Bu kapsamda ölçekler arasında çoklu bağlantı sorunu olmadığı sonucuna ulaşılmıştır. Elde edilen sonuçlar Tablo 7'de detaylı olarak gösterilmektedir. Yapısal model analizinde ikinci olarak bağımlı değişkenlerin bağımsız değişkenleri açıklama oranları hesaplanmıştır. Bunun için R^2 değerleri incelenmiştir. Buna göre örgütsel adanmışlık açıklama oranı 0,41 ve çalışanın elde tutulmasının açıklama oranı 0,56 olarak hesaplanmıştır. Tüm bu değerler genel olarak 0,50'ye yakın ve üzerinde olduğu için yüksek bir belirleme oranını (Henseler vd., 2009) temsil etmektedir.

Yapısal model analizinde üçüncü olarak etki büyüklüğü değerleri incelenmiştir. Elde edilen sonuçlar 0,02 ve 0,15 aralığında olduğunda etki büyüklüğü küçük olarak hesaplanmaktadır. 0,15 ve 0,35 aralığında olduğunda orta düzey etkiyi vermektedir. Bu değerler 0,35'ten yüksek çıktığı zaman etki büyüklüğü yüksek olarak değerlendirilmektedir (Çavuşoğlu, 2021). Etki büyüklüğü sonuçları Tablo 7'de verilmiştir. Tablo sonuçlarına göre etki büyüklüklerinin genel olarak orta düzeyde olduğu tespit edilmiştir.

Araştırmada ölçüm ve yapısal model analizi sonuçları tamamlandıktan sonra yapısal eşitlik modeli kullanılarak hipotezler test edilmiştir. Elde edilen sonuçlar Tablo 7'de detaylı olarak verilmektedir.

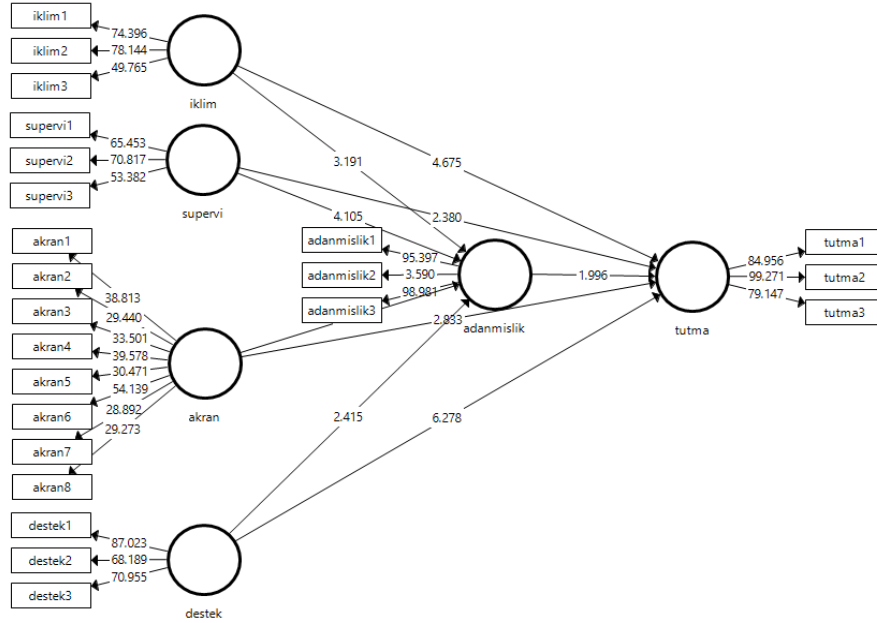
Tablo 7. Yapısal Eşitlik Modeli Sonuçları

Hipotezler	β	SS	T İstatistik	P Değeri	InnerVIF	f^2	Sonuçlar
H ₁ DÇO -> ÇET	0,640	0,048	13,319	0,000***	1,659	0,530	Desteklendi
H _{1a} Aİ -> ÇET	0,278	0,059	4,675	0,000***	1,884	0,094	Desteklendi
H _{1b} Sİ -> ÇET	0,133	0,056	2,380	0,017**	2,247	0,018	Desteklendi
H _{1c} AGE -> ÇET	0,142	0,050	2,833	0,005**	1,731	0,027	Desteklendi
H _{1d} AÖD -> ÇET	0,284	0,045	6,278	0,000***	1,650	0,112	Desteklendi
H ₂ DÇO -> ÖA	0,630	0,035	17,785	0,000***	1,000	0,659	Desteklendi
H _{2a} Aİ -> ÖA	0,209	0,066	3,191	0,001**	1,809	0,042	Desteklendi
H _{2b} Sİ -> ÖA	0,282	0,069	4,105	0,019**	2,110	0,065	Desteklendi
H _{2c} AGE -> ÖA	0,155	0,062	2,502	0,000***	1,690	0,025	Desteklendi
H _{2d} AÖD -> ÖA	0,137	0,057	2,415	0,016**	1,617	0,020	Desteklendi
H ₃ ÖA -> ÇET	0,107	0,054	1,996	0,046*	1,717	0,015	Desteklendi

