

## İşten Ayrılma Niyetinin Belirleyeni olarak Psikolojik Rahatlık\*

### Psychological Safety as Predictor of Turnover Intention

Dr. Öğr. Üyesi Serdar Yener

Başvuru Tarihi: 20.06.2016

Kabul Tarihi: 16.08.2018

#### Öz

Günümüzde işletmeler üzerinde yapılan araştırmalar işgören devrinin işletmelerin sürdürülebilir rekabet avantajı üzerinde çok yüksek etkiye sahip olduğunu göstermektedir. Yine bu araştırmalarda görülen bir diğer sonuç işgören devrini etkileyen en büyük etken olarak işten ayrılma niyetinin görülmesidir. Finansal ve fiziksel nedenlerin işten ayrılma niyetini tam olarak açıklayamaması psikolojik nedenlerin önemini ortaya koymaktadır. İşten ayrılma niyetinin belirleyenlerinin ortaya konulması gereken tedbirlerin alınmasını sağlayabilir. Psikolojik rahatlık algısı çalışanın herhangi bir konuda örgüt için faydası olacağını düşündüğü fikrini ifade ederken, görüşlerini paylaşırken, yenilikleri sunarken psikolojik olarak kendini rahat hissetme seviyesini gösteren alanyazına yeni girmiş bir olgudur. 326 özel sektör çalışanı üzerinde yapılan bu araştırmada veriler daha güvenilir ve geçerli sonuçlar sunan WarPls yazılımıyla analiz edilmiştir. Sonuçlar psikolojik rahatlık algısının işten ayrılma niyetini olumsuz olarak etkilediğini ortaya koyarken, demografik değişkenlere göre farklılaştığını da göstermektedir.

**Anahtar Kelimeler:** Psikolojik Rahatlık, İşten Ayrılma, Psikolojik Sözleşme

#### Abstract

Researches conducted on businesses reveal that the cost of turnover is very high on sustainable competitive advantage. Another result of researchs suggests turnover intention as the most effective predictor of turnover behavior. The reason that financial and physical factors could not explain the employee turnover exactly shows the importance of psychological factors on employee turnover. Explaining the valid predictors of turnover intention would help take precautions for turnover. Psychological safety which is a new phenomenon in organisations, submits the perception of interpersonal psychological mood of a member of an organisation, when sharing his/her ideas, expressing him/her, offering innovations for the sake of organization. The data got from 326 private sector employees were analysed with WarPls software which offers more reliable and valid results. The results which show the negative effect of psychological safety on turnover intention, also indicate differences according to demographic variables.

**Keywords:** Psychological Safety, Turnover, Psychological Contract

Dr. Öğr. Üyesi Serdar Yener, Sinop Üniversitesi Boyabat İİBF, [serdaryener@sinop.edu.tr](mailto:serdaryener@sinop.edu.tr)

\* Çalışma "Paylaşılan Liderlik Davranışı ve İşten Ayrılma Niyeti Arasındaki İlişkide Psikolojik Rahatlık Algısının Aracı Değişken İlişkisinin Araştırılması" adlı doktora tezinden üretilmiştir.

## Giriş

ABD’ de yapılan bir araştırmada 1500 dolar maaş alan bir çalışanın işten ayrılmasının işletmeye maliyetinin 4000 dolar olacağı iddia edilmektedir (Paielement, 2009). Birçok büyük uluslararası işletmede CEO olarak görev yapmış olan Julie Kantor’un ifadelerine göre yıllık 60.000 dolar kazanan bir çalışanın işten ayrılmasının işletmeye maliyeti 30.000-45.000 dolar civarında olmaktadır (Crosser, 2016).

İşletme ve çalışanlar için işten ayrılmanın doğrudan yada dolaylı birçok sonucu olduğu ifade edilmektedir (Martin, 2005). İşten ayrılmanın görünen maliyetlerinin ilan ve reklam maliyeti, İK çalışmalarının maliyeti, personelin eğitim ve oryantasyon maliyetlerinden oluştuğu düşünülse de işletmelerin sürdürülebilir rekabet avantajına olan etkisinin diğer maliyetlerinin üzerinde olduğu iddia edilmektedir (Omotayo, 2015, Holtom vd., 2008). Bothma ve Roodt (2012) işten ayrılma niyetinin çalışanın işten ayrılma planının son safhası olduğunu, bundan sonra işten ayrılma davranışının geldiğini belirtmektedir. Johnston ve Spinks (2013) işten ayrılma niyetinin işten ayrılma davranışıyla olumlu ilişkisi olduğunu iddia ederek işten ayrılma niyeti sayesinde işten ayrılma davranışının tahmin edilebileceğini ifade etmektedir. İşten ayrılma niyeti çalışanın bilerek ve isteyerek işten ayrılmayı istemesi olarak tanımlanmıştır (Griffeth vd., 2000). İşten ayrılma çalışanın hali hazırdaki çalışma ortamından bir kaçma yolu olarak (Perez, 2008) ve diğer işletmelerde çalışma isteği veya transferiyle yata yonde bir hareket (horizontal mobility) olarak görülmektedir (Holtom vd., 2008). Perez (2008) işten ayrılma niyeti olmadan da işten ayrılma davranışının gerçekleşebildiğini ifade ederken çalışanların ani gelişen durumlara karşı tepki olarak geliştirdikleri bu davranışın toplam işten ayrılma davranışının % 5’i kadar bir oranda olduğunu ifade etmektedir.

Araştırmalara bakıldığında çalışanların sadece maddi gerekçelerle işten ayrılmadığı, kariyerlerinde ilerleyebilmek, öğrenmeyle yetenek ve kabiliyetlerini arttırmak, işverende değer ve saygı algısını oluşturmak, stres ve tükenmişlik duygusuyla başedebilmek için iş değiştirme niyetinde olabildikleri görülmektedir (Holtom vd, 2008).

Psikolojik rahatlık algısı çalışanların işletmede hissettikleri psikolojik risk seviyesini ifade etmektedir (Edmondson, 2004). Çalışanların işletmede yardım

veya desteğe ihtiyaç duyduğunda, olumlu önerilerini dile getirirken, karmaşık ve değişken durumlarda inisiyatif kullanırken, hata yapması durumunda diğer çalışanlar ve işletme yönetiminden gördüğü tepki psikolojik rahatlık algısının çerçevesini çizmektedir (Edmondson, 1999 ). Psikolojik rahatlığın bir diğer özelliği bireyin hata yapması durumunda hatalarını kendi kendine irdeleyip bundan bir öğrenme fırsatı çıkarmasına imkan sağlamasıdır. İşletmede psikolojik rahatlık algısını yüksek hissedenden birey stres duygusunu daha az yaşarken (Yener, 2015) kendini saygın ve değerli olarak hissetmektedir.

Bu çalışmada alanyazında yapılmış araştırmalara göre işten ayrılma niyeti ve davranışının dayandırıldığı kuramlar, işten ayrılma sürecinin dayandırıldığı modeller, işten ayrılma davranışının belirleyenleri ortaya konularak psikolojik rahatlık algısının işten ayrılma davranışı üzerindeki etkisi sorgulanmıştır. Ayrıca çalışanların psikolojik rahatlık algıları ve işten ayrılma niyetlerinin demografik değişkenlere göre farklılaşp farklılaşmadığı da sorgulanmıştır.

