

Makalenin Türü : Araştırma Makalesi
Geliş Tarihi : 29.12.2025
Kabul Tarihi : 10.02.2026



<https://doi.org/10.29029/busbed.1851705>

LİDER ÜYE ETKİLEŞİMİ İLE İŞTEN AYRILMA NİYETİ İLİŞKİSİNDE KARŞILANMAYAN PSİKOLOJİK İHTİYAÇLARIN DÜZENLEYİCİLİK ETKİSİ *

Dila Özge ÇALOĞLU KELEŞ¹, Fatih ÇETİN²

ÖZ

Çalışmanın amacı, Lider-Üye Etkileşiminin (LÜE) astların işten ayrılma niyetini nasıl etkilediğini ortaya çıkarmak ve bu etkide temel psikolojik ihtiyaçların düzenleyicilik rolü olup olmadığını araştırmaktır. LÜE, Sosyal Değişim Kaynak Kuramı, Öz Belirleme Kuramından yararlanılarak astın işten ayrılma niyeti açıklanmaya çalışılmıştır. İnşaat ve ulaşım sektöründe yer alan şirketlerde görevli toplam 388 katılımcıdan anket yöntemiyle toplanan veriler için regresyon analizi kullanılmıştır. Analiz bulguları; LÜE'nin kalitesini belirleyen kaynaklardan sevgi ve ekipman kaynağının, işten ayrılma niyetiyle anlamlı biçimde ilişkili olduğu görülmektedir. Sevginin liderden elde edilmesi, Sosyal Değişim Kaynakları Kuramı çerçevesinde astın lidere yönelik karşılıklılık algısını güçlendiren temel bir sosyal kaynak olarak değerlendirilmekte; bu çalışmada sevgi kaynağının işten ayrılma niyetini negatif ve anlamlı biçimde etkilemesi hem kuramsal açıklamalarla uyumlu hem de ölçülmesi güç bir boyutun ampirik olarak ortaya konulması bakımından çalışmanın özgün ve önemli bir katkı sunduğunu göstermektedir. Bununla birlikte, Öz Belirleme Kuramı kapsamında özerklik boyutunun, statü ile işten ayrılma niyeti arasındaki ilişkinin yönünü ve gücünü farklılaştırdığı; ilişkililik boyutunun ise para ile işten ayrılma niyeti arasındaki ilişkiyi düzenlediği saptanmıştır. Bu doğrultuda elde edilen bulgular, ilgili kuramsal ve ampirik literatürle karşılaştırılarak değerlendirilmiştir.

Anahtar Kelimeler: Lider üye etkileşimi, İşten ayrılma niyeti, Öz belirleme, Sosyal değişim kaynak kuramı, Temel psikolojik ihtiyaçlar

(*Bu çalışma Dila Özge ÇALOĞLU KELEŞ'in Doktora Tez çalışmasından üretilmiştir

¹ Başkent Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, dilaozgecaloglu@gmail.com, <https://orcid.org/0000-0003-4782-7761>

² Prof. Dr., Başkent Üniversitesi, İktisadi İdari Bilimler Fakültesi, fjetin@baskent.edu.tr <https://orcid.org/0000-0002-2487-9553>

Article Type : Research Article
Date Received : 29.12.2025
Date Accepted : 10.02.2026



 <https://doi.org/10.29029/busbed.1851705>

UNSATISFIED BASIC PSYCHOLOGICAL NEEDS ON THE RELATIONSHIP BETWEEN LEADER-MEMBER EXCHANGE AND TURNOVER INTENTION


Dila Özge ÇALOĞLU KELEŞ¹, Fatih ÇETİN²


ABSTRACT

This study investigates the relationship between leader–member exchange (LMX) and employees’ turnover intention, with a particular focus on the role of basic psychological needs in this relationship. Drawing on Leader–Member Exchange, Social Exchange Resource, and Self-Determination Theory, the study adopts an integrative perspective to explain why employees develop intentions to leave their organizations. Data were obtained from a survey administered to 388 employees working in firms operating in the construction and transportation sectors, and the proposed relationships were tested using regression analyses. The findings reveal that among the resources shaping the exchange characteristics of leader–member exchange, the love and equipment resources impact on turnover intention. Leader-provided love is considered a fundamental social resource that strengthens subordinates’ perceptions of reciprocity within the framework of Social Exchange Resource Theory; the results indicate a negative association between love and turnover intention, providing empirical support for theoretical expectations while documenting a relational aspect that has rarely been directly measured. Moreover, the analysis indicated that the autonomy dimension of self-determination theory plays a moderating role in the relationship between status and turnover intention, while the relatedness dimension plays a moderating role in the relationship between money and turnover intention. The results are interpreted with reference to existing theoretical and empirical work.

Keywords: LMX, Turnover, Self-determination, Resource theory of social exchange, Basic psychological needs

This study was produced from the doctoral thesis prepared by Dila Özge ÇALOĞLU KELEŞ

¹ *Başkent University, Institute of Social Sciences, dilaozgecaloglu@gmail.com,  <https://orcid.org/0000-0003-4782-7761>*

² *Prof. Dr., Başkent University, Faculty of Economics and Administrative Sciences, fcetin@baskent.edu.tr  <https://orcid.org/0000-0002-2487-9553>*

1. GİRİŞ

Çalışanların gönüllü işten ayrılma niyetlerini etkileyen unsurları inceleyen araştırmalar (Hancock vd., 2013; Shaw vd., 2005), örgütsel davranış yazınında önemli bir yer tutmaktadır. Bu geniş ilginin temel nedeni, işten ayrılma niyetinin örgütler açısından hem zararlı hem de yüksek maliyetli sonuçlar doğurmasıdır. Üretim kayıplarını telafi etmek, kaybedilen çalışan gücünü yerine koymak ve çalışanın iş yükünü desteklemek amacıyla yeni çalışanların işe alınması, seçilmesi ve eğitilmesi örgütler açısından oldukça yüksek maliyetler oluşturmaktadır; uzun vadede ise örgütsel sürdürülebilirliği tehdit etmektedir. Bu nedenle, işten ayrılma niyetinin nasıl yönetileceğinin anlaşılması, örgütlere uygulamaya yönelik etkinlik ve çalışanın refahı açısından değerli ve benzersiz bir kaynak sunmaktadır (Griffeth vd., 2000; Hancock vd., 2013).

İşten ayrılma niyeti, çalışanın işten ayrılmadan önce bu yönde bir niyet geliştirmesi ve bu doğrultuda bir eğilime sahip olması olarak tanımlanmaktadır (Barlett, 1999: 70). Başka bir ifadeyle, işten ayrılma niyeti, bireyin örgütle olan çalışma ilişkisini devam ettirmek yerine, geleceğe yönelik ayrılma seçeneğini gündemine almasını ifade etmektedir (Saraswati & Lie, 2021). Çalışanların bu konudaki karar verme süreçlerinin karmaşık yapısını açıklamak üzere birçok kuramsal model önerilmiştir. Bu noktada, Lider-Üye Etkileşimi (LÜE), işten ayrılma niyetine ilişkin süreçleri açıklamak için oldukça uygun bir kuramsal çerçeve sunmaktadır. Nitekim LÜE'nin kalitesi gerek bireysel gerekse örgütsel düzeyde pek çok olumlu çıktıyla ilişkilendirilmiştir (Gerstner & Day, 1997: 829). Örneğin, Bauer ve diğerleri (2006), LÜE çerçevesinde liderle kurulan yüksek kaliteli ilişkinin, karşılıklılık ilkesi gereği çalışanın örgütte kalma yönündeki tutumlarını güçlendirdiği sonucuna ulaşmıştır. Bu bağlamda, yüksek kaliteli LÜE ilişkileri yalnızca çalışanların bireysel düzeyde daha fazla destek, geri bildirim ve bağlılık hissetmelerini sağlamakla kalmamakta; aynı zamanda örgütsel düzeyde performans artışı ve işten ayrılma niyetinin azalması gibi kritik sonuçlara da katkı sunmaktadır. Benzer biçimde, kaliteli bir lider-üye ilişkisi karşılıklı güvene, desteğe ve sosyal kaynak paylaşımına dayandığından, çalışanların işe daha fazla odaklandıkları, görevlerine daha yüksek enerjiyle bağlandıkları ve örgüte yönelik bağlılıklarının artırdıkları görülmektedir (Liao & Hui, 2021; Halbesleben & Bowler, 2007). Söz konusu örgütsel kazanımlar, LÜE Kuramı kapsamında, yöneticiler ile çalışanlar arasında gelişen sosyal değişime dayalı etkileşimlerin beklenen bir yansıması olarak ele alınmaktadır (Graen & Uhl-Bien, 1995). Başka bir ifadeyle, yüksek kalitede bir LÜE, Sosyal Değişim Kuramının öngördüğü karşılıklılık ilişkileri aracılığıyla çalışanların daha olumlu tutum ve davranışlar geliştirmesine olanak tanımakta ve böylece olumlu örgütsel çıktılara katkı sağlamaktadır.

Araştırmacılar, değiş tokuş edilen kaynakların değişim ilişkisinde önemli ve ilişkili olduğunu ortaya koymuş; ancak bu kaynakların içeriğinin söz konusu süreçteki rolünü büyük ölçüde göz ardı etmişlerdir (Cropanzano & Mitchell, 2005; Mitchell vd. 2012; Lemmon vd., 2016: 2). Bu eksikliği gidermek amacıyla, mevcut çalışmada E. Foa ve U. Foa (1974; 2012) tarafından kuramsallaştırılan Sosyal Değişim Kaynak Kuramı kapsamında, lider ile üye arasında değiş tokuş edilen kaynakların niteliğinin ve bu kaynakların LÜE ile işten ayrılma niyeti arasındaki ilişkiadaki rolünün açıklanması amaçlanmıştır.

LÜE'nin çalışan üzerindeki bu etkisinin ardında yatan temel mekanizmalardan biri, çalışanların temel psikolojik ihtiyaçlarının karşılama düzeyidir. Temel Psikolojik İhtiyaçlar, Öz Belirleme Kuramı bünyesinde ele alınan bir kavramdır. Öz Belirleme Kuramına (SDT-Self Determination Theory; Deci & Ryan, 2000) göre kişilerin sağlıklı gelişim göstermeleri, sürdürülebilir motivasyon geliştirmeleri ve psikolojik iyi oluş düzeylerini koruyabilmeleri, özerklik, yeterlilik ve ilişkililik ihtiyaçlarının ne derece karşılandığına bağlıdır (Deci & Ryan, 2000; Deci vd., 2017). Söz konusu ihtiyaçların karşılanması çalışmada içsel motivasyonu ve psikolojik tatmini artırırken, karşılanmaması tükenmişlik, motivasyon kaybı ve işten ayrılma niyeti gibi istenmeyen sonuçlarla ilişkilendirilebilmektedir (Olafsen vd. 2021; Bauer vd., 2006). Bu doğrultuda, çalışanların temel psikolojik ihtiyaçlarının ne ölçüde karşılandığına ya da karşılanmadığına bağlı olarak LÜE'nin işten ayrılma niyeti üzerindeki etkisinin farklılaşabileceği düşünülmektedir. Örneğin, kaliteli bir LÜE işten ayrılma niyetini azaltıcı bir etkiye sahipken; yeterlilik, özerklik ya da ilişkililik ihtiyacı karşılanmayan bireyler açısından bu durum, ayrılma niyetini artırıcı bir etki yaratabilir. Bu amaçla çalışmada, LÜE kalitesine etki eden kaynakların, çalışanların işten ayrılma niyeti düzeyini nasıl etkilediği araştırılmakta ve bu etkide karşılanmayan temel psikolojik ihtiyaçların düzenleyici rolü incelenmektedir.