$p < 0.001$ ***; $p < 0.01$ **; $p < 0.05$ *; SS: Standart sapma; DÇO: Destekleyici çalışma ortamı, ÇET: Çalışanın elde tutulması, Aİ: Algılanan iklim, Sİ: Süpervizör ilişkisi, AGE: Akran grup etkileşimi, AÖD: Algılanan örgütsel destek, ÖA: Örgütsel adanmışlık

Yapısal eşitlik modeli analizi sonuçlarına göre, destekleyici çalışma ortamının çalışanın elde tutulması üzerinde pozitif anlamlı etkisi bulunmaktadır. Benzer şekilde destekleyici çalışma ortamı boyutlarının; algılanan iklimin, süpervizör ilişkisinin, akran grup etkileşiminin ve algılanan örgütsel desteğin çalışanın elde tutulması üzerinde pozitif anlamlı etkisi bulunmaktadır. Dolayısıyla H₁, H_{1a}, H_{1b}, H_{1c} ve H_{1d} hipotezleri kabul edilmiştir. Elde edilen analiz sonuçları doğrultusunda destekleyici çalışma ortamının örgütsel adanmışlık üzerinde pozitif anlamlı etkisi bulunmaktadır. Benzer şekilde destekleyici çalışma ortamı boyutlarının; algılanan iklimin, süpervizör ilişkisinin, akran grup etkileşiminin ve algılanan örgütsel desteğin örgütsel adanmışlık

üzerinde pozitif anlamlı etkisi bulunmaktadır. Dolayısıyla H_2 , H_{2a} , H_{2b} , H_{2c} ve H_{2d} hipotezleri kabul edilmiştir. Son olarak çalışmada örgütsel adanmışlığın çalışanın elde tutulması üzerinde pozitif anlamlı etkisinin olduğu belirlenmiştir. Bu bağlamda H_3 hipotezi kabul edilmiştir. Araştırma sonuçlarına ait beta katsayıları, anlamlılık seviyeleri ve belirleme katsayıları Şekil 3’de sunulmaktadır.



Şekil 3. Yapısal Eşitlik Modeli Analizi Sonuçları

Araştırmanın amacı kapsamında örgütsel adanmışlığın, destekleyici çalışma ortamının çalışanın elde tutulması üzerindeki etkisinde aracılık rolü incelenmiştir. Değerlendirmelere ilişkin detaylar Tablo 8’de gösterilmektedir.

Tablo 8. Aracılık Etki Analizi Sonuçları

Hipotezler	β	SS	T istatistiği	P değeri	Sonuçlar
H_4 DÇO -> ÖA -> ÇET	0,083	0,036	2,345	0,019**	Desteklendi
$p < 0.001$ ***; $p < 0.01$ **; $p < 0.05$ *					

Aracılık analizi sonucunda destekleyici çalışma ortamı ile çalışanın elde tutulması arasında örgütsel adanmışlığın pozitif yönde aracılık ettiği saptanmıştır. Dolayısıyla H_4 hipotezi kabul edilmiştir. Aracılık etkisi incelendiğinde bağımsız değişkenlerin bağımlı değişkenler üzerindeki doğrudan etkisi anlamlı olduğu için, aracılık etki türü kısmi aracılık olarak belirlenmiştir (Zhao vd., 2010).

6. Sonuç ve Öneriler

Gerçekleştirilen bu çalışmada destekleyici çalışma ortamı, örgütsel adanmışlık ve çalışanın elde tutulması arasındaki ilişkilerin tespit edilmesi amaçlanmıştır. Bu kapsamda Gaziantep’te faaliyet gösteren kamu ve özel banka çalışanlarından toplam 448 geçerli anket elde edilmiş ve analize tabi tutulmuştur. Araştırmada belirlenen

model önerisi doğrultusunda oluşturulan hipotezler test edilmiş ve aşağıdaki sonuçlara ulaşılmıştır.