## İşten Ayrılma Davranışı

### İşten Ayrılma Davranışının Özellikleri

İşten ayrılma davranışı yapılan araştırma ve gözlemlerle davranış gerçekleşmeden ortaya konulamamaktadır (Griffeth vd., 2000). Morrell vd. (2001), işten ayrılma davranışının üç temel özelliğinin olduğunu iddia etmektedirler. Bunlar;

- İşten ayrılmanın gönüllü veya gönülsüz olması; gönüllü işten ayrılma davranışı kişinin işinden memnuniyetsizliği sebebiyle işten ayrılması olup çalışanın iradesiyle olmaktadır (Mobley, 1982). Çalışanın çalışmış olduğu örgütte üyeliğine son vermesi olarak tanımlanan gönüllü işten ayrılma aidiyet, özdeşleşme, psikolojik sözleşme vb. kuramlar çerçevesinde incelenebilir (Morrell vd., 2001). Gönülsüz işten ayrılma davranışı kişinin yetersiz performansı ve başarısızlığı, işletmenin giderleri kısması ya da küçülme stratejilerini takip etmesinden dolayı yönetici tarafından işine son verilmesidir.
- İşveren tarafından müdahale edilip edilememesi; işten ayrılma, işletmenin küçülmesi, giderleri kısma vb. nedenlerle (İşletmeye dışarıdan gelen olumsuz etkiye maruz kalması) gerçekleşiyor-

sa işverenin müdahalesi kısıtlanmaktadır. Aynı zamanda çalışanın daha iyi fiziksel ve finansal şartlarda çalışma alternatifi bulup işten ayrılma durumunda da işverenin müdahalesi kısıtlanmaktadır (Zhang, 2016). İşten ayrılmanın işletmenin fiziksel ve finansal imkanlarıyla ilişkili olması durumunda işverenlerin kendi imkanları çerçevesinde müdahale imkanı bulunmaktadır.

- Örgüte olumlu veya olumsuz katkısının olması; işten ayrılmanın gönülsüz olması veya işverenin müdahalesiyle olması durumunda işletmeye olumlu etkisi olabilirken gönüllü veya işverenin müdahale edemediği işten ayrılma davranışının olumsuz etkisinin olacağı düşünülmektedir (Harris ve Adams, 2005). İşverenin müdahale edemediği bir durumda gerçekleşen işten ayrılma davranışının diğer çalışanlar için de olumsuz model ve olumsuz sonuç doğurabileceği değerlendirilebilir.

### **İşten Ayrılma Davranışının Sonuçları**

İşten ayrılmanın olumlu sonuçları olarak, işten ayrılan çalışanın yerini doldurabilecek nitelikte personelin görevlendirilmesi veya yeni yeteneklere fırsat verilmesi ifade edilebilirken, yetersiz veya beceriksiz çalışanların işten ayrıldığı durumlarda diğer çalışanların bu durumu gördüklerinde hakedenin çalıştığı algısına sahip olacakları ve bu sayede hakkaniyet algısına sahip olacakları düşünülebilir. Adams'ın eşitlik kuramında bireylerin kendi durumlarını diğerlerinin durumlarıyla ve geçmişleriyle sürekli karşılaştırdığı önerilmektedir. Bu karşılaştırmalar sonucunda bireyler olumsuz algıya sahip olduklarında (adaletsizlik algısı) motivasyonlarının ve dolayısıyla performanslarının düşebileceği düşünülmektedir. Özellikle gönülsüz işten ayrılma yani işverenin etkisiyle oluşabilecek bu durum işin gerektirdiği görev ve sorumlulukları yerine getiremeyen çalışanın uyum, eğitim, psikolojik ve diğer desteklere rağmen bu durumu devam ettirmesi sonucu olmaktadır. Örgütün çalışanın tüm gereksinimlerini karşılmasına rağmen çalışanın yetersiz kalması durumunda çalışanın gönülsüz işten ayrılması durumunda diğer çalışanlarda Adams'ın eşitlik kuramı çerçevesinde de adalet algısı olumlu gelişebilir bu da motivasyonlarını ve performanslarını olumlu etkileyebilir. Diğer yandan ayrılan çalışanın yerine alternatifler hem işletme içi kaynaklardan hem de işletme dışı kaynaklardan seçilebilir. Bu

durumda yeni gelen çalışanın eski süreci bildiği için görevin gerektirdiği yeterlilikleri sağlamak için daha fazla çaba göstereceği düşünülmektedir.

İşten ayrılmanın olumsuz sonuçları olarak, ayrılmanın işletmeye yükleyeceği maliyetler düşünüldüğünde, ayrılanın konumunun boş kalması, boşluktan dolayı yönetimin fonksiyonlarına yüklenen maliyetler ve ayrılan personele yapılan ödemeler ayrılmanın maliyetini oluştururken, işten ayrılan çalışan kritik bir görevdeyse örgütün çalışma süreçlerini sekteye uğratabilmesi ve diğer çalışanların motivasyonlarının bozulması gibi sonuçlarla karşılaşmaktadır (Nyaga, 2015; Perez,2008; Maxwell, 2010). Bununla birlikte alanlarında köklü ve profesyonelleşmiş kurumlar, bu etkilerden arınmak için çalışanlarını rotasyon programları ve eğitim programlarıyla işletmede farklı alan ve konulardaki yeterliliklerini arttırarak sürecin sekteye uğramasını engellemeye çalışmaktadır. Çalışanların moralinin bozulması ise ayrılmanın gönüllü yada gönülsüz olmasına göre farklılık göstermektedir.

Gönülsüz işten ayrılma davranışı, alanyazında genellikle işten çıkarılma davranışı olarak incelenmiş olsa da bu davranış işverenin elinde olmayan sebeplerden dolayı işgücünde azaltmaya gitme yönünde karar alması veya çalışanın ölümü vb. şekillerde de işletme hayatında karşımıza çıkmaktadır (Maxwell, 2010).

### **İşten Ayrılma Davranışının Belirleyenleri**

İşten ayrılma davranışının belirleyenleri genellikle psikolojik, ekonomik ve demografik olarak 3 başlık altında incelenmektedir (Perez, 2008) ;

#### **Psikolojik Belirleyenler:**

- Psikolojik Sözleşme
- İş Memnuniyeti
- Örgütsel Bağlılık
- İş güvenliği çerçevesinde incelenmektedir.

#### **Ekonomik Belirleyenler:**

- Ödemeler
- Dış iş fırsatları
- İşletmenin büyüklüğü olarak incelenmektedir.

#### **Demografik Belirleyenler:**

- Yaş
- Çalışma Süresi vb. başlıklar altında incelenmektedir.