2. KAVRAMSAL ÇERÇEVE

2.1. İşten Ayrılma Niyeti

İşten ayrılma niyeti, bir örgütün çalışan kazanma ve kaybetme hızı olarak tanımlanmaktadır (Stroth, 2010). Üretim eksikliklerinin giderilmesi, insan sermayesinin geliştirilmesi ve çalışan refahının sürdürülmesi amacıyla yeni çalışanların işe alınması, seçilmesi ve eğitilmesi yüksek maliyetler doğurmaktadır (Saraswati & Lie, 2021). Örgütte aşırı işten ayrılma durumunun yaşanması, nihayetinde hizmet kapasitesinin azalmasına, daha yüksek maliyetlere ve zararlı kararlar alma olasılığının artmasına yol açmaktadır (Lytell & Drasgow, 2009). Bu nedenle,

çalışan işten ayrılmasının nasıl yönetileceğine dair kapsamlı bir anlayış, örgütlere örgütsel etkinlik ve çalışanların refahı açısından değerli ve benzersiz katkılar sağlamaktadır (Griffeth vd., 2000; Hancock vd., 2013). Nitekim meta-analitik bulgular, algılanan örgütsel destek, iş ortamı, ücret, iş yükü, algılanan lider desteği ve iş tatmini gibi unsurların işten ayrılma niyetiyle yakından ilişkili olduğunu göstermektedir (Boudrias vd., 2020: 214–215; Tai vd., 1998: 13–14). Benzer şekilde literatürde yer alan çok sayıda çalışma, LÜE'nin çalışan devir oranı, ast memnuniyeti, terfi süreçleri, performans derecelendirmeleri ve ekstra rol performansı gibi örgütsel sonuçlarla ilişkili olduğunu göstermektedir (Tse vd., 2013). Bu bulgular, LÜE'nin yalnızca performansa ve rol davranışlarına değil, aynı zamanda çalışanların örgütte kalma ya da ayrılma yönündeki tutumlarına da önemli ölçüde yön verdiğini göstermektedir. Benzer şekilde Gerstner ve Day (1997:829) gönüllü işten ayrılma niyetini etkileyen temel değişkenler arasında LÜE önemli bir yer tuttuğunu belirtmektedirler. Zira LÜE, etkili iş ilişkilerinin geliştirilmesine odaklanmakta olup yüksek kaliteli LÜE çalışanların işe yönelik tutumlarını olumlu yönde dönüştürmektedir (Liao & Hui, 2021). Bu süreçte çalışanın örgüte ve işine yönelik yükümlülük algısının, liderin tutum ve davranışları aracılığıyla zayıflayabildiği ya da güçlenebildiği görülmektedir. Bu bulgularla paralel olarak farklı çalışmalarda da lider desteği arttıkça işten ayrılma niyetinin azalma eğilimi gösterdiği rapor edilmiştir. (Eisenberger vd., 2002; Wayne vd., 1997; Allen vd., 2003; Cropanzano vd., 1997; Randall vd., 1999; Tüzün ve Kalemci, 2012). Nitekim bu çalışmada da iddia edildiği gibi, lider tarafından destekleyici bir çalışma ortamının oluşturulması çalışanların işten ayrılma niyetini anlamlı biçimde azaltmaktadır (Mafini & Dubihlela, 2013: 525).

2.2. Lider–Üye Etkileşim Kuramı

LÜE Kuramı, ast ile üst arasındaki ilişkinin taraflar arasında şekillenen ve zaman içinde dönüşen bir sosyal değişim süreci içinde geliştiğini kabul etmekte ve bu yönüyle Sosyal Değişim Kuramına (Blau, 1964) dayanmaktadır (Graen & Uhl-Bien, 1995; Liao & Hui., 2021; Tse vd., 2013). Değişimin kalitesine bağlı olarak astlar, liderle yüksek kaliteli ilişkiler geliştirenler ile düşük kaliteli etkileşimlere sahip olanlar şeklinde farklılaşmaktadır (Liao & Hui, 2021, s. 321). Yüksek kaliteli lider–üye ilişkileri, ast ile lider arasında zaman içinde gelişen güven, sadakat, saygı ve karşılıklı yükümlülük algılarının belirgin olduğu bir ilişki yapısını ifade etmektedir. Bu tür ilişkiler, literatürde liderle daha yakın ve ayrıcalıklı etkileşimlerin kurulduğu bir ilişki biçimi olarak ele alınmaktadır (Graen & Uhl-Bien, 1995). Buna karşılık, düşük kaliteli lider–üye ilişkileri daha sınırlı bir etkileşim düzeyine sahip olup büyük ölçüde biçimsel iş gerekleri ve istihdam sözleşmesi çerçevesinde sürdürülmekte; taraflar arasındaki karşılıklı destek ve etkileşim görece düşük düzeyde kalmaktadır (Graen, 2003). Literatürde Sosyal Değişim Kuramı, güçlü ilişkilerin gelişmesi, örgütsel bağlılık ve işten ayrılma niyetinin azalması ile performans gibi örgütsel çıktılar arasında açıklayıcı bir çerçeve sunmaktadır (Gerstner & Day, 1997, s. 835; Shore vd., 2009). Çalışanlar, üstleriyle temelde bir sosyal değişim ilişkisi içinde yer almakta (Maertz vd., 2007; Tse vd., 2013: 766) ve lider ile üye arasında zaman içinde gelişen sosyal değişim sayesinde taraflar giderek daha fazla bilgi ve kaynak paylaşımında bulunmaktadır (Graen & Uhl-Bien, 1995). İlişkilerin gelişiminin, büyük ölçüde kaynakların yatırılmasına ve değiştirilmesine bağlı olduğu dikkate alındığında, lider–üye arasındaki kaynak değişimi, ilişkilerin güçlenmesi açısından önemli bir potansiyel taşımaktadır (Liao & Hui, 2021). Dansereau, Graen ve Haga'nın (1975) da vurguladığı üzere, astın resmî iş sözleşmesinde yer alan görevlerin ötesine geçerek elde edebileceği kaynak değişimi ve destek alışverişi, LÜE'nin temel yapısını oluşturmaktadır. Bu noktada, sosyal değişim ilişkilerinin yalnızca etkileşimin biçimiyle değil, aynı zamanda değiş tokuş edilen kaynakların niteliğiyle de ilişkili olduğu düşünülebilir. Makalede, Sosyal Mübadele Teorisi kavramsal bütünlüğü sağlamak amacıyla “Sosyal Değişim Kuramı” olarak adlandırılmaktadır. Yukarıda belirtildiği gibi Sosyal Değişim Kuramı, LÜE'nin dayandığı temel kuramsal çerçeveyi oluşturmaktadır ve değişim ilişkilerinin karşılıklılık, güven ve yükümlülük ilkeleri üzerinden nasıl geliştiğini açıklamaktadır. Sosyal Değişim Kaynak Kuramı ise LÜE sürecinde hangi tür kaynakların aktarıldığını ve bu kaynakların taraflarca nasıl anlamlandırıldığını merkeze alan daha mikro düzeyde bir yaklaşımdır. Bu yönüyle, LÜE'nin gelişim dinamiklerini ve sonuçlarını daha bütüncül biçimde açıklama olanağı sunmaktadır. Bu çerçevede çalışmada sosyal alışverişlerde yalnızca bir kaynağın nasıl değiş tokuş edildiği değil, aynı zamanda neyin değiş tokuş edildiği sorusuna da odaklanan Sosyal Değişim Kaynak Kuramından yararlanılmıştır. E. Foa ve U. Foa, 2012'deki çalışmalarında 1974'te öne sürdükleri altı kaynağı kapsamlı biçimde yeniden ele alarak Kaynak Kuramı ile Sosyal Değişim Kuramını (Blau, 1964) entegre etmiş ve Sosyal Değişim Kaynak Kuramı olarak yeni bir kuramsal çerçeve geliştirmiştir. Kuram, ekipman, hizmet, para ile sevgi, statü ve bilgi gibi kaynaklar arasındaki ayrımsal temel olarak bireylerin bu altı kaynak kategorisini karşılıklı olarak nasıl değiş tokuş ettiklerini, bu değiş tokuşun hangi kurallara göre işlediğini ve kaynakların dengeli biçimde dağılıp dağılmadığını açıklamayı amaçlamaktadır (Foa & Foa, 2012; Binning & Huo, 2012). Foa ve diğerleri (1993), kaynakların altı kategori altında ve iki temel boyut boyunca sınıflandırıldığını ileri sürmektedir. Bu boyutlar, kaynağın somut–soyut niteliği ile özel–evrensel olma özelliğidir. Somut kaynaklar olan hizmet ve ekipman, “elle tutulur bir etkinlik ya da ürünü” ifade ederken; soyut kaynaklar olan statü ve bilgi daha sembolik bir nitelik taşımakta; para ve sevgi ise her iki niteliği birden taşıyabilmektedir (Foa vd., 1993: 16). Bu çerçevede sevgi, statü ve hizmet özel boyutta, para, bilgi ve ekipman ise evrensel boyutta yer almaktadır. E. Foa ve U. Foa 2012 çalışmasına göre kaynak tanımları şu şekildedir: Sevgi, şefkat, ilgi, empati ve duygusal destek gibi olumlu duyguların ve kişilerarası yakınlığın ifadesini temsil eden, özel, soyut ve somut olarak ifade edilen bir kaynaktır.

Statü, bireyin sosyal grup içindeki prestijini ve saygınlığını artıran, takdir edilme, sorumluluk verilmesi ve anlamlı görevlere atanma gibi değerlendirici yargılar yoluyla aktarılan özel ve soyut bir kaynaktır. Bilgi, işin yapılmasına yönelik teknik, görev, politika ve strateji bilgisi ile performans geri bildirim ve beklentilere ilişkin açıklamaları kapsayan evrensel ve soyut bir kaynaktır. Para, ücret, prim, yan haklar ve finansal güvence gibi standart değere sahip maddi karşılıkları içeren evrensel, soyut ve somut olarak ifade edilen bir kaynaktır. Ekipman işin gerçekleştirilmesini kolaylaştıran teknik araç, ofis donanımı ve teknolojik altyapı gibi evrensel ve somut kaynakları ifade eder. Hizmet ise yardım etme, destek olma, yol gösterme ve koçluk gibi bir başkası için emek içeren faaliyetleri kapsayan özel ve somut bir kaynaktır.

Bu doğrultuda çalışmada, Sosyal Değişim Kaynak Kuramının LÜE'ye daha geniş bir bakış açısı kazandırdığı kabul edilmekte; işten ayrılma niyetinin yalnızca işle ilgili faktörlerden değil, aynı zamanda liderin sunduğu kaynaklardan da etkilendiği ileri sürülmektedir. Çalışmada, LÜE' de ilişkinin kalitesini belirleyen kaynakların işten ayrılma niyetinin şekillenmesinde kritik bir rol oynadığı; yüksek kaliteli LÜE ilişkilerinin lider ile üye arasında altı temel kaynağın karşılıklı alışverişiyle geliştiği ve bu durumun astlara işten ayrılma niyetiyle ilişkili çok sayıda sürece ilişkin önemli ipuçları sunduğu öne sürülmektedir.

2.3. Öz Belirleme Kuramı

Öz Belirleme Kuramı (SDT; Deci & Ryan, 2000; Deci vd., 2017), bireylerin motivasyonel yönelimlerini, güdülenme süreçlerini, gelişimlerini ve refahlarını açıklarken, insanların temel psikolojik ihtiyaçlara sahip olduğunu ve bu ihtiyaçların karşılanmasının belirleyici bir rol oynadığını ileri sürmektedir. Bu çerçevede kuram, motivasyonu yalnızca dışsal unsurlar (ödül ve değerlendirmeler) üzerinden değil, aynı zamanda içsel kaynaklar (ilgi, merak ve kişisel değerler) üzerinden ele almaktadır (Martin vd., 2016, s. 10). Öz Belirleme Kuramına göre içsel motivasyonun desteklenmesinde özerklik, yeterlilik ve ilişkililik olmak üzere üç temel psikolojik ihtiyaç belirleyicidir (Vansteenkiste & Ryan, 2013). Bu yönüyle kuramın temel varsayımlarından biri, bireylerin sergiledikleri davranışların ve yaşadıkları motivasyon türlerinin, özerklik, yeterlilik ve ilişkili olma ihtiyaçlarının karşılanma düzeyine bağlı olarak şekillenmesidir (McAnally & Hagger, 2024). Özerklik, bireyin kendi davranışlarının kaynağı olduğunu hissetmesi ve eylemlerini kendi seçimiyle gerçekleştirdiğine inanmasıdır (Kowal & Fortier, 1999). Yeterlilik, bireyin görevlerini başarıyla yerine getirebileceğine ilişkin kendine güven duyması ve zor görevler karşısında dahi yetkin hissetmesidir (Vansteenkiste vd., 2010). İlişkililik ise bireyin başkalarıyla anlamlı bağlar kurma, ait olma ve sosyal çevresiyle bağlantı içinde olma isteğini ifade etmektedir (Kowal & Fortier, 1999). Özellikle sosyal ya da bağlamsal etkenlerin bir sonucu olarak bu temel psikolojik ihtiyaçlar aktif biçimde engellenmesi durumunda bireylerde ihtiyaç hüsranı ortaya çıkabilmektedir (Vansteenkiste vd., 2020; Olafsen vd., 2021). Örneğin bireyin istemediği biçimde bir görevi yerine getirmeye zorlanması özerklik ihtiyacını, yetersiz olduğu yönünde mesajlar alması yeterlilik ihtiyacını, dışlanma ya da reddedilme deneyimleri ise ilişkililik ihtiyacını tehdit etmektedir (Olafsen vd., 2021, s. 2).