Araştırmada ilk olarak destekleyici çalışma ortamının çalışanın elde tutulması üzerinde pozitif anlamlı etkisi olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Bu doğrultuda H₁ hipotezi kabul edilmiştir. Elde edilen sonuç literatürle tutarlılığa sahiptir (Kundu ve Lata, 2017; Naz vd., 2020). Araştırmada ayrıca algılanan iklim, süpervizör ilişkisi, akran grup etkileşimi ve algılanan örgütsel desteğin çalışanın elde tutulması üzerinde pozitif anlamlı etkisi olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Bu doğrultuda H_{1a}, H_{1b}, H_{1c} ve H_{1d} hipotezleri kabul edilmiştir. Elde edilen sonuçlar literatürle tutarlılık içermektedir. Chatzoudes ve Chatzoglou (2022) araştırmalarında, çalışanların elde tutulmalarının çalışma ortamı, süpervizör desteği gibi unsurlara ve insan kaynakları faaliyetlerine (kariyer fırsatları vs.) odaklanılarak dolaylı olarak etkilenebileceğini ifade etmişlerdir. Alias vd. (2019) ise süpervizör desteği ve iş tatmininin çalışanı elde tutma ile pozitif ve anlamlı ilişkiye sahip olduğu sonucuna vurgu yapmışlardır. Araştırmada elde edilen sonuçlar, destekleyici çalışma ortamının ve boyutlarının çalışanın elde tutulması üzerindeki önemli etkisini ortaya koymaktadır. Diğer ifadeyle elde edilen sonuçlar, işletmelerde algılanan iklimin, süpervizör ile geliştirilen ilişkilerin, meslektaşlar arasında gerçekleşen etkileşimlerin (örneğin işle ilgili sorunların diğer meslektaşlarla paylaşılabilmesi, gayri resmi etkileşimler, iş dışında iş arkadaşlarıyla sosyalleşmenin mümkün olması vs.) ve örgütsel desteğin çalışanlarca algılanmasının çalışanın elde tutulması üzerindeki anlamlı etkisini ortaya koymaktadır. Sonuçlara bağlı olarak işletmelere destekleyici çalışma ortamına daha fazla eğilim göstermeleri önerilmektedir. Bu kapsamda, işletmedeki çalışma ortamının iyileştirilmesi, çalışanlara değerli olduklarının hissettirilmesi ve düşüncelerine önem verilmesi, çalışanların hedef ve değerlerinin dikkate alınması, diğer meslektaşlarla işbirliğini geliştirecek ve sosyalleşmeye olanak sağlayacak bir çalışma ortamının yaratılması, iş rotasyonlarının rahatlatılması, iş yükünün adil olması gibi tutum ve uygulamaların çalışanların elde tutulmasını güçlendireceğine inanıldığından işletmelerin bu doğrultuda strateji ve politikalara sahip olmalarının önemli olduğu düşünülmektedir.

Hizmet sektörlerinin büyük bölümü emek ve teknoloji yoğun sektörler arasında yer almaktadır ve kuşkusuz insan faktörünün teknoloji-emek döngüsündeki rolüne odaklanmak oldukça önemlidir. Özellikle bankacılık gibi vasıflı çalışan ihtiyacının her geçen gün arttığı sektörlerde yöneticilerin çalışma ortamına ve çalışanlara daha fazla odaklanmaları büyük önem taşımaktadır. Bu kapsamda lider ve yöneticilerin çalışma ortamına ilişkin algılara eğilim göstermeleri yararlı olacaktır. Rasyonel bir çalışanın, çalışma ortamına ilişkin olumlu algılara sahip olması işletme ile uzun vadeli ilişkiler geliştirmesi açısından gereklidir. Bu doğrultuda lider ve yöneticilerin çalışma ortamına ilişkin maddi ve maddi olmayan her türlü durumun etkilerini göz ardı etmeleri oldukça sakıncalıdır. Lider ve yöneticilerin özellikle iş kanallarına yönelik iyileştirici önlemlere başvurmaları yararlı olacaktır. Teknolojinin baş döndürücü hızı karşısında her çalışanın kendisini geliştirecek olanaklara sahip olmaları, yeni iş uygulamalarının çalışanlara doğru yer ve zamanda aktarılması önemlidir. Bununla birlikte çalışma ortamının maddi olmayan tarafını oluşturan ilişki ve etkileşime ilişkin faktörlerin de titizlikle ele alınması insan kaynağından gerekli ve yeterli verim alınması açısından büyük role sahiptir. Bu noktada lider ve yöneticilerin kuşkusuz resmi ve gayri-resmi iş ilişkilerini birlikte yönetebilme becerisi gösterabilmeleri önemlidir. Formal yapı içerisinde çalışanların departmandaki çalışanlarla iş birliği ve etkileşimini artıracak iletişim kanallarının etkinleştirilmesi, iş sürecinde

karşılaşılabilecek olası sorunlar karşısında kolektif olarak hareket edebilecekleri bir ortam yaratılması, çalışanların karar süreçlerine dahil edilmeleri kuşkusuz yararlı olacaktır. Ayrıca her çalışanın kariyer planlarının dikkatle takip edilmesi ve mesleğinde ilerleme olanakları sağlayan bir insan kaynakları politikası geliştirilmesi yararlı olacaktır. Bankacılık gibi vasıflı çalışan oranının yüksek olduğu sektörlerde çalışanın kariyer hedeflerine uygun olmayan bir çalışma ortamında uzun vadeli ilişki geliştirilmesinin zor olacağı açıktır. Araştırmada destekleyici çalışma ortamının çalışanın elde tutulması üzerindeki pozitif anlamlı etkisi bu önerilere ilişkin önemli bir destek sunmaktadır. Bununla birlikte iş temposunun yoğun olduğu bankacılık sektöründe çalışanların görev ve sorumluluklarının üzerinde bir iş yüküne maruz bırakılmaması, özlük haklarının adil ve eşit bir anlayışla gerçekleştirilmesi yine önemli diğer hususlar arasındadır. Çalışanlar sosyal birer varlık olduklarından, ayrıca çalışanlar/departmanlar arasında kurulan gayri-resmi ilişkilere önem verilmesi, sosyal ortamların daha fazla teşvik edilmesi lider ve yöneticilerin yararlanabilecekleri diğer öneriler olarak ele alınabilir.