Anderson ve Schalk (1998) işten ayrılma davranışını psikolojik sözleşme kuramına (Argyris, 1960) dayanarak çalışanların motivasyonu ve performansının işletme tarafından çalışana sağlanan psikolojik ödül ve teşviklerle orantılı olduğunu iddia etmiştir. Çalışanda bağlılık algısı oluşturmak isteyen bir işverenin, psikolojik odaklı davranışların çalışanın işten ayrılma kararında etkili olduğunu dikkate alması gerekmektedir (Anderson ve Schalk, 1998). Diğer yandan işten ayrılma örgütsel bağlılık duygusunun duygusal, normatif, devam bağlılığı başlıkları altında incelenebilir (Meyer ve Allen, 1997). Duygusal bağlılık boyutunda çalışanın örgüte karşı duymuş olduğu duygusal bağlılık vurgulanmış, çalışanların istekleri sonucu örgütte kaldıkları öne çıkarılmıştır. Duygusal bağlılık çalışan açısından örgütün çalışanın duygularındaki ağırlığı göstermektedir. Devam bağlılığı çalışanın organizasyondaki geçmişine bakarak sarf etmiş olduğu emek, gayret, zaman, fedakarlık sonucu elde ettiği kazanımların ( mevki, konum, makam ), işten ayrılması durumunda elinden gidebileceği düşüncesiyle işine devam etmesidir. Normatif bağlılık, çalışanın ahlak yargısından yola çıkarak işe devam etmesinin kendisi için en doğru ve ahlaki davranış olduğuna inanmasıdır. Burada toplumsal değer yargıları gereği çalışanın çalışmış olduğu örgüte karşı bir sorumluluk hissetmesi, bu sorumluluğunu da orada çalışarak yerine getirmesi normatif bağlılığın varlığıdır.

Çalışanın sahip olduğu eğitim seviyesinin ise işten ayrılma davranışıyla olumlu ilişki içinde olduğu yani çalışanın eğitim seviyesinin arttıkça çalışan için farklı alternatiflerin de çoğalmasından dolayı işten ayrılma davranışının arttığı görülmektedir (Nyaga, 2015).

### **Gönüllü İşten Ayrılma Niyetini Tanımlayan Kuramlar**

Giriş bölümünde de ifade edildiği gibi işten ayrılmanın çalışanın iradesinde olması gönüllü işten ayrılma davranışı olarak adlandırılmaktadır. İşletmeler için en fazla olumsuz etkiye sahip işten ayrılma türü olarak görülen gönüllü işten ayrılma davranışı alanyazında birçok farklı kuram ve model çerçevesinde incelenmiştir (Yener, 2015). Gönüllü işten ayrılma üzerine yapılan araştırmalarda işten ayrılma davranışı genellikle Sosyal Değişim Kuramı (Homans, 1958), Beşeri Sermaye Kuramı (Becker, 1964), Araştırma Kuramı (Stigler, 1961), Eşleştirme Kuramı (Mortensen, 1970), Eşitlik Kuramı (Adams, 1965), Örgütsel Denge Kuramı (Barnard, 1938) çerçevesinde incelenmiştir.

Coetzee (2005), sosyal değişim kuramıyla, işten ayrılma davranışının etkilerini, örgütsel bağlılık çerçevesinde incelemiştir. Sosyal değişim kuramı, kişilerarası etkileşimin ödül beklentisini yükseltirken kayıpları azaltma niyetiyle yönlendiğini önermektedir (Homans, 1958). Çalışanların örgütten aldıkları pozitif desteğe daha fazla ve etkin çalışarak karşılık verecekleri düşüncesiyle çalışanların işinde devam etme önerisi sosyal değişim kuramının temelidir (Coetzee, 2005).

Beşeri sermaye (Human Capital, Becker, 1993) kuramına göre ülkelerin topyekün gelişmesi için beşeri sermayeye yatırım yaparak bunu ekonomik kaynaklarla beraber kullanmasının şart olduğu önerilmektedir. Kurama göre eğitim ve öğretim temel unsurlar olarak görülerek okullarda verilen eğitimin yanı sıra görev başı eğitiminin de işletme hayatına sokulması gerektiği önerilmektedir. İşletmeler beşeri sermayeye yatırım yaparken beşeri sermayeyi memnun edecek imkanlar da sağlamalıdır. Mevcut işyerinde işletmenin sağladığı imkanlarla entellektüel ve mesleki bilgi ve deneyimini arttıran çalışanlar daha fazla tatmin ve kazanım elde edeceği işletme arayışına girebilirler. Bu arayışlarında alternatifleri ve kendi işyerlerini karşılaştırdıklarında kendi işyerlerinin daha avantajlı olduğu durumda çalışanların işten ayrılma niyeti azalacaktır (Becker,1993).

Araştırma kuramına ( Stigler, 1961) göre işten ayrılma niyeti olan bir çalışanın çevresindeki alternatifleri arayarak ortaya çıkan bilgiyi değerlendirip halihazırındaki işiyle karşılaştırması sonucu işten ayrılma kararını vermektedir.

Eşleştirme kuramı (Mortensen,1988), araştırma kuramından etkilenecek kişinin kararlarını verirken yetenek ve kabiliyetlerine göre uygun yapılarıdaki işletmelerde iş arama düşüncesinde olduğunu önermektedir. Araştırma kuramından çıkmasının nedeni ise çalışanın böyle bir araştırma sürecine girdikten sonra alternatif oluşturması ve yetenek ve becerilerini eşleştirerek karara varmasıdır. Araştırma kuramı çerçevesinde çalışanın bilgisizliği ve belirsizlik oranı işten ayrılma düşüncesini etkileyebilmektedir.

Eşitlik kuramına (Adams, 1965) göre çalışanın beşerisi ve memnuniyet derecesi işyerinde algıladığı eşitlik seviyesine göre değişmektedir (Schniederjans vd., 2012). Çalışanların aynı işyerinde eşit muamele

görme arzusunun tatmin derecesinin çalışanın motivasyonunu etkilediği önerilmektedir. Çalışanlar kendi çerçevesinde verdiklerini ve aldıklarını oranlayıp daha sonra bu oranları diğer çalışanların girdi/çıkıtı oranlarıyla karşılaştırdıkları iddia edilmektedir. Karşılaştırma konuları statü, sorumluluk, terfi, kazanç, eğitim, yaş, çaba, vb. başlıklarında olabilir.

Gazendam ve Simons (1998), örgütsel denge kuramında (Barnard, 1938) çalışanın beklenti ve ihtiyaçlarıyla organizasyona verdiği katkının dengelenmesi gerektiğini iddia etmektedir. Bunun yanında işverenin de işletmenin ihtiyacı ve çalışanın katkısını dengelemesi gerekmektedir. İşveren işletmenin ihtiyaçlarının çalışanın katkısıyla giderildiğini gördüğünde çalışanın beklenti ve ihtiyaçlarını giderecek tedbirler almalıdır. Örgütsel denge kuramına göre çalışanın organizasyona yaptığı katkıyla organizasyondan aldığı tatmin düzeyi dengesiz olursa işi bırakacaktır (Mano, 1994).

### **İşten Ayrılma Süreç Modelleri**

Çalışanın işten ayrılma davranışının sürecine ilişkin çalışmalar genellikle Steers ve Mowday (1981), Mobley (1982), Price ve Muller (1981), Sheridan ve Abelson (1984), Lee ve Mitchel (1994), March ve Simon (1958)'in modellerinde incelenmiştir. İşten ayrılma davranışını davranışsal, tutumsal ve kararsal modellerle inceleyen bilimadamları ve modelleri aşağıda sıralanmıştır.

March ve Simon (1958)'in işten ayrılma modeli örgütsel denge (Barnard, 1938) kuramından türemiştir. Buna göre işten ayrılma davranışı kolaylığı (çalışanın algılamış olduğu iş alternatifleri ve fırsatları) ve işten ayrılma arzusu işten ayrılma davranışını etkilemektedir. Bu model işten ayrılma davranışlarını basitleştirip iki faktöre indirdiği için eleştirilmiştir. Stres ve örgütsel bağlılık gibi etkileyici unsurlar göz ardı edilmiştir (Maerts ve Campion,2004).