Karşılıklı güven ve psikolojik desteğe dayalı ilişkiler, doğası gereği sosyal değişim süreçlerini içerdiğinden LÜE bağlamında da belirgin biçimde kendini göstermektedir (Tse vd., 2013: 763). LÜE kuramı, yöneticilerin çalışanlarıyla kurdukları değişim ilişkisinin niteliğinin, çalışanların davranışlarını, motivasyonlarını ve performanslarını nasıl etkilediğini açıklamaya yardımcı olmaktadır (Jha ve Jha, 2013; Liden vd., 1997). Özerklik, yeterlilik ve ilişkililik ihtiyaçları örgütte özellikle LÜE bağlamında somutlaşmakta ve belirgin etkiler yaratmaktadır. Diğer bir ifadeyle yönetici ile çalışan arasındaki etkileşim kalitesi, yöneticinin, çalışanın temel psikolojik ihtiyaçlarını hangi düzeyde desteklediğini belirleyerek, örgütsel sonuçları doğrudan şekillendirebilir. Örneğin lider ile üye arasındaki etkileşim düşük olduğunda, liderin çalışanlara yeterli destek sağlayamaması çalışanlarda hayal kırıklığına yol açabilmekte (Liden, Erdogan, Wayne, Sparrowe, 2006); bu durum bireyin temel psikolojik ihtiyaçlarının karşılanmadığına dair önemli bir gösterge olarak değerlendirilmektedir (Vansteenkiste & Ryan, 2013). Bu süreçte, çalışan, kendi psikolojik ihtiyaçlarının ne ölçüde karşılandığına ilişkin algılarına dayanarak örgütte kalma yönündeki niyetlerini biçimlendirebilir. Başka bir deyişle lideriyle geliştirdiği ilişkinin kalitesi, sosyal değişim mekanizmalarını harekete geçirerek hem kendi ihtiyaçlarının karşılanmasına hem de örgütte kalma eğilimine destek vermektedir. Bu durum, Tse ve diğerlerinin (2013) de vurguladığı gibi, ast ve üst arasındaki sosyal değişim ilişkilerinden doğan karşılıklı etkileşimlerin, astın örgütte kalmasına yönelik güçlü bir "işe çekme gücü" oluşturduğunu; diğer bir ifadeyle işten ayrılma niyetinin azalmasına katkı sağladığını göstermektedir. Kuramsal çerçeveye uyumlu biçimde çalışmada da LÜE'nin kalitesini sağlayan sosyal değişim kaynakları ile astların karşılanmayan temel psikolojik ihtiyaçlarının, işten ayrılma niyetini belirleyen en önemli unsurlar olduğu öne sürülmektedir. İşten ayrılma niyetini bütüncül bir çerçevede açıklayabilmek amacıyla bu iki kuramsal yaklaşımın birlikte ele alınması gerekmektedir. Öz Belirleme Kuramı tabanlı motivasyon araştırmalarının işten ayrılma niyeti açısından önemli olduğu düşünüldüğünden araştırmaların eksiksiz olması için temel psikolojik ihtiyaçlara yönelik birleşik bir anlayış ve yaklaşım kritik önem taşımaktadır. Bu bağlamda çalışmada, Öz Belirleme Kuramına dayanan Temel Psikolojik İhtiyaçlar Kuramından yararlanılacaktır (Olafsen vd., 2021).

3. YÖNTEM

3.1 Araştırmanın Örneklemi

Araştırmamızın katılımcıları inşaat ve ulaşım şirketlerinde görev yapan 9.000 mavi ve beyaz yakalı katılımcıdan oluşmaktadır. Veriler, aynı holding çatısı altında farklı sektörlerde faaliyet gösteren ve bağımsız yönetimlerle idare edilen 3 firmadan ek olarak inşaat sektöründe faaliyet gösteren 1 firmadan toplanmıştır. Araştırma verileri, gönüllülük esasına dayalı ve gizlilik ilkeleri gözetilerek hazırlanan soru formu aracılığıyla toplanmıştır. Veri toplama sürecinde hem basılı anketler hem de çevrimiçi uygulamalar kullanılmıştır. Toplamda 393 katılımcıdan yanıt elde edilmiş; ancak yapılan veri temizleme sürecinde hatalı doldurulan, eksik bırakılan ya da gönüllülük koşullarını karşılamadığı belirlenen formlar analiz dışı bırakılmıştır. Bu doğrultuda çalışmanın nihai örneklemi 388 katılımcıdan oluşmaktadır. Çalışma, Başkent Üniversitesi Sosyal ve Beşeri Bilimler ve Sanat Alan Araştırma Etik Kurulu onayı alınarak yürütülmüştür (Etik değerlendirme belge sayı numarası: 17162298.600-179) ve katılımcıların araştırmaya gönüllü katıldıklarını beyan ettikleri “gönüllüyüm” onay kutucuğunu işaretlemeleri koşuluyla veri toplanmıştır.

Anketin demografik bilgiler bölümünde katılımcıların, cinsiyet, yaş, medeni hâlleri, toplam çalışma süresi, bu işyerinde çalıştığı süre, eğitim durumu, işyerindeki pozisyonuna ilişkin sorular bulunmaktadır. Demografik bilgiler bölümü incelendiğinde veri setini oluşturan bireylerin %59,5’i erkek, %40,5’i kadındır. %25,3’ü 22-30 grubunda %42,2’si 31-40 yaş grubunda; %26,5’i 41-50 yaş aralığında; %5,6’sı ise 51 yaş ve üzerindedir. %42’si bekar; %58’i ise evlidir. Çalışma süreleri ise %43’ü 1-10 yıl arası; %35’i 11-20 yıl; %16,9’u 21-30 yıl arası geri kalan %5,3’ü ise 31 ve üzeri yıldır çalışmaktadır. Buldukları iş yerinde çalışma süreleri ise %3’ü 1 yıldan az süredir; %81,5’i 10 yıldır; %15’i 11-20 yıl arası; %10’u ise 20 yıldan fazladır çalışmaktadır. Eğitim durumları ise %3’ü ilköğretim; %16,2’si lise; %10’u yüksekokul; %50,5’i üniversite %21’i yüksek lisans ve %5’i doktora mezundur. İşyerindeki pozisyonları %23,5’i üst veya orta kademe yönetici; %24’ü alt kademe veya amir; %52,6’sı ise çalışandır.

3.2 Ölçüm Araçları

Anket sonuçlarına ulaşılmasında ve yorumlanmasında SPSS, PROCESS programları kullanılmıştır. Ölçeklerin geçerliliği için JAMOVI v2.6.44 istatistik programı kullanılarak doğrulayıcı faktör analizi yapılmıştır. Jamovi, SPSS ve SAS gibi geleneksel istatistik paketlerine alternatif olarak geliştirilen “üçüncü nesil” bir istatistiksel yazılım olup pek çok analizin (t-testleri, ANOVA korelasyon ve regresyon analizleri, parametrik olmayan testler, olasılık tabloları, güvenilirlik ve faktör analizi) kapsamlı bir şekilde yapılmasına olanak sağlamaktadır (www.jamovi.org).

Faktör yapısının incelenmesinde maksimum olabilirlik temelli tahminleme yaklaşımı tercih edilmiştir. Analizden elde edilen değerlerin yorumlanmasında Schermelleh-Engel ve diğerleri (2003)’e ait uyum indeksleri kullanılmış ve Tablo 1’de gösterilmiştir Model iyiliği için esas alınan iyi uyum indeksleri ve iyi uyum değerleri şunlardır: Ki-karenin Serbestlik Derecesine Oranı (χ^2/df iyi uyum için 3’ten küçük olmalı). Bu oran, bazı kaynaklarda (Marsh & Hocevar,1985) 5’ten küçük olması halinde kabul edilmektedir. Yaklaşık Hataların Ortalama Karekökü (RMSEA, Root Mean Square Error of Approximation .08’den küçük olmalı), Tucker Lewis İndeksi (TLI/NNFI, iyi uyum için .90’dan büyük olmalı) son olarak Karşılaştırmalı Uyum İndeksi (CFI, Comparative Fit Index, .90’dan büyük olmalı). Düzenleyici etki hipotezlerinin test edilmesinde IBM SPSS v25 için geliştirilen PROCESS Macro yaması kullanılmış ve analizler Hayes’in (2018) önerdiği doğrultuda Model 1 üzerinden gerçekleştirilmiştir. Çalışmada yer alan LÜE ölçeği 30; temel psikolojik ihtiyaçlar ölçeği 12; işten ayrılma niyeti ölçeği 4 ise maddeden oluşmaktadır.

3.2.1 Lider Üye Etkileşimi

Çalışma kapsamında E.Foa ve U.Foa 1974’deki çalışmasının ardından 2012 yılında detaylandıkları LÜE’yi belirleyen altı kaynak ele alınmıştır. Bahsi geçen kaynaklara ilişkin ölçek maddeleri, bilimsel yayınlarda yer alan farklı ölçekler ve çalışmalardan derlenmiş, ardından araştırmacı ve danışmanın değerlendirmeleri doğrultusunda kavramsal uygunluk açısından uyarlanarak bütünleştirilmiş bir ölçme aracı oluşturulmuştur. Literatürde bu kaynakları LÜE bağlamında doğrudan ve bütüncül biçimde ölçek hazır bir ölçek bulunmaması nedeniyle ölçek maddeleri bilimsel çalışmalarda yer alan ilgili ölçeklerden yararlanılarak derlenmiş; ardından araştırmacı ve danışman değerlendirmeleri doğrultusunda kavramsal uygunluk, içerik ve uyum açısından incelenerek bütünleştirilmiş yeni ve özgün bir ölçme aracı oluşturulmuştur. LÜE’nin kalitesini ölçmek üzere oluşturulmuş ölçek, altı kaynağın süreci nasıl gerçekleştiğinin kapsamlı bir şekilde ortaya çıkarmasının yanı sıra hangi kaynakların değişime ışık tuttuğunu da göstermektedir. Bu amaçla sevgi, statü, hizmet, bilgi, para ve ekipman şeklinde altı kaynağın her birinde beş soru olacak şekilde hazırlanan anket aracılığıyla LÜE’nin kalitesi ölçülmeye çalışılmıştır. Böylece alışverişin niteliğinin yanında değiş tokuşa konu olan kaynak türlerinin de belirlenmesine de yardımcı olmaktadır. Veri toplama amacıyla kullanılan ölçekte yer alan maddeler için, bireylerden bu ifadeler

hangi düzeyde katıldıklarını belirtmeleri istenmiştir. Ölçekte yer alan maddeler, “Hiçbir Zaman” (1) ile “Her Zaman” (5) arasında değişen beş dereceli Likert tipi bir ölçek üzerinden yanıtlanmıştır. Tablo 1’de sunulan doğrulayıcı faktör analizi ile Cronbach alfa güvenirlik katsayılarına ilişkin bulgular, ölçüm aracının geçerlik ve güvenirlik açısından yeterli özellikler taşıdığını ortaya koymaktadır.

3.2.2 Temel Psikolojik İhtiyaçlar Ölçeği

Chen ve diğerleri (2015) tarafından oluşturulan 24 maddelik ölçeğin 12 maddesi kullanılmıştır. Ölçeğin orijinali 24 maddelik “psikolojik ihtiyaçların karşılanması” ve “hayal kırıklığının” ölçülmesi amacıyla geliştirilmiştir. Koçak ve arkadaşları (2018) tarafından Türkçeye uyarlanan ölçeğin ihtiyaçların karşılanması kısmı her biri 4 maddeden oluşan üç alt boyuttan oluşmaktadır: özerklik, ilişkili olma ve yeterlilik. Verilerin elde edilmesi için hazırlanan ölçek soruları için katılımcılara bu yargı ifadelerine ne oranda katılıp katılmadıkları sorulmakta, ölçekte yer alan ifadelerle “kesinlikle katılmıyorum” (1), “katılmıyorum” (2), “kararsızım” (3), “katılıyorum” (4) ve “kesinlikle katılıyorum” (5) değerine karşılık gelen 5’li Likert tipi değerlendirme yapıları istenmektedir. Tablo 1’de raporlanan doğrulayıcı faktör analizi ile Cronbach alfa katsayılarına ilişkin bulgular, ölçüm aracının geçerlik ve güvenirlik açısından kabul edilebilir düzeyde olduğunu ortaya koymaktadır.