Araştırmada ayrıca destekleyici çalışma ortamının ve algılanan iklim, süpervizör ilişkisi, akran grup etkileşimi ve algılanan örgütsel desteğin örgütsel adanmışlık üzerinde pozitif anlamlı etkisi olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Bu kapsamda belirlenen H₂, H_{2a}, H_{2b}, H_{2c} ve H_{2d} hipotezleri kabul edilmiştir. Elde edilen sonuçlar literatürle tutarlılık içermektedir. Juhdi vd. (2013), zorlu rekabet ortamlarında çalışanlarla geliştirilen ilişkilerin sürekliliği açısından örgütsel adanmışlığın işletmelerin yararlanabileceği önemli bir faktör olduğuna dikkat çekmişlerdir. Richman vd. (2008), araştırma sonuçları arasında, algılanan esnekliğin ve destekleyici iş-yaşam politikalarının daha fazla çalışan adanmışlığı ve çalışanın beklenenden daha uzun süre elde tutulmasıyla ilişkili olduğu sonucunu paylaşmışlardır. Bu araştırmalara ek olarak araştırmada elde edilen sonuçlar (Alias vd., 2014; Kundu ve Lata, 2017; Imran vd., 2020; Judeh, 2021) araştırma sonuçlarıyla da tutarlılık içermektedir. Araştırmada elde edilen sonuçlar, destekleyici çalışma ortamının ve algılanan iklim, süpervizör ilişkisi, akran grup etkileşimi ve algılanan örgütsel desteğin örgütsel adanmışlık açısından önemini ortaya koymaktadır. Rekabetin yoğun yaşandığı sektörlerde örgütüne kendisini adanmış çalışanların varlığı işletmeler için önemlidir. Araştırmada elde edilen sonuçlar, işletmelerin çalışma ortamına daha fazla eğilim göstermelerinin yararlı olacağına yönelik bir öneri yapılmasını olanaklı kılmaktadır. Bu kapsamda çalışanlarla iyi ilişkiler geliştirilmesi, çalışanların görüş ve önerilerine değer verilmesi, işletme içerisinde iletişim kanallarının güçlendirilmesi, departman çalışanları arasındaki ilişki ve etkileşimlerin artırılması ve sosyalleşmenin güçlendirilmesi adına etkinlikler düzenlenmesi gibi tutum ve uygulamaların örgütsel adanmışlığı güçlendireceğine inanıldığından işletmelerin bu doğrultuda strateji ve politikalara sahip olmalarının önemli olduğu düşünülmektedir.

Çalışanlar genel olarak, gün içerisindeki çalışma saatlerine bağlı olarak, vakitlerinin büyük bölümünü işyerinde çalışma arkadaşları ve yöneticileriyle birlikte geçirmektedirler. Yöneticiler ve meslektaşlarla geliştirilen ilişkilerin gücü çalışanın örgütüne adanmışlıkları açısından önemlidir. Gerek meslektaşlarıyla gerek yöneticilerle iyi ilişkiler geliştiremeyen bir çalışanın bulunduğu örgüt iklimine bağlı olarak adanmışlık sergilemesi oldukça zordur. Bu doğrultuda lider ve yöneticilerin ilişkilere, özellikle ilişkilerde önemli rol oynayan iletişime ve iletişimi engelleyen, iletişim sürecini sekteye uğratan unsurlara dikkat etmeleri önerilmektedir. Meslektaşlar ve yöneticilerle kurulan sağlıklı, dürüst ve doğru bir iletişimin zamanla adanmışlığa daha fazla katkı sağlayacağı açıktır. Çalışanların meslektaşlarına ve

yöneticilerine güven duymaları, onlarla samimi ilişkiler geliştirmeleri insan kaynaklarının etkin yönetimi açısından da lider ve yöneticilere önemli kazanımlar sağlayacaktır. Ayrıca bankacılık gibi risk ve iş temposunun yoğun olduğu sektörlerde adanmış çalışanlar aracılığıyla lider ve yöneticilerin, çalışanların inisiyatif alma, daha fazla çaba göstermelerine bağlı olarak, iş yüküne ilişkin olumsuz algıları etkin yönetebilmeleri olanaklı olabilir. Ayrıca her çalışan işletmesinin birer iç müşterisi gibi düşünüldüğünde bu duruma bağlı olarak çalışanlar, örgütünün ya da markasının adil bir savunucusu ya da eleştiricisi olarak değerlendirilebilir. Adanmış çalışanların sahip oldukları olumlu duygu işletmenin ya da markanın reklam ve tanıtımı için önemli bir kazanım sağlayabileceği gibi tam tersi bir durumun işletme ya da marka için olumsuz bir iletişim propagandası olabileceği unutulmamalıdır. Çalışanların çalışma ortamının her unsuruna bağlı olarak böylesi tutum ve davranışlar içerisinde olmaları muhtemeldir. Lider ve yöneticilerin bu duruma etki edebilecek çalışma ortamının her unsuruna daha fazla eğilim göstermeleri önerilmektedir.