Mobley (1982)'in işten ayrılma modelinde çalışanın öncelikle mevcut işindeki memnuniyetsizliği ve memnuniyetini sorguladığı önerilmektedir. Çalışanın daha sonra alternatifler aramaya başladığını, bir sonraki adımda işten ayrılmanın kendisine maliyetini sorguladığını, maliyetler karşılanabilir seviyedeysse çalışanın fiili olarak alternatif iş aradığını, alternatif işle kendi işini karşılaştırdığında tatmin seviyesi yeterliyse işten ayrılmaya karar verdiği iddia edilmektedir (Hom vd.,1984).

Price ve Mueller (1981)'in işten ayrılma davranışını bir karar verme sürecinin içinde değerlendiren işten ayrılma süreç modeli bu karara etki eden değişkenleri çevresel, bireysel ve yapısal değişkenler olarak tanımlamıştır. Çevresel değişkenler olarak iş fırsatları, bireysel değişken olarak bilgi, yetenek ve kabiliyetler, yapısal değişkenler olarak monotonlaşma, işyerinin cazibesi gibi değişkenler sorgulanmaktadır. Price ve Mueller daha sonra yaptıkları çalışmada modellerini sosyal destek gibi dış değişkenler ve iş arama davranışı gibi iç değişkenlerle güçlendirmişlerdir. Bunun yanında Mueller modeli, iş arama davranışının gerçekleşmesini açıklamadığı için yetersiz görülmektedir (Mueller vd., 2003).

Maertz ve Campion (2004), Lee ve Mitchell (1994) işten ayrılma modelinde çalışanların işten ayrılma kararını verirken sadece olumsuz algılarının rol oynamadığını aynı zamanda şok olarak tabir edilen işini sevmeme, medeni durum, şirket birleşmeleri gibi durumların da çalışanların işten ayrılma davranışını etkilediğini iddia etmektedirler.

Sheridan ve Abelson (1984)'un işten ayrılma modeli Cast ve Cathastrophe modeli olarak da adlandırılmaktadır. Holtom ve diğerleri (2008), bu modele göre örgütsel bağlılık ve iş gerilimi adlı iki değişkenin geri çekilme davranışı adlı üçüncü değişken üzerindeki etkisinde Cast ve Cathastrophe modelinin üç özelliğinin bulunduğunu belirtmektedirler. Ani değişkenlerle çalışanın geri çekilme davranışına gecikme kuralı (Delay Rule) denmektedir. Bu davranış modelinde çalışan kalabildiği kadar ya da dayanabildiği kadar örgütte kalmakta daha sonra dayanamadığı yerde işten ayrılmaktadır. İkinci olarak davranışsal boyutta kontrol gücünü kaybeden çalışan, dengeyi sağlayamadığı için işten ayrılma davranışı göstermektedir. Üçüncü olarak kontrol değişkenlerindeki değişimler olan iş stresi vb. unsurların çalışanda göstermiş olduğu etkiler işten ayrılma davranışına sebep olmaktadır (Perez,2008).

Holtom vd. (2008), Steer ve Mowday (1981)'nin işten ayrılma modelinin daha önce işten ayrılma davranışı üzerine oluşturulan farklı bileşenleri inceleyen tüm modellerden daha kapsamlı ve açıklayıcı bir model olduğunu belirtmektedirler. Modelde çalışanın işten ayrılma davranışı sürecinde çalışanın işten ayrılma niyetine sahip olmakla beraber sürekli olarak işten ayrılma davranışının kendisine halihazırdaki du-

rumdan daha avantajlı ne gibi durumları sunacağını irdelemektedir. İşten ayrılma kararının kendisine halihazırdaki imkanlardan daha avantajlı bir imkan sunduğuna kanaat getirdiğinde işten ayrılma davranışını gerçekleştirmektedir.

Mobley (1982) ve Sheridan-Abelson (1984) işten ayrılma süreç modelleri psikolojik çerçevede işgörenlerin işyerinde hissettikleri psikolojik iklime bir tepki olarak işten ayrılma niyetine sahip olduklarını önermektedir. Bu modelleri destekleyecek şekilde psikolojik sözleşme (Argyris, 1960) ve sosyal değişim (Homans, 1958) kuramları işten ayrılma davranışının psikolojik süreçlerle geliştiğini ortaya koymak için kullanılabilir. İşgörenlerin örgütlerine olan katkılarının karşılığında bir beklentiye sahip olduklarını ifade eden psikolojik sözleşme kuramı bu beklentinin karşılanmadığı durumlarda işgörenlerin olumsuz duyguya kapılarak kurmuş olduğu psikolojik sözleşmeyi bozarak olumsuz davranışlara gidebileceğini önermektedir. Sosyal değişim kuramına göre işgörenlerin iş çerçevesinde gösterdikleri bağlılık, vefa, özdeşleşme tutumlarının karşılığında işletmenin benzer veya ikame davranışlar göstermesini bekledikleri önerilmektedir. Bu davranışları göremeyen çalışanların olumsuz duygulara sahip olacağı önerilmektedir. Psikolojik olarak bireylerin işten kaynaklı hissettikleri baskı ve stresin sonucunda yaşadıkları memnuniyetsizliğin işini sevmeme duygusuna yol açtığı ifade edilebilir. Bu çerçevede çalışanların ihtiyaç duyduğu yer ve zamanda ihtiyaç duyduğu destek ve yardımı alması ve kişilerarası risk hissetmemesi durumunda (Psikolojik rahatlık algısını hissettiği durumda, Edmondson, 2004) işten ayrılma niyetinin düşebileceği önerilebilir.

### **Psikolojik Rahatlık Algısı**

Örgütlerde psikolojik rahatlık algısı çalışanların psikolojik sağlıklarını tehdit etmeyecek çalışma koşulları ve çevresinin seviyesiyle orantılıdır (Samra vd, 2012). Bireylerin çalıştığı örgütlerde hiçbir kaygısı olmadan hareket edebilmesi veya işini icra ederken ihtiyaç duyacağı yardım ve desteğin diğer örgüt çalışanları tarafından gönüllü sağlanması durumunda bireylerin psikolojik olarak rahat olabileceği önerilmektedir (Edmondson, 2004). Özellikle örgütlerin yeni üyelerinin yeni bir iş çevresinde duyacakları kaygının ancak kucaklayıcı bir psikolojik iklimle yani çalışanla-

rın korkmadan, çekinmeden kaygı duymadan yardım ve destek isteyebilecekleri bir örgütte yaşanmayacağı öngörülmektedir. Diğer yandan psikolojik rahatlık algısının yüksek olduğu hoşgörülü çalışma ortamlarında çalışanların hatalarından öğrenme sürecinin etkin işlediği düşünülebilir (Edmondson, 2004). Bir çalışan olarak iş ortamında en fazla tedirginlik duyulan konu belirsizlik olmaktadır. İşletmenin yoğun, değişken ve baskı altında bir sektör olduğu düşünülürse bireylerin en büyük kaygısının hata yapmak olacağı düşünülebilir. Çünkü değişken ve baskı altındaki sektörlerde değişen şartların çalışanları hataya sürüklemesi muhtemel görülmektedir. Belirsiz, esnek, baskı altındaki örgütlerde çalışanların destek ve yardım ihtiyacının yöneticiler, diğer çalışanlar ve işletme tarafından sağlanmasıyla birlikte çalışana hatalardan öğrenme imkanı sağlayan çalışma ortamları psikolojik rahatlık açısından zengin ortamlar olarak görülür (Dollard vd., 2012). Böyle çalışma ortamlarında belirsizliğin oluşturacağı stresin yaşanmayacağı düşünülür.