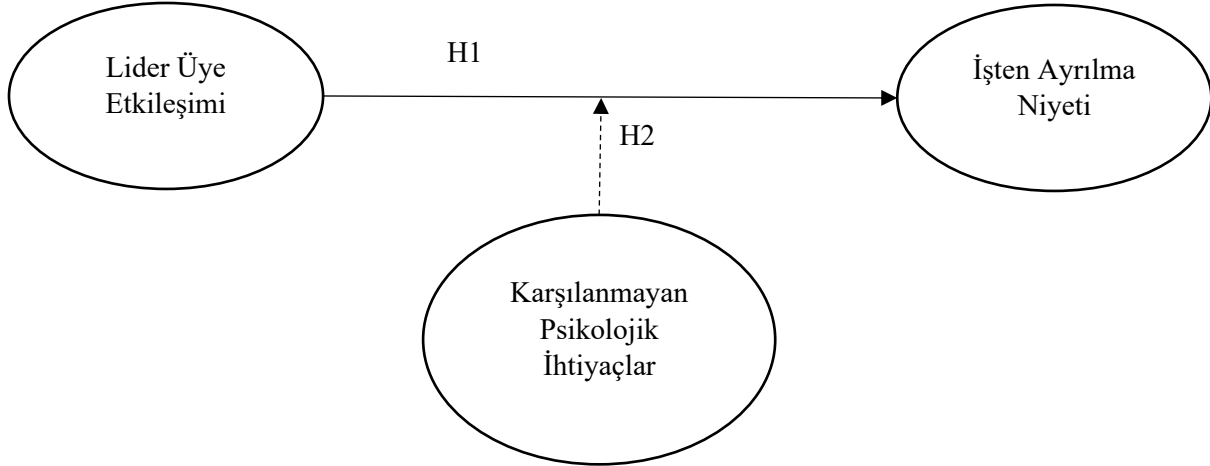
3.2.3 İşten Ayrılma Niyeti Ölçeği

Çalışma dahilinde katılımcıların işten ayrılma niyetini ölçmek üzere Shore ve Martin (1989) 4 maddeli 5 ‘li likert ölçeği kullanılmıştır. Ölçek ilk haliyle işten ayrılma niyetlerini ölçmek amacıyla Hunt, Osborn ve Martin (1981) tarafından geliştirilmiş; nihayetinde Shore ve Martin (1989) tarafından 4 madde olarak uyarlanmıştır. Çalışmamızda, sorulara uygun olması açısından, katılımcıların 5’li Likert yöntemiyle değerlendirme yapıları istenmiştir. Tablo 1’de raporlanan doğrulayıcı faktör analizi ile Cronbach alfa katsayılarına ilişkin bulgular, ölçüm aracının geçerlik ve güvenirlik açısından kabul edilebilir düzeyde olduğunu ortaya koymaktadır.

4. BULGULAR

Ölçüm Modeli ve Hipotezler

Temel Psikolojik İhtiyaçlar Kuramı ve Sosyal Değişim Kaynak Kuramı ışığında işten ayrılma niyetini belirlemek üzere aşağıdaki model ve hipotezler geliştirilmiştir:



H1: LÜE'nin (sevgi, statü, hizmet, bilgi, para ve ekipman) işten ayrılma niyeti üzerinde olumsuz etkisi vardır.

H2: LÜE (sevgi, statü, hizmet, bilgi, para ve ekipman) ile işten ayrılma niyeti arasındaki ilişki, karşılanmayan temel psikolojik ihtiyaçlar (özerklik, yeterlilik, ilişkili olma) açısından farklılaşır.

Ölçüm modelini değerlendirmek için, üç ana yapı için ayrı doğrulayıcı faktör analizleri (DFA) gerçekleştirmiştir: LÜE altı boyuttan oluşmaktadır (sevgi, statü, hizmet, bilgi, para ve ekipman), işten ayrılma niyeti tek boyutludur, psikolojik ihtiyaçların karşılanması ise üç boyuttan oluşmaktadır (özerklik, yeterlilik ve ilişkililik). LÜE modeli için DFA, kabul edilebilir bir uyum göstermektedir: $\chi^2(390) = 1278$, $p < .001$; CFI = 0.918; TLI = 0.909; RMSEA = 0.077 (90% GA [0.072, 0.081]). Tüm faktör yükleri anlamlı ($p < .001$) ve 0.642 ile 0.942 arasında değişmektedir. İşten ayrılma niyeti ölçeği için DFA, mükemmel bir uyum göstermektedir: $\chi^2(1) = 4.66$, $p = .031$; CFI = 0.995; TLI = 0.970; RMSEA = 0.097 (90% GA [0.024, 0.193]). Faktör yükleri anlamlı ($p < .001$) ve 0.707 ile 0.818 arasında değişmektedir. Psikolojik ihtiyaçlar modeli için DFA, iyi bir uyum göstermektedir: $\chi^2(50) = 143$, $p < .001$; CFI = 0.977; TLI = 0.970; RMSEA = 0.069 (90% GA [0.056, 0.083]). Faktör yükleri anlamlı ($p < .001$) ve 0.693 ile 0.937 arasındadır. Bileşik güvenirlik (CR) değerleri tüm alt ölçekler için 0.70'in üzerinde (0.757 ile 0.949

arasında), iyi iç tutarlılık göstermektedir. Ortalama çıkarılan varyans (AVE) değerleri 0.50'nin üzerinde (0.555 ile 0.877 arasında), yakınsak geçerliliği desteklemektedir. Ayırt edici geçerlilik için Fornell-Larcker kriterini uygulamış, her alt ölçeğin AVE karekökünü aynı yapı içindeki diğer alt boyutlarla korelasyonlarıyla karşılaştırılmıştır. Çoğu alt ölçek kriteri karşılamaktadır ($\sqrt{AVE} >$ alt ölçekler arası korelasyonlar). Ancak bazı boyutların korelasyonları AVE'ye yaklaşmış veya hafifçe aşmıştır (örneğin, LÜE'de hizmet ve bilgi: korelasyon = 0.889 vs. $\sqrt{AVE} = 0.889$ ve 0.862; para ve ekipman: korelasyon = 0.805 vs. $\sqrt{AVE} = 0.745$ ve 0.823). Bu yakın değerler, çok boyutlu yapılarda teorik olarak beklenen kısmi örtüşmeyi önermekte, ancak LÜE bağlamındaki alt boyutların kişisel algılanmalarına dayandığından kabul edilebilir olarak değerlendirilmiştir. Ayrıntılı uyum indeksleri, AVE, CR ve korelasyonlar ilgili sonuçlar Tablo 1'de raporlanmıştır.

Tablo 1.*Model Uyum İndeksleri, Geçerlilik ve Güvenilirlik*

Yapı	χ^2/df	RMSEA	TLI	CFI	Alt boyut	AVE	CR	1	2	3	4	5	6				
LÜE	3.27	.076	.909	.918	1. Sevgi	.722	.928	.850									
					2. Statü	.621	.890	.658	.788								
					3. Hizmet	.790	.949	.847	.690	.889							
					4. Bilgi	.742	.934	.741	.644	.889	.862						
					5. Para	.555	.861	.593	.698	.664	.681	.745					
					6. Ekipman	.677	.913	.545	.714	.659	.686	.805					
													.823				
İşe isten ayrılma niyeti	2.85	.069	.970	.977	Tek boyut	.579	.846										
Psikolojik İhtiyaçlar	4.66	.097	.970	.995	1. Özerklik	.623	.868	.789									
					2. Yeterlilik	.786	.936	.577	.886								
					3. İlişkililik	.809	.944	.661	.547	.899							

Not. p = anlamlılık; χ^2 = Chi-Square (Ki-Kare); df = Degree of Freedom (Serbestlik Derecesi). (χ^2/sd) = Ki-karenin Serbestlik Derecesine Oran, RMSEA = Root Mean Square Error of Approximation (Yaklaşık Hataların Ortalama Karekökü); TLI = Tucker Lewis Index (Tucker Lewis İndeksi); CFI = Comparative Fit Index (Karşılaştırmalı Uyum İndeksi). AVE = ortalama çıkarılan varyans; CR = bileşik güvenilirlik. Köşegen değerler \sqrt{AVE} 'dir. Korelasyonlar DFA'dan standartlaştırılmış tahminlerdir. Farklı modellerden gelen yapılar arası korelasyonlar mevcut değildir çünkü DFA'lar ayrı ayrı yapılmıştır.

Schermelleh-Engel, K., Moosbrugger, H., ve Müller, H. (2003), *Marsh ve Hocevar, 1985, **Hu ve Bentler (1998) ***Kenny, Kaniskan ve McCoach (2015).

Araştırmanın ilk hipotezini test etmek amacıyla, LÜE'nin (sevgi, statü, hizmet, bilgi, para ve ekipman) işten ayrılma niyetiyle ilişkisi hiyerarşik çoklu doğrusal regresyon analizi ile incelenmiştir. Analizin ilk aşamasında (Model 1), olası karıştırıcı etkileri kontrol etmek amacıyla cinsiyet, yaş, medeni durum, toplam çalışma süresi, işyeri çalışma süresi, eğitim düzeyi ve pozisyon değişkenleri modele dahil edilmiştir. İkinci aşamada (Model 2), H1 hipotezi kapsamında LÜE'nin alt boyutları modele eklenerek, bu değişkenlerin işten ayrılma niyeti üzerindeki doğrudan etkileri test edilmiştir.

Model 1 sonuçlarına göre, kontrol değişkenleri arasında cinsiyet ($\beta = -0.108$, $p = .033$), yaş ($\beta = -0.178$, $p = .008$), toplam çalışma süresi ($\beta = -0.122$, $p = .045$), pozisyon ($\beta = 0.133$, $p = .017$) işten ayrılma niyeti üzerinde anlamlı etkilere sahiptir. Bu bulgular, özellikle daha genç, daha kısa toplam çalışma süresine sahip ve belirli pozisyonlardaki çalışanların işten ayrılma niyetlerinin daha yüksek olabileceğine işaret etmektedir. Model 2'de LÜE boyutları modele dahil edildiğinde, sevgi ($\beta = -0.290$, $t = -3.751$, $p < .001$) ve ekipman ($\beta = -0.280$, $t = -3.813$, $p < .001$) boyutlarının işten ayrılma niyetiyle ters yönde ve istatistiksel olarak anlamlı biçimde ilişkili olduğu belirlenmiştir. Bu sonuçlar, çalışanların sevgi (duygusal destek, değer görme) ve ekipman (iş etkin biçimde yapmaya olanak tanıyan araç ve kaynaklar) beklentileri karşılandıkça, işten ayrılma niyetlerinin anlamlı biçimde azaldığını göstermektedir. Buna karşılık, statü, hizmet, bilgi ve para boyutlarının işten ayrılma niyeti üzerindeki doğrudan etkileri istatistiksel olarak anlamlı bulunmamıştır ($p > .05$). Dolayısıyla, H1 hipotezi kısmen desteklenmiştir.