Araştırmada ulaşılan bir diğer sonuç örgütsel adanmışlığın çalışanın elde tutulması üzerinde pozitif anlamlı etkisi olduğuna ilişkindir. Bu kapsamda H₃ hipotezi kabul edilmiştir. Elde edilen bu sonuç yine literatürle tutarlılık içermektedir (Balakrishnan vd., 2013; Alias vd., 2014; Chib, 2019). Elde edilen bu sonuç, çalışanların elde tutulması için örgütsel adanmışlığın önemini ortaya koymaktadır. Shakeel ve But (2015), organizasyonların, değer yaratan çalışanları elde tutmak için gereken tüm çabayı göstermeleri gerektiğine dikkat çekmişlerdir. Bu noktada örgütü için ekstra çaba harcayan, kendisini örgütüne adanmış çalışanların örgütte kalmaları için işletmelerin gereken tüm çabayı göstermeleri önem taşımaktadır. Ayrıca, işletmelerin kuruluşlarını çalışanlar için bir gurur kaynağı haline getirecek insan kaynakları stratejileri geliştirmelerinin ve çalışanlarına ilham vermelerinin çalışanların elde tutulmalarını güçlendireceğine inanıldığından işletmelerin bu doğrultuda strateji ve politikalar geliştirmelerinin yararlı olacağı düşünülmektedir.

İşletmelerin, örgütüne adanmış çalışanlara sahip olmalarının yanında, adanmışlığın sürekliliğine daha fazla eğilim göstermelerinin yararlı olacağı açıktır. Örgütüne adanmış bir çalışanın örgütle ilişkisini uzun vadede sürdürme niyetinde olması muhtemeldir. Özellikle vasıflı çalışan ihtiyacının olduğu sektörlerde işletmeler, çalışanlarına önemli yatırımlar yapmaktadırlar ve bu durum işletmeler adına önemli bir maliyete neden olmaktadır. İşletmeler, adanmışlığa ve çalışanların işletmeleri ile olan ilişkilerinin sürekliliğine odaklandıklarında bu maliyetleri orta ve uzun vadede işletme lehine daha kolay çevirebilirler. Ayrıca örgütüne adanmış çalışanların işletme içerisindeki varlığı diğer çalışanlar için de önemli bir referans oluşturabilir. Özellikle işletmeye yeni personel temininde adanmış çalışanların referans grupları etkileyebilme ihtimalleri unutulmamalıdır. Örgütünden gurur duyan bir çalışanın bu duygu ve düşüncelerini başkalarıyla paylaşma eğiliminde olacağı açıktır. Bu durum ayrıca işletmeler için rekabet avantajı da oluşturabilir. Özellikle rekabetin yoğun olduğu sektörlerde işletmeler, çalışanlarını diğer işletmelerin cezbedici tekliflerine, kariyer ve özlük haklarına karşı koruyan bir insan kaynağı stratejisine sahip olmalıdırlar ve örgütsel adanmışlığın bu stratejilerin geliştirilmesinde işletmelere avantaj sağlayacağına inanılmaktadır.

Araştırmada son olarak örgütsel adanmışlığın, destekleyici çalışma ortamının çalışanın elde tutulması üzerindeki etkisinde kısmi aracılık etkisine sahip olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Bu kapsamda H₄ hipotezi kabul edilmiştir. Elde edilen sonuç literatürle tutarlılık içermektedir (Juhdi vd., 2013; Islam ve Tariq, 2018; Nargotra ve

Sarangal, 2023). Elde edilen bu sonuç, örgütsel adanmışlığın, destekleyici çalışma ortamının çalışanın elde tutulması üzerindeki etkisini güçlendirdiği konusunda bir değerlendirme yapmayı olanaklı kılmakta ve işletmelere örgütsel adanmışlığa önem vermeleri önerilmektedir.

Araştırma kapsamında destekleyici çalışma ortamının çok boyutlu yapısının çalışanın elde tutulması ve örgütsel adanmışlık üzerindeki etkileri incelenmiştir. Araştırmada destekleyici çalışma ortamının çok boyutlu olarak ele alınmasının ve etkilerinin incelenmesinin öncül araştırma sonuçlarıyla karşılaştırma yapılması açısından literatüre katkı sağladığına inanılmaktadır. Elde edilen sonuçlara bağlı olarak ayrıca sektör yöneticilerinin faydalanabileceği öneriler de geliştirilmeye çalışılmıştır.