Örgütlerde stresin varlığı psikolojik rahatlık algısıyla ilişkilendirilmektedir (Dollard vd., 2012). Çalışanların çevresinden almış olduğu fiziksel veya psikolojik uyarılara vermiş olduğu tepki stres olarak ifade edilmektedir. Stresör denilen bu uyarıların ortadan kaldırılması için beden refleksi olarak biyokimyasal salgılar salarak bedeni fiziksel ve psikolojik olarak denge durumuna getirmeye çalışır. Bu uyarıların ortadan kaldırmak için tepki davranışı olarak ifade edilen bu salgılar bireylerin davranışsal ve düşünsel harekete geçmesine neden olur (Eren,1998).

İş baskısı, güvensiz kişilerarası ilişkiler, fiziksel ve psikolojik baskı, zaman baskısı, fiziksel ve psikolojik olarak tehlikeli çalışma ortamı stres kaynakları olabilir (Cox vd., 2000). Yoğun ve sürekli stres sonucu ise performans düşüklüğü, yabancılaşma, tükenmişlik ve işten ayrılma duygularıyla karşılaşmaktadır (Bano ve Jha, 2012). Organizasyondan kaynaklanan stres faktörleri (Atak, 1988);

- Çalışanın kaynakları ve yetenekleriyle işin uyumsuzluğu,
- İşin özellikleri
- Çalışma alanlarındaki soğuk kişilerarası ilişkiler, öznel değerlendirmeler, fiziksel ve psikolojik olarak tehlikeli çalışma şartları, tek yönlü iletişim ve örgütten kaynaklanan diğer faktörler olarak karışımıza çıkmaktadır (Atak,1988).

Stres envanterinde (Bootzin ve Loftus, 1983) işle ilgili faktörler muhtemel yoğun stres kaynakları olarak görülerek toplamda 187 puanı oluşturabilmektedir. Diğer stres faktörleriyle birlikte toplamda 300 stres puanını aşan bireylerin ciddi psikolojik rahatsızlıklara maruz kalacağı önerilmektedir. Stresin sonuçları örgütsel performans düşüklüğünden başlayarak işten ayrılmaya kadar gidebilmektedir. Bireysel açıdan bunların yanında tükenmişlik ve daha olumsuz sonuçlar da gözlenmektedir (Sabuncuoğlu, 1988).

Kaya (2006) stresin sadece olumsuz sonuçlar doğuran bir deneyim olmadığını belirli sınırlar içinde organizasyon için başarıyı getirebileceğini belirtmektedir. Stres seviyesinin bu sınırların üzerinde yüksek olarak hissedilmesinde çalışanın sonuca odaklı hale geldiği ve işin kalitesini belirleyen sürece odaklanmadığı ifade edilmektedir. Kendi yetenek ve performansını sergileyemeyen çalışanın korku, güvensizlik ve gerginlikle başarısız olacağı ifade edilir (Lupien ve Diğerleri, 2007).

Çalışanın psikolojik ve fizyolojik ihtiyaçlarının tatminini engelleyen gerginlik durumlarının örgütsel çatışmaya yol açacağı örgütsel çatışmanın ise stres oluşturacağı iddia edilmektedir Kaya (2006). Örgütsel çatışmanın nedenleri ;

- Algılama farklılıkları; Bilgi edinme ve gönderme farklılıkları, bilgi sağlamada bağımsızlık, zaman anlayışındaki farklılıklar, bölüm amaçlarındaki farklılıklar, yöneticilik görüş ve uygulamalarındaki farklılıklar, yeniliklerin gerektirdiği yeni bilgi, görüşlerdeki farklılıklar vb. konulardaki algılama farklılıkları kastedilmektedir.
- Amaç farklılıkları; Rekabetçi ödüllendirme sistemi, bireysel amaçlardaki farklılıklar, iletişim noksanlıkları, statü farklılıkları, çıkar farklılıkları, örgüt içi güç mücadelesi konularındaki amaç farklılıkları ifade edilmektedir.
- Örgüt içi bağımlılıklar; Stratejik ve kıt kaynaklara karşılıklı bağımlılık, fonksiyonel ilişkilerden kaynaklanan bağımlılıklar, örgütsel görev ve sorumluluklardaki karışıklıklar, çapraz ilişkilerden kaynaklanan sorunlar olarak tanımlanmıştır (Kaya, 2006).

Psikolojik rahatlık ikliminin yüksek olacağı bir örgütte çalışanların ihtiyaç ve taleplerini açıkça ifade ede-

bilecekleri, algılama ve amaç farklılıklarının azalacağı, bağımlılıktan doğan çatışmanın karşılıklı saygı ve hoşgörü çerçevesinde yaşanmayacağı düşünülebilir. Böyle bir durumda çatışma yaşanmayacağı için stres ve dolayısıyla stresten kaynaklanan işten ayrılma davranışının da görülmeyeceği düşünülebilir.

Psikolojik rahatlık yoluyla çalışanlarına kendilerini ifade etme imkanı verilmesi, hatalarına saygı gösterilerek hatalardan öğrenme imkanı verilmesi ve belirsiz durumlarda sonuçlarından kaygı duymadan inisiyatif kullanma hakkı verilmesi çalışanların belirsizlikten kaygı duymasını engelleyebilir. Bu yolla kendisine inisiyatif hakkı verilen, hatalarına hoşgörüyle yaklaşılan, destek ve yardıma ihtiyaç duyduğunda bunu örgütten sağlayan çalışanların psikolojik sözleşme ve sosyal değişim kuramlarına göre aynı şekilde bunun karşılığını göstermek için örgüte aidiyet duyacağı, örgüte özdeşleşeceği, örgütsel bağlılık duyacağı tahmin edilmektedir.

Diğer yandan psikolojik rahatlık ikliminin sağlayacağı rahatlık ve inisiyatif ortamında çalışanların sahip olduğu ve örgütün etkinliğini arttıracak bilgi ve deneyimin diğer çalışanlarla paylaşılacağı tahmin edilmektedir. Sosyal bilgi işleme kuramı (Walther, 1992) bireylerin sahip olduğu bilginin diğer bireylerle etkileşimleri sonucu geliştirilebileceği ve daha etkin sonuçların alınabileceğini ifade etmektedir. Aynı zamanda kuramda kişilerarası etkileşimin etkin olması için örgüt psikolojik ikliminin bunu teşvik edici bir yapıda olması gerektiği ifade edilir. Bu şekilde psikolojik rahatlık seviyesinin yüksek olarak hissedildiği bir çalışma ortamında takım olma sürecinin hızlanacağı ve örgütün misyonunda etkin olacağı iddia edilmektedir (Liu ve diğerleri 2014).

Perez (2008), işten ayrılma niyeti üzerine yapılan çalışmaların günümüzde istihdam üzerine yapılan çalışmalardan daha fazla yer tuttuğunu ve bu olgunun psikolojik, organizasyonel ve ekonomik yönlerinin çok ilgi çektiğini belirtmektedir. İşten ayrılma davranışının doğrudan sonucu olan işgören döngüsünün artması gibi etkilerinin yanı sıra dolaylı sonuçları olan kalan personel üzerinde oluşan baskı, beşeri sermayenin kaybolması gibi sonuçlarda olmaktadır.