Tablo 2.
Doğrudan Etkiler

	Beta	t	Sig.	R / R ² (Adj)	F	Sig.
Model 1				0.315 / 0.083	5.993	0.000
(Sabit)		6.681	0.000			
Cinsiyet	-0.108	-2.143	0.033			
Yaşınız	-0.178	-2.678	0.008			
Medeni Durum	-0.035	-0.681	0.496			
Toplam Çalışma Süresi	-0.122	-2.016	0.045			
İşyeri Çalışma Süresi	0.06	1.07	0.285			
Eğitim	0.047	0.872	0.384			
Pozisyon	0.133	2.399	0.017			
Model 2				0.523 / 0.248	14.945	0.000
(Sabit)		9.614	0.000			
Cinsiyet	-0.104	-2.26	0.024			
Yaşınız	-0.096	-1.563	0.119			
Medeni Durum	-0.024	-0.515	0.607			
Toplam Çalışma Süresi	-0.114	-2.031	0.043			
İşyeri Çalışma Süresi	0.001	0.023	0.982			
Eğitim	0.064	1.262	0.208			
Pozisyon	0.077	1.472	0.142			
Sevgi	-0.29	-3.751	0.000			
Statü	0.092	1.4	0.162			
Hizmet	-0.028	-0.275	0.784			
Bilgi	0.097	1.08	0.281			
Para	-0.065	-0.945	0.345			
Ekipman	-0.28	-3.813	0.000			

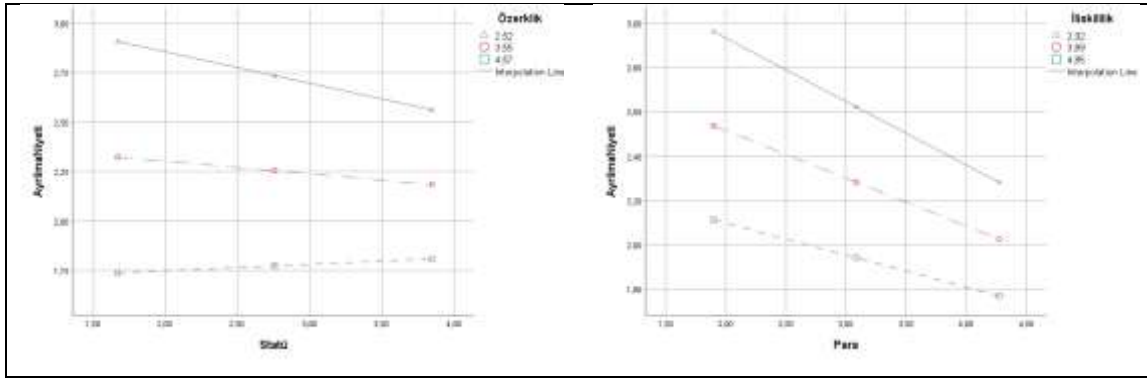
Araştırmamızın ikinci hipotezini test etmek amacıyla, LÜE boyutları (sevgi, statü, hizmet, bilgi, para ve ekipman) ile işten ayrılma niyeti arasındaki ilişkide, karşılanmayan temel psikolojik ihtiyaçların (özerklik, yeterlilik ve ilişkililik) düzenleyici rolü Hayes'in (2018) PROCESS makrosu Model 1 kullanılarak analiz edilmiştir. Her bir LÜE boyutu için ayrı düzenleyici modeller oluşturulmuş; bu modellerde bireylerin demografik özellikleri (medeni durum, cinsiyet ve yaş), eğitim düzeyleri ile çalışma yaşamına ilişkin göstergeler (toplam çalışma süresi, mevcut işyerindeki kıdem ve pozisyon) tüm analizlerde kontrol değişkeni olarak dikkate alınmıştır, LÜE boyutu bağımsız değişken (X), işten ayrılma niyeti bağımlı değişken (Y) ve karşılanmayan temel psikolojik ihtiyaçlar düzenleyici değişken (W) olarak ele alınmıştır. Düzenleyicilik etkisi, X ve W'nin etkileşim terimi (X × W) üzerinden test edilmiştir. Analizlerde, etkileşim katsayılarının anlamlılığı %95 güven aralığına dayalı bootstrap yöntemi ile değerlendirilmiştir; güven aralığının sıfırı içermemesi ve p < .05 olması, düzenleyiciliğin varlığına kanıt olarak kabul edilmiştir.

Tablo 3.
Düzenleyici Etkiler

Bağımsız Değişken	Düzenleyici Değişken	Bağımlı Değişken	β (Int)	p	LLCI	ULCI
Sevgi	Özerklik	İşten Ayrılma Niyeti	0.0196	0.5906	-0.0521	0.0914
	Yeterlilik		-0.0782	0.0894	-0.1684	0.0121
	İlişkililik		0.0319	0.3963	-0.042	0.1059
Statü	Özerklik		0.0934	0.0168	0.017	0.1699
	Yeterlilik		0.0332	0.5289	-0.0703	0.1367
	İlişkililik		0.0473	0.2717	-0.0372	0.1318
Hizmet	Özerklik		0.0571	0.1034	0.0117	0.1259
	Yeterlilik		-0.0458	0.3089	-0.1342	0.0426
	İlişkililik		0.0593	0.1118	-0.0139	0.1325
Bilgi	Özerklik	0.0066	0.8411	-0.0579	0.0711	
	Yeterlilik	-0.0308	0.4802	-0.1166	0.0549	
	İlişkililik	0.0294	0.4187	-0.0419	0.1006	
Para	Özerklik	0.0591	0.1005	-0.0115	0.1297	
	Yeterlilik	0.0146	0.7629	-0.0806	0.1098	
	İlişkililik	0.0734	0.0487	0.0004	0.1463	

Ekipman	Özerklik	0.032	0.345	-0.0345	0.0986
	Yeterlilik	-0.0252	0.586	-0.1162	0.0658
	İlişkililik	0.0309	0.3884	-0.0394	0.1011

Bulgular (Tablo 3), statü ile işten ayrılma niyeti arasındaki ilişkide, karşılanmayan özerklik ihtiyacının anlamlı bir düzenleyici rol oynadığını ortaya koymuştur ($\beta = 0.0934$, $p = .0168$, %95 GA [0.017, 0.1699]). Bu sonuç, çalışanların statüye ilişkin beklentilerinin işten ayrılma niyeti üzerindeki etkisinin, özerklik ihtiyacının karşılanmaması durumunda daha da güçlendiğini göstermektedir. Başka bir ifadeyle, özerklik ihtiyacının daha fazla karşılanmadığı koşullarda, statü eksikliği çalışanların örgütten ayrılma niyetini daha güçlü biçimde artırmaktadır. Ayrıca, para ile işten ayrılma niyeti arasındaki ilişkide, karşılanmayan ilişkililik ihtiyacının anlamlı bir düzenleyici etkisi olduğu belirlenmiştir ($\beta = 0.0734$, $p = .0487$, %95 GA [0.0004, 0.1463]). Bu bulgu, parasal beklentilerin işten ayrılma niyeti üzerindeki etkisinin, çalışanların sosyal bağ kurma ve ait olma ihtiyaçlarının karşılanmadığı durumlarda daha güçlenerek belirgin hâle geldiğine işaret etmektedir. Buna karşılık, sevgi, hizmet, bilgi ve ekipman boyutları ile işten ayrılma niyeti arasındaki ilişkilerde; ayrıca yeterlilik ihtiyacı ve diğer etkileşim kombinasyonlarında istatistiksel olarak anlamlı bir düzenleyici etki tespit edilmemiştir ($p > .05$). Bu nedenle, söz konusu etkileşimler hipotez kapsamında desteklenmemiştir. Böylelikle araştırmada H2 kısmen desteklenmiştir.



Şekil 1. Anlamlı etkileşimler

5.TARTIŞMA VE SONUÇ

Bu araştırmada, işten ayrılma niyeti bağlamında LÜE rolü ile bu ilişki kapsamında Öz Belirleme Kuramı çerçevesinde ele alınan Temel Psikolojik İhtiyaçların olası düzenleyici işlevi incelenmektedir. İşten ayrılma niyetinin oluşum sürecinde merkezi öneme sahip sorulardan biri, “İnsanların işten ayrılmayı düşünmesine ne sebep olur?” sorusudur. Bununla birlikte, en az bu soru kadar kritik olan bir diğer soru ise “İnsanların işten ayrılmayı düşünmesini ne engeller?” sorusudur (Keough, 2006). Bu çalışmada, söz konusu soruların yanıtları; LÜE kalitesini şekillendiren Sosyal Değişim Kaynak Kuramı ile Öz Belirleme Kuramı içinde yer alan Temel Psikolojik İhtiyaçlar Kuramı çerçevesinde ele alınmış ve bu iki değişkenin işten ayrılma niyeti üzerindeki belirleyiciliği ortaya konmuştur.

Analiz sonucunda elde edilen H1 hipotezine ait ilk bulgu kısmen desteklenmiştir; ilişki daha ayrıntılı biçimde incelendiğinde, sevgi ve ekipman kaynaklarının işten ayrılma niyetiyle negatif ve anlamlı bir ilişki içinde olduğu saptanmıştır. Bu bulgu, liderin sunduğu söz konusu kaynakların, astlarda karşılıklı yükümlülüğü gereği sosyal değişim süreci çerçevesinde işten ayrılma niyetinin azalmasıyla ilişkili olduğuna işaret etmektedir. Düzenleyici etkinin test edildiği H2 hipotezi de kısmen desteklenmiştir. Hipoteze ilişkin bulgular, Temel Psikolojik İhtiyaçların karşılanmasının, kaynakların işten ayrılma niyeti üzerindeki etkisini zayıflatan bir mekanizma olarak işlev gördüğünü ve temel psikolojik ihtiyaçların karşılanmasının söz konusu ilişkide düzenleyici bir rol üstlendiğini göstermektedir. Sonuçlar ayrıca, özerklik düzeyine bağlı olarak statü ile işten ayrılma niyeti ilişkisinin; ilişkililik düzeyine bağlı olarak ise para ile işten ayrılma niyeti ilişkisinin farklılaştığını göstermektedir. Bu noktada çalışma, işten ayrılma niyetinin yalnızca ekonomik koşullarla değil; aynı zamanda ilişki ve psikolojik süreçlerle de şekillendiğini göstererek kuramsal yazına katkı sağlamaktadır.

Öncelikle, bu çalışmada işten ayrılma niyetinin açıklanmasında LÜE yaklaşımıyla sınırlı kalınmayarak Sosyal Değişim Kaynak Kuramı ile Temel Psikolojik İhtiyaçlar Kuramının birlikte ele alınmasının dayandığı kuramsal gerekçelerin ortaya konulması gerekmektedir. Birinci olarak, LÜE Kuramı, liderlerin tüm astlarıyla aynı nitelikte ilişkiler kurmadığını ve bazı astlarla daha yüksek kaliteli, farklılaştırılmış etkileşimler geliştirdiğini ileri sürmektedir (Gerstner & Day, 1997; Liden & Maslyn, 1998). Ancak yüksek kaliteli değişim ilişkilerinde astlara sunulan ödüller karşılığında kendilerinden ne beklediği çoğu zaman açık biçimde ifade edilmemekte; değişim süreci büyük ölçüde çıkarıma dayalı olarak ilerlemektedir (Gerstner & Day, 1997). Astlara sağlanan kaynakların

olumlu ve istenen davranışları teşvik ettiği bilinmesine rağmen, bu tepkileri ortaya çıkaran kaynakların içeriği çoğu zaman açık biçimde tanımlanmamaktadır (Yukl, 2012; Lemmon vd., 2016). Bu durum, LÜE literatüründe “neyin değiş tokuş edildiği” sorusunun yeterince netleştirilememesine ve karşılıklı yanlış anlamaların ortaya çıkmasına yol açmaktadır (Bauer & Green, 1996; Mitchell, vd., 2012; Liao & Hui, 2021). Buna ek olarak LÜE, bir değişim süreci olarak tanımlanmasına karşın çoğu çalışmada değişimin doğrudan ölçülemediği ast-üst ilişkisinin hangi kaynaklar aracılığıyla güçlendiğinin açıklanmasını zorlaştırmaktadır (Liden vd., 1997). Tüm bunlar göz önüne alındığında LÜE kapsamında gelişen karşılıklı yükümlülüğe dayalı ilişkiyi, değiş tokuş edilen kaynakların niteliği üzerinden daha ayrıntılı biçimde açıklayabilmesi ve tamamlayıcı bir kuramsal çerçeve sunması nedeniyle Sosyal Değişim Kaynak Kuramı, bu çalışmada işten ayrılma niyetinin açıklanmasında temel kuramsal dayanaklardan biri olarak ele alınmıştır. Bu anlamda çalışma, literatürde sınırlı ele alınan bir alanı, ampirik olarak ele alarak mevcut bilgi birikimini genişletmektedir. İkinci olarak, iş arkadaşları ve liderlerle kurulan ilişkilerin içeriğinin, astın işten ayrılma kararlarında “duygusal bir güç” işlevi görmesi (Maertz & Griffeth, 2004) ve işten ayrılma niyetinin, ilişkilerin sağladığı duygusal faydalarla ilişkili olabileceğine dair bulguların yer alması (Liden & Maslyn, 1998; Bauer vd., 2006), işten ayrılmanın yalnızca örgütsel koşullarla açıklanamayacağını göstermektedir. Astın işten ayrılma ya da örgütte kalma kararının yalnızca maddi koşullarla değil, aynı zamanda psikolojik ve duygusal süreçlerle de ilişkili olabileceği değerlendirildiğinden, bu durum Öz Belirleme Kuramı ile ilişkilendirilmektedir. Ancak özerklik, yeterlilik ve ilişkililik gibi temel psikolojik ihtiyaçların karşılama düzeyinin işten ayrılma niyetinin oluşumunda belirleyici bir rol oynadığı; dolayısıyla çalışmanın Öz Belirleme Kuramına dayanan Temel Psikolojik İhtiyaçlar Kuramı çerçevesinde ele alınmasının daha açıklayıcı olduğu değerlendirilmektedir.