7. Sınırlılıklar ve Gelecek Araştırmalar için Öneriler

Birçok araştırmada olduğu gibi bu araştırma da birtakım sınırlılıklar içermektedir. Rekabetin yoğun yaşandığı sektörlerde çalışanın elde tutulması işletmeler için büyük öneme sahiptir. Bu araştırmada çalışanın elde tutulmasının belirleyicileri olarak destekleyici çalışma ortamı ve örgütsel adanmışlığın etkileri incelenmiştir. Gelecek araştırmalarda çalışanın elde tutulmasına yönelik değerlendirmelerin genişletilmesi önerilmektedir. Ayrıca hizmet sektörünün birçok alanında rekabet çok yoğun olduğundan gelecekteki araştırmaların farklı hizmet sektörlerinde yapılmasının hem literatür hem de uygulayıcılar için kapsamlı sonuçlar ortaya çıkaracağına inanılmaktadır.

Referanslar

- Al-Emadi, A. A. Q., Schwabenland, C. ve Wei, Q. (2015). The vital role of employee retention in human resource management: A literature review. *IUP Journal of Organizational Behavior*, 14(3), 7-32.
- Ali, F., Rasoolimanesh, S. M., Sarstedt, M., Ringle, C. M. ve Ryu, K. (2018). An assessment of the use of partial least squares structural equation modeling (PLS-SEM) in hospitality research. *International journal of Contemporary Hospitality Management*, 30(1), 514-538. doi:10.1108/IJCHM-10-2016-0568
- Alias, N. E., Noor, N.M. ve Hassan, R. (2014). Examining the mediating effect of employee engagement on the relationship between talent management practices and employee retention in the Information and Technology (IT) organizations in Malaysia. *Journal of Human Resources Management and Labor Studies*, 2(2), 227-242.
- Alias, N. E., Zailan, N. A., Jahya, A., Othman, R. ve Sahiq, A. N. M. (2019). The effect of supportive work environment on employee retention at Malaysia information, Communication, and Technology (ICT) Industry. *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*, 9(8), 61-77.
- Attiq, S., Rasool, H. ve Iqbal, S. (2017). The impact of supportive work environment, trust, and self-efficacy on organizational learning and its effectiveness: A stimulus-organism response approach. *Business & Economic Review*, 9(2), 73-100.
- Attridge, M. (2009). Measuring and managing employee work engagement: A review of the research and business literature. *Journal of Workplace Behavioral Health*, 24(4), 383-398.

- Bagozzi, R. P. ve Yi, Y. (1988). On the evaluation of structural equation models. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 16, 74-94. doi:10.1007/BF02723327
- Balakrishnan, C., Masthan, D. ve Chandra, V. (2013). Employee retention through employee engagement-A study at an Indian international airport. *International Journal of Business and Management Invention*, 2(8), 9-16.
- Becker, J. M., Ringle, C. M., Sarstedt, M. ve Völckner, F. (2015). How collinearity affects mixture regression results. *Marketing Letters*, 26, 643-659. doi:10.1007/s11002-014-9299-9
- Bollen, K. A. (1986). Sample size and Bentler and Bonett's nonnormed fit index. *Psychometrika*, 51, 375-377. doi:10.1007/BF02294061
- Bono, J. E. ve Yoon, D. (2012). Positive supervisory relationships. In L. Eby & T. Allen (Eds.), *Personal relationships: The effect on employee attitudes, behavior and well-being* (pp. 43-66). New York, NY: Taylor & Francis.
- Chatzoudes, D. ve Chatzoglou, P. (2022). Factors affecting employee retention: Proposing an original conceptual framework. *International Journal of Economics and Business Administration*, 10(1), 49-76.
- Chib, S. (2019). Facilitating employee retention through employee engagement and organization commitment. *Journal of Information and Computational Science*, 9(9), 478-488.
- Clarke, M., Kenny, A. ve Loxley, A. (2015). Creating a supportive working environment for academics in high ereducation: Country report Ireland. *M. Clarke, A. Kenny and A. Loxley, Creating a Supportive Working Environment for Academics in Higher Education: Country Report Ireland, Irish Federation of University Teachers and Teachers' Union of Ireland*. ss. 138.
- Cloutier, O., Felusiak, L., Hill, C. ve Pemberton-Jones, E. J. (2015). The importance of developing strategies for employee retention. *Journal of Leadership, Accountability and Ethics*, 12(2), 119-129.
- Çavuşoğlu, S. (2021). Yeşil reklam ve yeşil marka farkındalığının yeşil müşteri tatmini üzerindeki etkisi: Yeşil satın alma davranışının aracılık rolü. *Gaziantep Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 20(3), 1355-1374.
- Danish, R. Q., Ramzan, S. ve Ahmad, F. (2013). Effect of perceived organizational support and work environment on organizational commitment; mediating role of self-monitoring. *Advances in Economics and Business*, 1(4), 312-317.
- Das, B. L. ve Baruah, M. (2013). Employee retention: A review of literature. *Journal of Business and Management*, 14(2), 8-16.
- Dijkstra, T. K. ve Henseler, J. (2015). Consistent and asymptotically normal PLS estimators for linear structural equations. *Computational Statistics & Data Analysis*, 81, 10-23. doi:10.1016/j.csda.2014.07.008
- Eisenberger, R., Huntington, R., Hutchison, S. ve Sowa, D. (1986). Perceived organizational support. *Journal of Applied Psychology*, 71(3), 500-507.
- Farndale, E., Beijer, S. E., Van Veldhoven, M. J. P. M., Kelliher, C. ve Hope-Hailey, V. (2014). Work and organisation engagement: Aligning research and practice. *Journal of Organizational Effectiveness: People and Performance*, 1(2), 157-176.
- Fornell, C. ve Larcker, D. F. (1981). Evaluating structural equation models with unobservable variables and measurement error. *Journal of Marketing Research*, 18(1), 39-50. doi:10.1177/002224378101800104