Barak vd. (2006) sosyal kimlik teorisine göre bireyin kimliğini ırk, etnik, cinsiyet vb. unsurların ve sosyal yapıyla ilişkilendirmesi sonucu anlamlandırıldığını ifade etmektedir. Bu unsurlarla sosyal yapının iliş-

kilendirilmesi sonucu bireyde oluşan olumlu yapısal ve davranışsal adalet algısının işten ayrılma niyetini düşürdüğü, aidiyet duygusunun düşük olmasının ise duygusunun işten ayrılma niyetini arttırdığı iddia edilmektedir. Ayrıca örgütlerdeki stres faktörünün ise işten ayrılma niyetini arttıran en güçlü etken olduğu iddia edilmektedir (Barak vd., 2006). Çalışanın duygusal algısı içinde değerlendirilen iş memnuniyetinin işten ayrılma davranışını azaltan diğer güçlü değişken olduğu belirtilmektedir.

Amundsen ve Martinsen (2014), Kendi-diğer sözleşme kuramı çerçevesinde yöneticinin kendine ilişkin değerlendirmesiyle diğer yöneticiler ve izleyenlerden algılamış olduğu değerlendirmesini karşılaştırarak bu iki değerlendirme arasındaki uyumu sorguladığını iddia etmektedirler. Bu sözleşmeyi çalışanların iş memnuniyeti ve işten ayrılma davranışıyla ilişkilendiren modelle yapılan çalışmada kendi liderlik davranışını doğru algılayamayan bir lider çalışanları tarafından bencil, ukala olarak algılanmakta, bu da iş tatminini olumsuz olarak etkileyerek işten ayrılma davranışına yol açmaktadır. Yöneticinin diğerleri tarafından değerlendirilmesi sonucu, çalışanların algısıyla kendi öz algısı arasındaki uyumu ifade eden bu sözleşmenin boyutları abartı (overestimate) ve alçakgönüllülük (underestimate) olarak ikiye ayrılmakta, abartılı bir algı sözleşmesinde işten ayrılma davranışı daha fazla olurken, yöneticinin alçakgönüllü bir algı sözleşmesinde bu oran çok daha düşük olmaktadır.

Arshadi ve Damiri (2013), iş stresinin iş tatminini etkileyerek düşük performansa ve yüksek iş devir oranına (işten ayrılma davranışına) yol açtığını iddia etmiştir.

Avcı ve Küçükusta (2009) örgütsel öğrenmenin örgütsel bağlılığı olumlu yönde etkilediği, bu olumlu etkinin de işgörenin işte kalma eğilimini arttırdığını gözlemlemişlerdir. Psikolojik rahatlığın örgütsel öğrenmeyi arttırdığını ifade eden Edmondson (2004)'nın da önermesi dikkate alınırsa psikolojik rahatlık yoluyla sağlanan örgütsel öğrenmenin işten ayrılmayı azaltacağı düşünülebilir.

Araştırma çerçevesinde örgütlerde psikolojik rahatlık algısının muhtemel stres faktörlerini ve kaynaklarını ortadan kaldıracak şekilde öngörülmektedir. Bireylerin stresten kaynaklanan korku, kaygı vb. olumsuz duy-

guları yaşamayacağı bir örgütte mutlu ve dolayısıyla işlerinden memnun olacağı düşünülmektedir. Bu çerçevede memnuniyet algısı yükselen bireyde işinden ayrılma düşüncesinin oluşmayacağı öngörülmektedir.

Yener'in yapmış olduğu çalışmada stres faktörüyle psikolojik rahatlık algısının olumsuz ilişkisine rastlanmıştır (Yener, 2015). Yener (2015) çalışmasında belirsizliğin güvensizliğe neden olduğunu ve güvensizliğin ise strese yol açtığını iddia etmektedir. Çalışanların güven ve memnuniyet algılarının azalmasıyla stres faktörünün artarak kaygı, gerginlik vd. olumsuz duyguların artması farklı çalışmalarda da gözlenmiştir (Karatepe vd., 2010; Ducharme ve Martin,2000). Tamer ve Dereli'nin (2014) yapmış oldukları çalışmada çalışanların örgüte aidiyetlerinin güven faktörüne bağlı olarak değiştiği gözlenmiştir. Örgüte aidiyeti düşen çalışanın işten ayrılma niyetine sahip olacağı değerlendirilmektedir. Edmondson (1999;2004) yapmış olduğu çalışmalarda psikolojik rahatlık algısının güven algısına bağlı olarak artacağı iddia edilmektedir. Çalışanların güven duydukları ortamlarda psikolojik rahatlıklarının yüksek olacağı öngörülmektedir. Günlük yaşamda çalışanların güvensiz olarak algıladıkları bir işyerinde çalışmasının çok zor olacağı değerlendirilmektedir. Öncelikle kişilerarası güven ve daha sonra örgütsel güvenin çalışanın işini rahat bir şekilde yapması için gerekli olduğu düşünülmektedir. Belirsizlik ve güvensizliğin hakim olduğu çalışma ortamlarında çalışanların olumsuz psikolojik rahatlık algısıyla olumsuz duyguların nedeni olarak gördükleri işyerinden ayrılma niyetinin artacağı düşünülmektedir. Psikolojik sözleşme kuramı çerçevesinde hem kişilerarası güven hemde örgütsel güvenin hakim olduğu bir işyerinde çalışanın psikolojik rahatlık algısının yüksek ve işten ayrılma niyetinin düşük olması beklenmektedir. Oluşturulan araştırma modelinde psikolojik rahatlık algısının işten ayrılma üzerinde etkisi incelenirken değişkenlerin bireylerin demografik farklılıklarına göre değişip değişmediği de sorgulanmıştır.

### Hipotezler

Literatür taramasında tanımlanan psikolojik rahatlık algısı ve işten ayrılma niyeti arasındaki ilişki literatür taramasında sunulan araştırmalar ve psikolojik sözleşme kuramı çerçevesinde yorumlandığında aşağıdaki hipotezlere ulaşılmıştır.



H<sub>1</sub> Çalışanların olumlu psikolojik rahatlık algısı işten ayrılma davranışını olumsuz yönde etkilemektedir.

H<sub>2</sub> Çalışanların psikolojik rahatlık algıları kontrol değişkenleri olan:

- Cinsiyet
- Yaş
- Meslek süreleri
- Branşları
- Okulda çalışma süreleri
- Eğitim düzeyi
- Konumlarına göre farklılık göstermekte midir ?

H<sub>3</sub> Çalışanların işten ayrılma davranışını kontrol değişkenleri olan:

- Cinsiyet
- Yaş
- Meslek süreleri
- Branşları
- Okulda çalışma süreleri
- Eğitim düzeyi
- Konumlarına göre farklılık göstermekte midir ?

## Yöntem

### Araştırmanın Evreni ve Örneklem

Araştırma evrenini Konya il sınırları içindeki 27 özel öğretim kurumundaki toplam 577 öğretmen oluşturmaktadır. Örneklem 300 tane kadın, 277 tane erkek öğretmenden oluşmaktadır. 346 öğretmenin sosyal branştan, 231 öğretmenin sayısal branşlı olduğu istatistiklerde sabittir. Bu okulların içinde seçim yapılırken evreni temsil etmesi bakımından öğretmen mevcutları dikkate alınmış buna istinaden oranlı küme yöntemi seçilmiştir. Belirlenen bu okullara gönderilen 350 anketin 336 tanesi geri dönmüş, geri dönen

anketlerden 10 tanesinde geçersiz sayılacak şekilde işaretleme hatası olması sebebiyle geçerli anket sayısı 326 taneye düşmüştür.