Birinci hipotez kapsamında elde edilen bulgular incelendiğinde, LÜE’ye konu olan altı kaynaktan yalnızca sevgi ve ekipman kaynaklarının işten ayrılma niyetiyle ters yönlü ve istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki sergilediği görülmektedir. Bu sonuç, astların üstlerinden gördükleri destek pozitif duygu, empati, ilgi, duygusal yakınlık ile görevlerini yerine getirirken ihtiyaç duydukları teknik ekipman, teknolojik araçlar ile somut araç ve donanıma erişimlerinin, örgütte kalma kararlarında belirleyici bir rol oynadığını ortaya koymaktadır. Sevgi, Sosyal Değişim Kaynakları Kuramında en özel kaynaklardan biri olarak tanımlanmakta; şefkat, saygı, sıcaklık ve rahatlık gibi duyguların bir ifadesi olarak görülmektedir (Binning & Huo, 2012: 147). Sevgi kaynağının özel bir konumda yer alması, değiştirilebileceği kaynak aralığının da sınırlı olmasına neden olmaktadır (Foa & Foa, 2012: 22). Nitekim bir sevgi ifadesine (gülümseme, omuza dostça dokunma) karşılık olarak parasal bir ödül yerine saygı ya da yakınlık içeren bir karşılık verme olasılığının daha yüksek olması, sevginin özel yapısını yansıtmaktadır (Foa & Foa, 2012: 22). Bu durumun temel nedeni, sevginin, pekiştirici etkisinin doğrudan kişi-uyarıcı ilişkisine sıkı sıkıya bağlı olmasıdır (Foa & Foa, 1974: 81; Foa & Foa, 2012). Diğer bir ifadeyle, sevginin kimden alındığı, bu kaynağın etkisini belirleyen temel bir unsur olarak öne çıkmaktadır. Bu kişiye özgü nitelik, ast-üst ilişkilerinde sevginin değerlendirme süreçlerinde merkezi bir rol üstlenmesine yol açmakta; bu nedenle sevgi, ast üst değerlendirmesinde en temel boyut olarak yer almaktadır (Fiske vd., 2007). Ast-üst ilişkisi bağlamında sevginin gösterilme biçiminin sınırlı ve hassas bir zemin üzerinde gerçekleşmesi, bu kaynağın örgütsel sonuçlar üzerindeki etkisini daha da anlamlı kılmaktadır. Özellikle ast-üst ilişkilerinde sevginin çok az sayıda kaynakla değiştirilebilmesi ve kaynağın kimden elde edildiğinin belirleyici olması lider-üye ilişkisinde kolay ikame edilemeyen özel bir sosyal kaynak niteliği taşımasına dayandırılmaktadır (Binning & Huo, 2012). Sevginin liderden elde edilmesi, Sosyal Değişim Kaynakları Kuramı çerçevesinde astın lidere yönelik karşılıklılık algısını güçlendiren temel bir kaynak olarak değerlendirildiğinden çalışmada sevgi kaynağının işten ayrılma niyeti üzerindeki negatif ve anlamlı etkisinin ortaya çıkması, kuramsal açıklamayla doğrudan uyumlu bir bulgunun elde edildiğine işaret etmektedir. Sonucun önemini destekleyen bir diğer unsur, sevgi kaynağı karşılığında astların kararsızlık yaşayabilmesidir. Kaynak değişiminde ortaya çıkan “kararsızlık” durumunun etkileşim kalitesi açısından belirleyici olması ve sevgi kaynağının özel konumu nedeniyle bu tür bir belirsizliğe daha açık bir nitelik taşıması, sevgi kaynağının özgün rolünü daha da görünür kılmaktadır. Kararsızlık durumuna örnek olarak, paranın değeri ve değişim karşılığı net biçimde tanımlanabilirken, sevgi kaynağına nasıl ve hangi düzeyde karşılık verileceği astlar tarafından her zaman öngörülebilir değildir. Değişim döngüsü içinde “kararsızlık” yaşamının çoğunlukla sevgi alışverişinde görüldüğü (Foa & Foa, 2012, s. 15) dikkate alındığında, liderden algılanan sevginin işten ayrılma niyetini azaltıcı yöndeki etkisinin bu bağlamda daha anlamlı hâle geldiği söylenebilir. Bu çalışmada sevgi alt boyutuna ilişkin elde edilen bulguların işten ayrılma niyetiyle ilişkili bulunması, yaklaşımların bu bağlamda sunduğu açıklamaları anlamlı kılan bir örneğe işaret etmektedir. Buna karşılık statü, hizmet, bilgi ve para kaynaklarının doğrudan etkilerinin anlamsız bulunması, işten ayrılma niyetinin yalnızca maddi ya da biçimsel değişim unsurlarıyla değil, daha çok duygusal bağ ve işin yapılmasını kolaylaştıran somut destekle şekillendiğini göstermektedir.

İlk hipoteze ait ikinci bulgu ekipman kaynağının işten ayrılma niyeti üzerindeki anlamlı ve negatif etkisi olduğunu göstermektedir. Ekipman, “mal (goods)” kategorisi içerisinde yer almakta; somut ve evrensel bir kaynak olarak sınıflandırılmaktadır (Foa & Foa, 2012; Foa & Foa, 1974). Somut olması nedeniyle doğrudan işlevsellik sunan ekipman, evrensel bir kaynak olması nedeniyle de sağlayıcının kimliğinden görece bağımsız olarak değer üretmekte; sevgi ve statü gibi kişiye özgü ve ilişkiselliğe duyarlı kaynaklardan ayrılmaktadır (Wilson vd., 2010).

Karşılıklı normuna göre astlar, kendilerine sunulan bir kaynak karşısında yükümlülük hissettikleri için, aynı türde geri veremedikleri kaynakları telafi etme eğilimine girmektedirler. Wilson ve diğerlerinin (2010) vurguladığı üzere, örgütsel yapı içerisinde ekipman kaynağı da yapısal olarak lider tarafından astlara sağlanabilen; ancak astlar tarafından lidere aynı türde geri verilemeyen bir kaynak türüdür. Çalışmada elde edilen bulgulara göre ast, kendisine sunulan ekipman karşısında hissettiği yükümlülüğü örgütte kalmayı tercih ederek karşılamaktadır. Bu durum, ekipman kaynağının işten ayrılma niyetini azaltıcı etkisini açıklayan temel kuramsal mekanizmayı oluşturmaktadır. Sevgi ve statü gibi kaynaklar yüksek kaliteli LÜE ilişkilerinde daha anlamlı hâle gelirken, ekipman kaynağının değeri büyük ölçüde işlevselliğinden ve sağladığı araçsal kolaylıktan kaynaklanmaktadır (Wilson vd., 2010: 9–10). Bu bağlamda ekipman, doğrudan kullanım değeri üzerinden ast üzerinde tutundurma etkisi yaratabilen nadir kaynaklardan biri olarak öne çıkmaktadır. Bu tür araçsal kaynakların çoğu zaman ikincil veya fark edilmesi güç unsurlar olarak değerlendirilmesine karşın, çalışmada ekipman kaynağına ilişkin anlamlı bir sonucun elde edilmesi, bulgunun özgünlüğünü ve çalışmanın katkı değerini artırmaktadır.

Çalışmanın ikinci hipotez olan H2 hipotezi çalışmada düzenleyici ilişkinin araştırılması amacıyla kurulmuş ve kısmen desteklenmiştir. Analiz sonucunda temel psikolojik kuramına ait üç boyuttan ikisinin, özerklik ve ilişkililik boyutlarının, düzenleyicilik etkisi anlamlı bulunmuştur. Çalışmanın düzenleyici etkiye ilişkin bulguları, statüye ilişkin sonuçların özerklik düzeyine; para ile ilişkili sonuçların ise ilişkililik düzeyine bağlı olarak farklılaştığını ortaya koymaktadır. Söz konusu bulgu, özerklik ihtiyacı karşılanan astlarda, liderden elde edilen statü ile bağımlı değişken olan işten ayrılma niyeti ilişkisinin zayıflayabildiğini; özerklik ihtiyacının karşılanmadığı durumlarda statü kaynağı ile işten ayrılma niyeti ilişkisinin güçlendiğini ve belirgin biçimde farklılaştığını işaret etmektedir. Astın temel psikolojik ihtiyaçlarını öznel olarak deneyimlemesi bireysel açıdan önemli olmakla birlikte, bu ihtiyaçların tatmin edilmesinde belirleyici olan temel kaynak örgütsel ve kişilerarası çalışma ortamıdır (Gagné & Deci, 2005). Diğer bir ifadeyle astın özerklik, yeterlilik ve ilişkililik gibi psikolojik ihtiyaçlarının karşılanıp karşılanmaması, esas olarak çalıştığı ortamdan ve kurduğu ilişkilerden sağladığı duygusal kazanımlardan kaynaklanmaktadır. Elde edilen duygusal kazanımların temel psikolojik ihtiyaçlar düzeyine katkı sağlayabileceği dikkate alındığında, lider tarafından sunulan takdirin özerklik ihtiyacıyla; geri bildirim ve performans desteğinin yeterlilik ihtiyacıyla; liderle gelişen ilişkinin ise ilişkililik ihtiyacıyla ilişkili olduğu ifade edilmektedir (Vansteenkiste vd., 2020). Özerklik destekleyici uygulamaların çalışanlar üzerinde olumlu motivasyonel sonuçlar doğurduğu, önceki çalışmalarla da ortaya konmuştur (Trépanier vd., 2013a, 2013b).

Bu çalışmada elde edilen bulgular ise, özerklik ihtiyacının karşılanmasının, statü temelli kazanımların işten ayrılma niyeti üzerindeki etkisini koşullara bağlı olarak farklılaştırdığını göstermektedir. Başka bir ifadeyle, özerklik ihtiyacının karşılandığı durumlarda, liderden elde edilen statünün işten ayrılma niyetiyle olan ilişkisi zayıflamakta; buna karşılık özerklik ihtiyacının karşılanmadığı koşullarda statü, işten ayrılma niyetiyle daha güçlü biçimde ilişkilendirilmektedir. Bu durum, özerklik ihtiyacının işten ayrılma niyetini doğrudan azaltan bir unsur olmaktan ziyade, statünün bu niyet üzerindeki etkisini sınırlandıran bir bağlamsal düzenleyici işlevi gördüğüne işaret etmektedir. Özerklik ihtiyacının karşılandığı bağlamlarda, astların psikolojik kaynaklarının görece daha güçlü olması, statü gibi dışsal kazanımların ayrılma niyeti üzerindeki belirleyiciliğini azaltmaktadır. Buna karşılık temel psikolojik ihtiyaçların karşılanmaması, olumsuz örgütsel çıktıları artırarak işten ayrılma niyeti açısından kritik bir risk alanı oluşturmaktadır. Bu çerçevede elde edilen bulgular, özerklik ihtiyacının statü ve işten ayrılma niyeti arasındaki ilişkide düzenleyici bir rol üstlendiğini ve statünün ayrılma niyeti üzerindeki etkisinin, özerklik ihtiyacının karşılanmadığı durumlarda daha belirgin hâle geldiğini ortaya koymaktadır. Bu sonuç, hem öz-belirlenim kuramının varsayımlarıyla hem de ilgili ampirik literatürle tutarlıdır.