- Ghosh, K. ve Sahney, S. (2011). Impact of organizational socio technical system on managerial retention: A general linear modeling approach. *Journal of Modelling in Management*, 6(1), 33-59.
- Greenberger, E., Goldberg, W. A., Hamill, S., O'Neil, R. ve Payne, C. K. (1989). Contributions of a supportive work environment to parents' well-being and orientation to work. *American Journal of Community Psychology*, 17(6), 755-783.
- Hair, J.F., Risher, J.J., Sarstedt, M. ve Ringle, C.M. (2019). When to use and how to report the results of PLS-SEM. *European Business Review*, 31(1), 2-24. doi:10.1108/EBR-11-2018-0203
- Harwell, K. (2013). Burnout and job engagement among business librarians. *Library Leadership & Management (Online)*, 27(1/2), p. 19.
- Henseler, J., Ringle, C. M. ve Sinkovics, R. R. (2009). The use of partial least squares path modeling in international marketing. *New Challenges to International Marketing* (Advances in International Marketing), 20, 277-319. doi:10.1108/S1474-7979(2009)0000020014
- Holmes, T. M. (1970). Supportive personnel and supervisory relationships. *Physical Therapy and Rehabilitation Journal*, 50(8), 1165-1171.
- Hu, L. T. ve Bentler, P. M. (1999). Cutoff criteria for fit indexes in covariance structure analysis: Conventional criteria versus new alternatives. *Structural equation modeling: A Multidisciplinary Journal*, 6(1), 1-55. doi:10.1080/10705519909540118
- Imran, M. Y., Elahi, N. S., Abid, G., Ashfaq, F. ve Ilyas, S. (2020). Impact of perceived organizational support on work engagement: Mediating mechanism of thriving and flourishing. *Journal of Open Innovation: Technology, Market, and Complexity*, 6(3), 82, 1-18.
- Indriyani, R., Suprpto, W. ve Tjok, D. K. (2019). The impact of leadership competency and supportive work environment on employee work motivation of Pt Sinar Sosro Marketing Division Surabaya. *Journal of Economics & Business*, 3(1), 1-12.
- Islam, T. ve Tariq, J. (2018). Learning organizational environment and extra-role behaviors: The mediating role of employee engagement. *Journal of Management Development*, 37(3), 258-270.
- James, L. ve Mathew, L. (2012). Employee retention strategies: IT industry. *SCMS Journal of Indian Management*, 9(3), 79-87.
- Jayasinghe, W. G. N. M. ve Thavakumar, D. (2020). The effect of supportivework environment on employee commitment-mediating role of employee engagement in apparel industry in Sri Lanka. The Conference Proceedings of 11th International Conference on Business & Information ICBI, University of Kelaniya, Sri Lanka. ISSN 2465-6399 (pp. 396-402).
- Judeh, M. (2021). Effect of work environment on employee engagement: Mediating role of ethical decision-making. *Problems and Perspectives in Management*, 19(3), 221-229.
- Juhdi, N., Pa'wan, F. ve Hansaram, R. M. K. (2013). HR practices and turnover intention: The mediating roles of organizational commitment and organizational engagement in a selected region in Malaysia. *The International Journal of Human Resource Management*, 24(15), 3002-3019.
- Kaiser, H. F. (1974). An index of factorial simplicity. *Psychometrika*, 39(1), 31-36.