Araştırma örneklemine bakıldığında 326 katılımcınının 14'ünün yönetici veya yönetici yardımcısı, 312'sinin öğretmen konumunda olduğu, 170'inin kadın, 156'sının erkek olduğu görülmektedir. Bununla beraber yönetici veya yönetici yardımcısı konumundaki katılımcıların cinsiyet bağlamındaki dağılımına bakıldığında bu konumdaki 14 katılımcınının 11'inin erkek olduğu görülecektir. Anketlerin uygulanması esnasında okullara yapılan ziyarette ise okul müdürü kadrolarının tamamının erkek olduğu görülmüştür.

### Veri Toplama Araçları

Veri toplama araçları olarak Edmondson (1999)'ın tek faktör ve 7 maddeden oluşan Psikolojik rahatlık algısı ölçeği kendisinden izin alınarak ve geçerlik-güvenirlilik için pilot çalışma yapılarak kullanılmıştır. İşten ayrılma niyeti Şenyüz'ün (2003) 3 maddelik geçerlik ve güvenirlik çalışması yapılmış işten ayrılma ölçeği ile ölçülmüştür.

### Verilerin Analizi

#### Geçerlilik ve Güvenirlik Analizleri

Ölçeklerin güvenirliklerinin değerlendirilmesi konusunda Özdamar (1990) güvenirlik sonucunun 0,00-0,40 olması durumunda ölçeğin güvenilir olmadığını, 0,41-0,60 olması durumunda ölçeğin güvenilirliğinin düşük olduğunu, 0,61-0,80 olması durumunda ölçeğin güvenilirliğinin orta düzeyde olduğunu, 0,81-1,00 olması durumunda ölçeğin güvenilirliğinin yüksek olduğunu iddia etmiştir. Araştırmada kullanılan ölçeklere ilişkin güvenirlik analiz sonuçları aşağıda verilmiş olup her iki ölçeğin de kritik değer olan 0,700 değerinin çok üzerinde olduğu ve Özdamar'ın (1999) değerlendirmesine göre yüksek düzeyde güvenirliğe sahip olduğu görülmüştür.

Tablo 1. Güvenirlik Analiz Sonuçları \*

Araştırma Ölçekleri	Bileşik Güvenirlik Katsayısı	Cronbach's Alpha Katsayısı	Ortalama Değişim
Psikolojik Rahatlık	0,823	0,758	0,417
İşten Ayrılma	0,973	0,958	0,924

\* Sonuçlar warpPLS analizi ile elde edilmiştir.

**Tablo 2. Geçerlik Sonuçları**

	İsAyNiy	PsiGuv	Type	SH	P değeri
IstenAy	0.979	-0.007		0.048	<0.001
IstenAy	0.976	-0.021		0.048	<0.001
IstenAy	0.927	0.030		0.048	<0.001
PsiRah1	-0.198	0.528		0.048	<0.001
PsiRah2	0.077	0.846		0.048	<0.001
PsiRah3	-0.110	0.432		0.048	<0.001
PsiRah4	0.014	0.832		0.048	<0.001
PsiRah5	-0.217	0.390		0.048	<0.001
PsiRah6	0.141	0.639		0.048	<0.001
PsiRah7	0.103	0.693		0.048	<0.001

\* Sonuçlar warpPLS analizi ile elde edilmiştir.

### Normallik ve Homojenlik Testleri

Verilerin analizinde belirleyici faktör analizi kullanılarak verilerin normal dağılım gösterip göstermediği analiz edilmiştir. Eğer veriler yapılan testler sonucu normal dağılım gösteriyorsa parametrik analiz yön-

temleri, göstermiyorsa parametrik olmayan analiz yöntemleri kullanılmaktadır. Verilerin normal dağılıma uygunluğunu Tek Örneklem Kolmogorov Smirnov Testi kullanarak belirleyebiliriz. Buna ilişkin yapılan test sonucu aşağıdadır.

**Tablo 3. Verilerin Normal Dağılım Test Tablosu**

		PsiRahatlık	İşten Ayrılma
N		326	326
Normal Parametre <sup>a</sup>	Ortalama	2,7187	3,3896
	Std. Sapma	,65555	1,55775
En yüksek Farklılıklar	Kesin	,062	,228
	Pozitif	,048	,169
	Negatif	-,062	-,228
Kolmogorov-Smirnov Z		1,116	4,111
Anlamlılık (2-Kuyruklu)		,166	,000 , P < ,01

Tablonun "Anlamlılık" satırındaki değerlerin istatistiksel anlamlılık hesaplamalarında sınır değeri kabul edilen 0,05'den küçük olması dağılımlarının normal

olmadığını göstermektedir. Parametrik ya da parametrik olmayan yöntemlerin seçimi için homojenlik testinin yapılmasıyla uygun yöntem seçilebilir.

**Tablo 4. Verilerin Homojenlik Test Tablosu**

ANOVA					
Isten Ayrılma Niye					
	Kareler Top.	Farklılık	Ortalama Kare	F	Anlamlılık
Gruplar Arası	571,809	35	16,337	21,851	,000
Grup İçi	216,826	290	,748		
Total	788,636	325			

Tablonun Anlamlılık sütunundaki değerlerin 0,05'den küçük olması incelenen faktörlerin dağılımlarının homojen olmadığını dolayısıyla parametrik test yöntemlerini kullanamayacağımızı göstermektedir.

Verilerin analizinde yeterli örneklem boyutuna sahip olmamıza, verilerin normal dağılıma sahip olmasına rağmen parametrik testlerin uygulanabilmesi için üçüncü şart olan yapılan verilerin homojen olması şartı yerine getirilemediğinden dolayı parametrik olmayan analiz yöntemleri daha güvenilir ve geçerli sonuçlar sunan WarPls yazılımı (Kock, 2013) ile gerçekleştirilmiştir.

## Bulgular ve Yorum

### Tanımlayıcı İstatistikler ve Çapraz Tablolar

Örneklemdaki 56 katılımcı (% 17,2) 18-25 yaş aralığında, 99 katılımcı (% 30,4) 26-33 yaş aralığında, 107 katılımcı (% 32,8) 34-41 yaş aralığında, 59 katılımcı (% 18,1) 42-49 yaş aralığında, 5 katılımcı (% 1,5) 50

ve üzeri olduğu görülmektedir. Yöneticilerin yaş verilerine bakıldığında 1 katılımcının (% 7,1) 26-33 yaş aralığında 5 katılımcı (% 35,7) 34-41 yaş aralığında, 8 katılımcının ise (% 57,1) 42-49 yaş aralığında, olduğu gözlenmiştir. Bunun yanında 326 katılımcının 5'inin (%1,5) lise-MYO eğitimi, 280'inin (% 85,9) lisans eğitimi, 40 katılımcının (% 12,3) yüksek lisans eğitimi, 1 katılımcının (% 0,3) doktora eğitimi gördüğü gözlemlenmiştir.