Düzenleyici etkiye ilişkin bir diğer bulgu, ilişkililik ihtiyacının para ile işten ayrılma niyeti arasındaki ilişkide düzenleyici bir rol üstlenmesidir. Sonuçlara göre, ilişkililik ihtiyacı karşılanan astlarda para kaynağının işten ayrılma niyetiyle olan ilişkisi zayıflamakta; buna karşılık ilişkililik ihtiyacının karşılanmadığı durumlarda para kaynağı, işten ayrılma niyetiyle daha güçlü biçimde ilişkilendirilmektedir. Para, Foa ve Foa'nın kaynak sınıflamasında evrensel ve somut bir kaynaktır (Foa & Foa, 1974, 1993, 2012) ve astın liderinden para (prim, ikramiye, avans vb.) alması, karşılıklı normu gereği karşılık verme eğilimini tetiklemektedir (Wilson vd., 2010). Bu çerçevede, ilişkililik ihtiyacının yeterince karşılanmadığı durumlarda, lider tarafından sunulan para kaynağının, astlar açısından örgütte kalma ya da ayrılma kararlarında daha belirleyici bir hâl alması olası görünmektedir. Diğer bir ifadeyle, çalışma paranın, sosyal ve duygusal kaynakların görece yetersiz olduğu bağlamlarda, işten ayrılma niyetiyle daha güçlü biçimde ilişkilenen bir değişim kaynağı hâline gelebildiğini göstermektedir. Bu bulgu, para kaynağının işten ayrılma kararları üzerindeki etkisinin bağlamsal koşullara, özellikle ilişkililik ihtiyacının karşılanma düzeyine bağlı olarak değişebildiğine işaret etmektedir. Değişim ilişkilerinde, sevgi gibi özel bir kaynağın değerinin, kaynağı sunan kişinin kimliğine bağlı olarak şekillendiği; buna karşılık para gibi evrensel bir kaynağın, kaynağı sağlayan kişinin kimliğinden bağımsız olarak değer atfedilen bir kaynak olarak tanımlanması (Foa vd., 1993: 15) çalışmanın literatüre sunduğu katkıyı daha da belirgin hâle getirmektedir. Bu bağlamda değerlendirildiğinde, para kaynağı liderin kimliğinden bağımsız olarak değerli bir kaynak olarak algılansa da, örgütte ilişkililik ihtiyacının tatmini büyük ölçüde liderle kurulan ilişkinin niteliğine ve bu ihtiyacın karşılanma düzeyine bağlıdır. Nitekim bu çalışmada, astların para gibi maddi kaynaklardan ziyade, öncelikle ilişkililik gibi

temel psikolojik ihtiyaçlarının karşılanıp karşılanmadığına duyarlı oldukları; bu ihtiyaçların yeterince karşılanmadığı koşullarda ise maddi kazanımların ayrılma niyetiyle daha güçlü biçimde ilişkilendiği görülmektedir. Bu durumun olası nedenlerinden biri, para gibi maddi kaynakların farklı kaynaklardan sağlanabilirken, ilişkililik ihtiyacının tatmininin daha sınırlı olmasıdır. Bir diğer olası neden ise, literatürde ilişkililik ihtiyacı yüksek düzeyde karşılanan astların stresli durumlarla daha etkili biçimde başa çıkabildiklerinin vurgulanmasıdır (Cole, 2005). Bu bağlamda, ilişkililik ihtiyacının karşılanması, para gibi maddi kaynakların işten ayrılma niyeti üzerindeki etkisini sınırlandıran bir psikolojik tampon işlevi görebilmektedir. Paranın sonlu nitelikte bir kaynak olması ve bu nedenle görev performansına dayalı olarak edinilmesi (Lemmon vd., 2016: 3), ilişkililik ihtiyacının karşılanmadığı durumlarda paranın ayrılma niyetiyle daha güçlü biçimde ilişkilendirilmesini açıklamaktadır. Dolayısıyla çalışmanın bulguları, ilişkililik ihtiyacının para ve işten ayrılma niyeti arasındaki ilişkide düzenleyici bir rol üstlendiğini ve maddi kaynakların etkisinin, sosyal-psikolojik ihtiyaçların karşılanmadığı bağlamlarda daha belirgin hâle geldiğini göstermektedir. Bu değerlendirmeler, çalışmada elde edilen bulguların kuramsal çerçeveye tutarlılığını güçlendirmektedir.

Çalışma sonuçları genel hatlarıyla değerlendirildiğinde, astın liderinden edindiği kaynaklar aracılığıyla kurduğu ilişkinin işten ayrılma niyeti bağlamında anlamlı olduğu görülmektedir. Üye ile lider ilişkilerinin çalışmanı örgütte tutan önemli bir güç olduğu, hem önceki çalışmalarla (Mossholder vd., 2005) hem de bu çalışmanın bulgularıyla desteklenmektedir. Özellikle sevgi gibi ifade edilmesi güç ve kolay ikame edilemeyen sosyal bir kaynağın işten ayrılma niyetiyle ilişkili bulunması, çalışmanın kuramsal katkısını güçlendiren önemli bir sonuçtur. Bulgular, hem ekonomik değişim (para, ekipman) hem de sosyal değişim (sevgi, statü) kapsamındaki kaynakların işten ayrılma niyetiyle ilişkili olduğunu göstermektedir. Ekonomik değişim kısa vadeli ve biçimsel ilişkileri; sosyal değişim ise güven, bağlılık ve duygusal özdeşleşmeye dayalı uzun vadeli ilişkileri içermektedir (Tse vd., 2013). Bu yönüyle çalışma, değişim ilişkilerinin yalnızca ekonomik değil, aynı zamanda sosyal kaynaklara da dayandığını ileri süren Sosyal Değişim Kaynak Kuramı (Foa & Foa) ve Blau'nun sosyal değişim yaklaşımıyla tutarlıdır. Öte yandan, lider ile üye ilişkisinin işten ayrılma niyeti üzerindeki etkisinin, liderin sunduğu kaynaklardan ziyade astın psikolojik ihtiyaçlarının karşılanma düzeyine bağlı olarak farklılaştığı görülmektedir. Gerstner ve Day'ın (1997) vurguladığı üzere, bu ilişkinin kapsamlı biçimde anlaşılabilmesi için düzenleyici değişkenlerin dikkate alınması gerekmektedir. Bu doğrultuda çalışma, özerklik ve ilişkililik gibi temel psikolojik ihtiyaçların, liderden sağlanan kaynaklar ile işten ayrılma niyeti arasındaki ilişkide düzenleyici rol üst gösterdiğine dair ampirik kanıtlar sunmaktadır.

Bulgular, temel psikolojik ihtiyaçları karşılanan astlarda, liderden elde edilen kaynakların (ör. statü, para) işten ayrılma niyeti üzerindeki belirleyici gücünün zayıfladığını; buna karşılık ihtiyaçların yeterince karşılanmadığı durumlarda bu kaynakların ayrılma niyetiyle daha güçlü biçimde ilişkilendiğini göstermektedir. Diğer bir ifadeyle, astların içsel doyumlarının düşük olduğu koşullarda örgütte kalma ya da ayrılma kararlarının, daha çok dışsal kaynaklara dayalı olarak şekillendiği anlaşılmaktadır. Bu sonuçlar, ilişkililik ve özerklik algılarının çalışanların çalışma ortamlarına uyum sağlamalarında temel psikolojik kaynaklar olarak işlev gördüğünü ortaya koyan önceki bulgularla uyumludur (Boudrias vd., 2020). Bu çerçevede, işten ayrılma niyetinin yalnızca maddi koşullarla değil, psikolojik ve duygusal süreçlerle de ilişkili olduğu; dolayısıyla Öz Belirleme Kuramının bu ilişkileri açıklamak açısından güçlü bir kuramsal zemin sunduğu değerlendirilmektedir. Temel psikolojik ihtiyaçların karşılanmasının, liderden sağlanan kaynakların etkisini sınırlandıran bir bağlamsal koşul olarak işlev gördüğü görülmektedir. İlişkililik ihtiyacının para ile işten ayrılma niyeti arasındaki ilişkideki düzenleyici etkisi istatistiksel olarak anlamlı olmakla birlikte, güven aralığının sifıra yakınlığı bu bulgunun örnekleme özgü olabileceğine işaret etmektedir. Bu durum çalışmanın önemli bir sınırlılığıdır ve gelecekteki araştırmalarda daha büyük ve farklı örneklemlerle test edilmesi önerilmektedir. Ayrıca, sosyal ve ekonomik değişim süreçlerinin mekanik ve organik örgüt yapılarında karşılaştırmalı olarak ele alınması, değişim kaynaklarının farklı bağlamlarda nasıl işlediğinin anlaşılmasına katkı sağlayabilir.

Uygulayıcılar açısından, yöneticilerin özerklik destekleyici davranışlarını güçlendirmeye yönelik eğitim programlarının geliştirilmesi önemli bir müdahale alanı olarak öne çıkmaktadır. Kontrol edici olmayan iletişim, çalışanlara seçim hakkı tanıma ve gerekçeleri açıklama gibi uygulamaların, çalışanların algıladıkları özerklik desteğini artırarak genel işlevselliğe katkı sağladığı görülmektedir (Boudrias vd., 2020).

KAYNAKÇA

- Allen, D. G., Shore, L. M., & Griffeth, R. W. (2003). The role of perceived organizational support and supportive human resource practices in the turnover process. *Journal of Management*, 29, 99–118.
- Ballinger, G. A., Lehman, D. W., & Schoorman, F. D. (2010). Leader–member exchange and turnover before and after succession events. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 113(1), 25–36.
- Bartlett, K. R. (1999). *The relationship between training and organizational commitment in the health care field (Doctoral dissertation)*. University of Illinois at Urbana-Champaign.
- Bauer, T. N., Erdogan, B., Liden, R. C., & Wayne, S. J. (2006). A longitudinal study of the moderating role of extraversion: Leader–member exchange, performance, and turnover during new executive development. *Journal of Applied Psychology*, 91(2), 298–310.
- Bauer, T. N., & Green, S. G. (1996). Development of leader–member exchange: A longitudinal test. *Academy of Management Journal*, 39(6), 1538–1567.
- Binning, K. R., & Huo, Y. J. (2012). Understanding status as a social resource. In K. Törnblom & A. Kazemi (Eds.), *Handbook of social resource theory: Theoretical extensions, empirical insights, and social applications* (pp. 149–164). Springer.
- Blau, P. (1964). *Exchange and power in social life*. Wiley.
- Boudrias, V., Trépanier, S.-G., Foucreault, A., Peterson, C., & Fernet, C. (2020). Investigating the role of psychological need satisfaction as a moderator in the relationship between job demands and turnover intention among nurses. *Employee Relations: The International Journal*, 42(1), 213–231.
- Chen, B., Vansteenkiste, M., Beyers, W., Boone, L., Deci, E. L., Van der Kaap-Deeder, J., & Ryan, R. M. (2015). Basic psychological need satisfaction, need frustration, and need strength across four cultures. *Motivation and Emotion*, 39, 216–236. <https://doi.org/10.1007/s11031-014-9450-1>
- Cropanzano R., Howes, J.C., Grandey, A.A. and Toth, P. (1997), The relationship of organizational politics and support to work behaviors, attitudes and stress, *Journal of Organizational Behavior*, 18 (2), 159-180.
- Cropanzano, R., & Mitchell, M. S. (2005). Social exchange theory: An interdisciplinary review. *Journal of Management*, 31(6), 874–900.
- Cole, M. (2005). Culture in development. In M. H. Bornstein & M. E. Lamb (Eds.), *Developmental science: An advanced textbook* (5th ed., pp. 45–101). Lawrence Erlbaum Associates.
- Dansereau, F., Graen, G., & Haga, W. (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.
- Deci, E. L., Olafsen, A. H., & Ryan, R. M. (2017). Self-determination theory in work organizations: The state of a science. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 4, 19–43.
- Deci, E. L., & Ryan, R. M. (2000). The “what” and “why” of goal pursuits: Human needs and the self-determination of behavior. *Psychological Inquiry*, 11, 227–268.
- Du Plessis, M., Waglay, M., & Becker, J. R. (2020). The role of emotional intelligence and autonomy in transformational leadership: A leader–member exchange perspective. *SA Journal of Industrial Psychology*, 46(1), 1–12.
- Eisenberger, R., Stinglhamber, F., Vandenberghe, C., Sucharski, I. L., & Rhoades, L. (2002). Perceived supervisory support: Contributions to perceived organizational support and employee retention. *Journal of Applied Psychology*, 87(3), 565–573.
- Fiske, S. T., Cuddy, A. J. C., & Glick, P. (2007). Universal dimensions of social cognition: Warmth and competence. *Trends in Cognitive Sciences*, 11, 77–83.
- Foa, U. G., Converse, J., Törnblom, K., & Foa, E. B. (1993). *Resource theory: Explorations and applications*. Academic Press.
- Foa, U. G., & Foa, E. B. (1974). *Societal structures of the mind*. Charles C Thomas.
- Foa, E. B., & Foa, U. G. (2012). Resource theory of social exchange. In K. Törnblom & A. Kazemi (Eds.), *Handbook of social resource theory: Theoretical extensions, empirical insights, and social applications* (pp. 15–32). Springer.
- Gagné, M., & Deci, E. L. (2005). Self-determination theory and work motivation. *Journal of Organizational Behavior*, 26(4), 331–362.
- Gerstner, C. R., & Day, D. V. (1997). Meta-analytic review of leader–member exchange theory: Correlates and construct issues. *Journal of Applied Psychology*, 82(6), 827–844.
- Graen, G. B. (2003). Interpersonal workplace theory at the crossroads: LMX and transformational theory as special cases of role making in work organizations. In G. B. Graen (Ed.), *Dealing with diversity: A volume in LMX leadership: The series* (pp. 145–182). Information Age Publishing.
- Graen, G. B., & Cashman, J. (1975). A role-making model of leadership in formal organizations: A developmental approach. In J. G. Hunt & L. L. Larson (Eds.), *Leadership frontiers* (pp. 143–166). Kent State University Press.