- Kennedy, E. ve Daim, T. U. (2010). A strategy to assist management in workforce engagement and employee retention in the high tech engineering environment. *Evaluation and Program Planning*, 33(4), 468-476.
- Kazmi, S. A. Z. ve Naaranoja, M. (2015). Cultivating strategic thinking in organizational leaders by designing supportive work environment!. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 181, 43-52.
- Khalid, K. ve Nawab, S. (2018). Employee participation and employee retention in view of compensation. *Sage Open*, 8(4), 1-17.
- Kahn, W. A. (1990). Psychological conditions of personal engagement and disengagement at work. *Academy of Management Journal*, 33(4), 692-724.
- Kossivi, B., Xu, M. ve Kalgora, B. (2016). Study on determining factors of employee retention. *Open Journal of Social Sciences*, 4(5), 261-268.
- Kundu, S. C. ve Lata, K. (2017). Effects of supportive work environment on employee retention: Mediating role of organizational engagement. *International Journal of Organizational Analysis*, 25(4), 703-722.
- Lingard, H. ve Francis, V. (2006). Does a supportive work environment moderate the relationship between work-family conflict and burnout among construction professionals?. *Construction Management and Economics*, 24(2), 185-196.
- Mahon, E. G., Taylor, S. N. ve Boyatzis, R. E. (2014). Antecedents of organizational engagement: exploring vision, mood and perceived organizational support with emotional intelligence as a moderator. *Frontiers in Psychology*, 5, Article 1322, 1-11.
- Malinen, S. ve Harju, L. (2017). Volunteer engagement: Exploring the distinction between job and organizational engagement. *VOLUNTAS: International Journal of Voluntary and Nonprofit Organizations*, 28, 69-89.
- Nargotra, M. ve Sarangal, R. K. (2023). Perceived organizational support and intention to stay: The mediating effect of employee engagement. *FIIB Business Review*, 12(3), 317-327.
- Naz, S., Li, C., Nisar, Q. A., Khan, M. A. S., Ahmad, N. ve Anwar, F. (2020). A study in the relationship between supportive work environment and employee retention: Role of organizational commitment and person-organization fit as mediators. *Sage Open*, 10(2), 1-20.
- Palmer, B. R. ve Gignac, G. (2012). The impact of emotionally intelligent leadership on talent retention, discretionary effort and employment brand. *Industrial and Commercial Training*, 44(1), 9-18.
- Rakhra, H. K. (2018). Study on factors influencing employee retention in companies. *International Journal of Public Sector Performance Management*, 4(1), 57-79.
- Richman, A. L., Civian, J. T., Shannon, L. L., Jeffrey Hill, E. ve Brennan, R. T. (2008). The relationship of perceived flexibility, supportive work-life policies, and use of formal flexible arrangements and occasional flexibility to employee engagement and expected retention. *Community, Work and Family*, 11(2), 183-197.
- Saks, A. M. (2006). Antecedents and consequences of employee engagement. *Journal of Managerial Psychology*, 21(7), 600-619.
- Samuel, M. O. ve Chipunza, C. (2009). Employee retention and turnover: Using motivational variables as a panacea. *African Journal of Business Management*, 3(8), 410-415.

- Schaufeli, W.B. (2013). What is engagement? In C. Truss, K. Alfes, R. Delbridge, A. Shantz, & E. Soane (Eds.), *Employee Engagement in Theory and Practice*. London: Routledge.
- Shakeel, N. ve But, S. (2015). Factors influencing employee retention: An integrated perspective. *Journal of Resources Development and Management*, 6(1), 32-49.
- Shore, L. M. ve Tetrick, L. E. (1991). A construct validity study of the survey of perceived organizational support. *Journal of Applied Psychology*, 76(5), 637-643.
- Singh, D. (2019). A literature review on employee retention with focus on recent trends. *International Journal of Scientific Research in Science and Technology*, 6(1), 425-431.
- Suliman, M. ve Aljezawi, M. (2018). Nurses' work environment: Indicators of satisfaction. *Journal of Nursing Management*, 26(5), 525-530.
- Taiwo, A. S. (2010). The influence of work environment on workers productivity: A case of selected oil and gas industry in Lagos, Nigeria. *African Journal of Business Management*, 4(3), 299-307.
- TBB (2024). <https://www.tbb.org.tr/tr/bankacilik/banka-ve-sektor-bilgileri/banka-bilgileri/subeler/65> Erişim Tarihi: 15.12.2024.
- Tsai, C. Y., Horng, J. S., Liu, C. H. ve Hu, D. C. (2015). Work environment and atmosphere: The role of organizational support in the creativity performance of tourism and hospitality organizations. *International Journal of Hospitality Management*, 46, 26-35.
- Wangombe, J. G., Wambui, T. W. ve Kamau, A. W. (2014). The perceived supervisor and organizational support on organizational climate. *Journal of Humanities and Social Science*, 19(3), 53-69.
- Yamamoto, H. (2011). The relationship between employee benefit management and employee retention. *The International Journal of Human Resource Management*, 22(17), 3550-3564.
- Yusliza, M. Y., Noor Faezah, J., Ali, N. A., Mohamad Noor, N. M., Ramayah, T., Tanveer, M. I. ve Fawehinmi, O. (2021a). Effects of supportive work environment on employee retention: The mediating role of person-organisation fit. *Industrial and Commercial Training*, 53(3), 201-216.
- Yusliza, M. Y., Faezah, J. N., Muhammad, J. S. Z., Ramayah, T., Ali, N. ve Noor, N. M. M. (2021b). Analyzing the relationship between supportive work environment and employee retention. In *Proceedings of the 11th Annual International Conference on Industrial Engineering and Operations Management*. Singapore, March 7-11, 2021.
- Zhao, X., Lynch Jr, J. G. ve Chen, Q. (2010). Reconsidering Baron and Kenny: Myths and truths about mediation analysis. *Journal of Consumer Research*, 37(2), 197-206. doi:10.1086/651257