- Graen, G. B., & Uhl-Bien, M. (1995). Development of leader–member exchange (LMX) theory of leadership over 25 years: Applying a multi-level multi-domain perspective. *The Leadership Quarterly*, 6, 219–247.
- Griffeth, R. W., Hom, P. W., & Gaertner, S. (2000). A meta-analysis of antecedents and correlates of employee turnover: Update, moderator tests, and research implications for the next millennium. *Journal of Management*, 26, 463–488.
- Halbesleben, J. R. B., & Bowler, W. M. (2007). Emotional exhaustion and job performance: The mediating role of motivation. *Journal of Applied Psychology*, 92(1), 93–106.
- Hancock, J. I., Allen, D. G., Bosco, F. A., McDaniel, K. M., & Pierce, C. A. (2013). Meta-analytic review of employee turnover as a predictor of firm performance. *Journal of Management*, 39, 573–603
- Hayes, A. F. (2018). *Introduction to mediation, moderation, and conditional process analysis: A regression-based approach* (3rd ed.). The Guilford Press.
- House, R. J., & Aditya, R. N. (1997). The social scientific study of leadership: Quo vadis? *Journal of Management*, 23(3), 409–473.
- House, R., Javidan, M., Hanges, P., & Dorfman, P. (2002). Understanding cultures and implicit leadership theories across the globe: An introduction to Project GLOBE. *Journal of World Business*, 37(1), 3–10.
- Jha, S., & Jha, S. (2013). Leader–member exchange: A critique of theory and practice. *Journal of Management and Public Policy*, 4(2), 42–54.
- Keough, S. M. (2006). *A social exchange perspective of intention to quit*. Mississippi State University Press.
- Koçak, A., Mouratidis, A., Alp Christ, A., Michou, A., & Sayıl, M. (2025). Basic Psychological Needs Satisfaction and Frustration Scale (BPNSFS): A Turkish adaptation study. *Psychology in the Schools*.
- Kowal, J., & Fortier, M. S. (1999). Motivational determinants of flow: Contributions from self-determination theory. *The Journal of Social Psychology*, 139(3), 355–368.
- Lemmon, G., Glibkowski, B. C., Wayne, S. J., Chaudhry, A., & Marinova, S. (2016). Supervisor-provided resources: Development and validation of a measure of employee resources. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 1–21.
- Liao, E. Y., & Hui, C. (2021). A resource-based perspective on leader–member exchange: An updated meta-analysis. *Asia Pacific Journal of Management*, 38, 317–370.
- Liden, R. C., & Maslyn, J. M. (1998). Multidimensionality of leader–member exchange: An empirical assessment through scale development. *Journal of Management*, 24, 43–72.
- Liden, R. C., Sparrowe, R. T., Erdogan, B., Gavino, M., & Maslyn, J. M. (2006). Leader–member exchange, differentiation, and task interdependence: Implications for individual and group performance. *Journal of Organizational Behavior*, 27(6), 723–746.
- Liden, R. C., Sparrowe, R. T., & Wayne, S. J. (1997). Leader–member exchange theory: The past and potential for the future. *Research in Personnel and Human Resources Management*, 15, 47–119.
- Lytell, M. C., & Drasgow, F. (2009). Timely methods: Examining turnover rates in the U.S. military. *Military Psychology*, 21, 334–350.
- Maertz, C. P., & Griffeth, R. W. (2004). Eight motivational forces and voluntary turnover: A theoretical synthesis with implications for research. *Journal of Management*, 30, 667–683.
- Maertz, C. P., Griffeth, R. W., Campbell, N. S., & Allen, D. G. (2007). The effects of perceived organizational support and perceived supervisor support on employee turnover. *Journal of Organizational Behavior*, 29, 1059–1075.
- Mafini, C., & Dubihlela, J. (2013). Determinants of military turnover of technical air-force specialists: An empirical case analysis. *Mediterranean Journal of Social Sciences*, 4(3), 523–532.
- Marsh, H. W., & Hocevar, D. (1985). Application of confirmatory factor analysis to the study of self-concept: First- and higher-order factor models and their invariance across groups. *Psychological Bulletin*, 97(3), 562–582.
- Martin, R., Guillaume, Y., Thomas, G., Lee, A., & Epitropaki, O. (2016). Leader–member exchange (LMX) and performance: A meta-analytic review. *Personnel Psychology*, 69(1), 67–121.
- McAnally, K., & Hagger, M. S. (2024). Self-determination theory and workplace outcomes: A conceptual review and future research directions. *Behavioral Sciences*, 14(6), Article 428. <https://doi.org/10.3390/bs14060428>
- Memon, M. A., Salleh, R., Mirza, M. Z., Cheah, J.-H., Ting, H., Ahmad, M. S., & Tariq, A. (2020). Satisfaction matters: The relationships between HRM practices, work engagement and turnover intention. *International Journal of Manpower*, 42(1), 21–50.
- Meyer, J. P., & Allen, N. J. (1997). *Commitment in the workplace: Theory, research, and application*. Sage.
- Mitchell, M. S., Cropanzano, R. S., & Quisenberry, D. M. (2012). Social exchange theory, exchange resources, and interpersonal relationships: A modest resolution of theoretical difficulties. In K. Törnblom & A. Kazemi (Eds.), *Handbook of social resource theory: Theoretical extensions, empirical insights, and social applications* (pp. 99–118). Springer.

- Mossholder, K. W., Settoon, R. P., & Henagan, S. C. (2005). A relational perspective on turnover: Examining structural, attitudinal and behavioral predictors. *Academy of Management Journal*, 48, 607–618.
- Olafsen, A. H., Halvari, H., Frølund, C. W., & Deci, E. L. (2021). The basic psychological need satisfaction and need frustration at work scale: A validation study. *Frontiers in Psychology*, 12.
- Randall, M.L., Cropanzano, R., Bormann, C.A. & Birjulin, A. (1999), Organizational politics and organizational support as predictors of work attitudes, job performance and organizational citizenship behavior, *Journal of Organizational Behavior*, 20 (2), 159-174.
- Saraswati, K. D. H., & Lie, D. (2021). Work engagement and turnover intention: The moderating effect of organizational justice. In *Proceedings of the International Conference on Economics, Business, Social, and Humanities (ICEBSH 2021)* (pp. 1–11). Atlantis Press.
- Scandura, T. A., & Graen, G. (1984). Moderating effects of initial leader–member exchange status on the effects of a leadership intervention. *Journal of Applied Psychology*, 69, 428–436.
- Schermelleh-Engel, K., Moosbrugger, H., & Müller, H. (2003). Evaluating the fit of structural equation models: Tests of significance and descriptive goodness-of-fit measures. *Methods of Psychological Research Online*, 8(2), 23–74.
- Shaw, J. D., Duffy, M. K., Johnson, J. J., & Lockhart, D. (2005). Turnover, social capital losses, and performance. *Academy of Management Journal*, 48, 594–606.
- Shore, L. M., Coyle-Shapiro, J. A.-M., Chen, X.-P., & Tetrick, L. E. (2009). Social exchange in work settings: Content, process, and mixed models. *Management and Organization Review*, 5(3), 289–302
- Shore, M. L., & Martin, J. H. (1989). Job satisfaction and organizational commitment in relation to work performance and turnover intentions. *Human Relations*, 42(7), 625–638.
- Sözen, C. H., & Basım, N. H. (2012). *Örgüt kuramları* (2. bs.). Beta.
- Stroth, C. (2010). Job embeddedness as a nurse retention strategy for rural hospitals. *Journal of Nursing Administration*, 40(1), 32–35.
- Tai, T. W. C., Bame, S. I., & Robinson, C. D. (1998). Review of nursing turnover research 1977–1996. *Social Science & Medicine*, 47(12), 1905–1924.
- Trépanier, S.-G., Fernet, C., & Austin, S. (2013a). The moderating role of autonomous motivation in the job demands–strain relation: A two-sample study. *Motivation and Emotion*, 37(1), 93–105.
- Trépanier, S.-G., Fernet, C., & Austin, S. (2013b). Workplace psychological harassment in Canadian nurses: A descriptive study. *Journal of Health Psychology*, 18(3), 383–396.
- Tse, H. H. M., Huang, X., & Lam, W. (2013). Why does transformational leadership matter for employee turnover? A multi-foci social exchange perspective. *The Leadership Quarterly*, 24(5), 763–776.
- Tuzun, I. K., & Kalemci, R. A. (2012). Organizational and supervisory support in relation to employee turnover intentions. *Journal of Managerial Psychology*, 27(5), 518–534.
- Van den Broeck, A., Vansteenkiste, M., De Witte, H., Soenens, B., & Lens, W. (2010). Capturing autonomy, competence, and relatedness at work: Construction and initial validation of the work-related basic need satisfaction scale. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 83(4), 981–1002.
- Vansteenkiste, M., Niemiec, C., & Soenens, B. (2010). The development of the five mini-theories of self-determination theory: A historical overview, emerging trends and future directions. In T. Urdan & S. Karabenick (Eds.), *Advances in motivation and achievement: Vol. 16. The decade ahead* (pp. 105–166). Emerald Publishing.
- Vansteenkiste, M., & Ryan, R. M. (2013). On psychological growth and vulnerability: Basic psychological need satisfaction and need frustration as a unifying principle. *Journal of Psychotherapy Integration*, 23, 263–280.
- Vansteenkiste, M., Ryan, R. M., & Soenens, B. (2020). Basic psychological need theory: Advancements, critical themes, and future directions. *Motivation and Emotion*, 44, 1–31.
- Wayne, S. J., Shore, L. M., & Liden, R. C. (1997). Perceived organizational support and leader–member exchange: A social exchange perspective. *Academy of Management Journal*, 40(1), 82–111.
- Wilson, K. S., Sin, H.-P., & Conlon, D. E. (2010). What about the leader in leader–member exchange? The impact of resource exchanges and substitutability on the leader. *Academy of Management Review*, 35(3), 358–372.
- Yukl, G. (2012). *Leadership in organizations (8th ed.)*. Prentice Hall.

ÇALIŞMANIN ETİK İZİNİ

Yapılan bu çalışmada “Yükseköğretim Kurumları Bilimsel Araştırma ve Yayın Etiği Yönergesi” kapsamında uyulması belirtilen tüm kurallara uyulmuştur. Yönergenin ikinci bölümü olan “Bilimsel Araştırma ve Yayın Etiğine Aykırı Eylemler” başlığı altında belirtilen eylemlerden hiçbiri gerçekleştirilmemiştir.

Etik kurul izin bilgileri

Etik değerlendirmeyi yapan kurul adı: Başkent Üniversitesi Sosyal ve Beşeri Bilimler ve Sanat Alan Araştırma Kurulu

Etik değerlendirme kararının tarihi: 02.Haziran.2025

Etik değerlendirme belgesi sayı numarası:17162298.600-179

ARAŞTIRMACILARIN KATKI ORANI

1.yazarın araştırmaya katkı oranı %50, 2. yazarın araştırmaya katkı oranı %50'dir.

ÇATIŞMA BEYANI

Araştırmada herhangi bir kişi ya da kurum ile finansal ya da kişisel yönden bağlantı bulunmamaktadır. Araştırmada herhangi bir çıkar çatışması bulunmamaktadır.

YAPAY ZEKA KULLANIM BEYANI

Bu çalışmanın yazım sürecinde yazar(lar), metin iyileştirme, dil ve gramer kontrolleri gibi alanlarda yardım almak amacıyla yapay zeka araçlarından faydalanmıştır. Kullanılan her türlü yapay zeka aracı, yalnızca yazarların mevcut fikirlerini geliştirmek ve daha etkili bir şekilde ifade etmelerine yardımcı olmak için bir destek mekanizması olarak kullanılmıştır. Çalışmanın araştırma sorusu, metodolojisi, veri toplama ve analizi, ulaşılan bilimsel bulgular, yorumlar ve sonuçların tümü yazar(lar)ın kendi entelektüel katkısıdır. Yazar(lar), çalışmanın akademik içeriğinin doğruluğu ve bütünlüğünden, ayrıca yapay zeka kullanımı da dahil olmak üzere, intihal ve akademik etiğe aykırı her türlü durumdan nihai olarak kendilerini sorumlu tutmaktadır.