Psikolojik rahatlık algı ölçeğinin ortalama ve anlam tablosu Tablo 5'te olup tabloya göre altıncı madde olan "Bu kurumdaki hiç kimse (yönetici-öğretmen-görevli vb.) çabalarımı kasitli olarak engelleyecek şekilde davranmaz," en düşük ortalama ile ( $X=2.42$ ) "Katılıyorum" şeklinde cevaplanmıştır. En yüksek ortalama ( $X=3.01$ ) ise dördüncü madde olan "Bu kurumda çalışanlar (yönetici-öğretmen-görevli), bazen farklı olmak adına diğer çalışanların fikirlerine karşı çıkarlar.." maddesi "Kararsızım" şeklinde cevaplanmıştır.

**Tablo 5. Psikolojik Rahatlık Ölçeği Ortalaması ve Anlam Tablosu**

Tanımlayıcı İstatistikler					
	N	Min	Max	Mean	Std. Sap.
Psikolojik Rahatlık 1	326	1	5	2,95	,968
Psikolojik Rahatlık 2	326	1	5	2,56	1,145
Psikolojik Rahatlık 3	326	1	5	3,01	,989
Psikolojik Rahatlık 4	326	1	5	2,56	1,156
Psikolojik Rahatlık 5	326	1	5	2,90	,998
Psikolojik Rahatlık 6	326	1	5	2,42	1,220
Psikolojik Rahatlık 7	326	1	5	2,62	1,157
Valid N (listwise)	326				

İşten ayrılma ölçeğinin ortalama ve anlam sonuçları Tablo 6'da olup en düşük ortalamaya sahip ( $X=3,37$ ) ikinci madde olan "Büyük olasılıkla gelecek yıl aktif olarak yeni bir iş arayacağım." katılımcılar çoğunluğu tarafından "Kararsızım" şeklinde cevaplanmıştır. Öl-

çeğin birinci maddesi "İşimden ayrılmayı sık sık düşünürüm" en yüksek ortalamaya sahip olup ( $X=3.41$ ) katılımcılar tarafından "Katılmıyorum" şeklinde cevaplanmıştır.

**Tablo 6. İşten Ayrılma Niyeti Ölçeği Ortalaması ve Anlam Tablosu**

Tanımlayıcı İstatistikler					
	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Sap
İşten Ayrılma 1	326	1	5	3,41	1,757
İşten Ayrılma 2	326	1	5	3,37	1,702
İşten Ayrılma 3	326	1	5	3,39	1,392

## Korelasyon Analizi

**Tablo 7. Değişkenler Arasındaki Korelasyon Analiz Sonuçları Tablosu**

Korelasyonlar		
		Psikolojik rahatlık
İsten Ayrılma	Pearson Correlation	-,397**
	Sig. (2-tailed)	,000
	N	326
	N	326
**. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).		

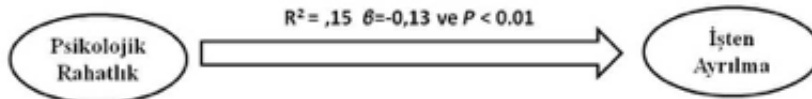
Korelasyon test sonuçlarına göre Psikolojik Rahatlık Algısı ile İşten Ayrılma Niyeti arasındaki negatif ve anlamlı ( $r = -0.397$ ) ilişki gözlenmiştir.

### Bağımlı ve Bağımsız Değişken Arasındaki İlişkiye İlişkin Bulgular

Araştırmada Kısmi En Küçük Kareler Yöntemi WarpPLS 4.0 uygulamasıyla kullanılmıştır. Kock (2013) WarpPLS uygulamasının yapısal eşitlik modelleme analizi yapan programlar içinde doğrusal olmayan fonksiyonlar içindeki örtülü değişkenleri açığa çıkararak kurulan ilişkide çoklu değişkenlerin katsayılarını hesapladığını belirtmektedir. Bununla birlikte son versiyonu olan WarpPLS 4.0 versiyonu ise iki değişkenli (bivariate) analizler olan çapraz tablo ya da korelasyon gibi yöntemlerde çıkması muhtemel Simpson paradoksu tehlikesini en aza indirmektedir. Simpson Paradoksu iki değişkenli bir duruma göre karar verildikten sonra bir üçüncü değişkenin bu ilişkiyi etkilediği durumlarda çıkan çelişki olarak tanımlanabilir. Modelin sunmuş olduğu bazı oranlar araştırmacı ve değerlendirmeciler için

kolaylık sağlamaktadır. Bu oranlar ARS (Average Path Coefficient, Ortalama İlişki Katsayısı), R-kare (AARS, determinasyon katsayısı, bağımsız değişkenin bağımlı değişkeni açıklama katsayısı), Ortalama Tam Doğrusallık (Average Full Collinearity VIF, AF-VIF (Örtük değişken göstergesi), GoF (Tenenhaus Goodness of Fitness, Modelin açıklama gücü), SPR (Simpson's Paradox Ratio, Simpson Paradoksu Oranı), SSR (Statistical Suppression Ratio, Nedensellik Problemi Göstergesi), RSCR (Olumsuz R kare etkisi oranı), NLBCDR (İki değişkenli doğrusal olmayan katsayıların hipotez yönünü destekleme oranı) gibi oranları sunarak araştırmacıların modelleri hakkında kestirim yapmalarını sağlar.

ARS (ortalama  $R^2$  oranı) modelde eğer örtük (latent) değişken varsa artacak bu ise APC (Average Path Coefficient, Ortalama İlişki Katsayısı) oranını azaltacaktır. APC ve ARS değerleri model analizinde birbirini dengeleyen değerler olarak ortaya çıkmaktadır (Kock,2013).



**Şekil 1. Bağımsız Değişkenin Bağımlı Değişkeni Yordama Gücü**

## Bağımsız Değişkenin Bağımlı Değişkeni Yordama Gücü için Model Uyum Verileri

Average path coefficient (APC)	=0.835, P<0.001
Average R-squared (ARS)	=0.697, P<0.001
Average adjusted R-squared (AARS)	=0.696, P<0.001
Average block VIF (AVIF)	Değer yok
Average full collinearity VIF (AFVIF)	=2.798, kabul eğer $\leq 5$ , ideally $\leq 3.3$
Tenenhaus GoF (GoF)	=0.708, az $\geq 0.1$ , orta $\geq 0.25$ , büyük $\geq 0.36$
Sympson's paradox ratio (SPR)	=1.000, kabul eğer $\geq 0.7$ , ideally = 1
R-squared contribution ratio (RSCR)	=1.000, kabul eğer $\geq 0.9$ , ideally = 1
Statistical suppression ratio (SSR)	=1.000, kabul eğer $\geq 0.7$
Nonlinear bivariate causality direction ratio (NLBCDR)	=1.000, kabul eğer $\geq 0.7$

Kock (2012) PLS-YEM için bakılması en çok önerilen değerlerden APC ve ARS değerlerinin 0,05 düzeyinde anlamlı olması ve AFVIF değerinin de  $< 5$  veya daha ideali  $< 3,3$  olmasının yeterli olduğunu çalışmalarında belirtmektedir. Bu çalışmada model uyum iyiliği kriterlerine göre gözlenen (APC)=0.835, P<0.001, (ARS)=0.697, P<0.001, (AFVIF)=2.798, değerler araştırma için yeterli olarak görülmektedir.

Modeldeki değişkenlerin ortalama ilişki katsayısı (Average path coefficient) (APC=0.835,  $p<0.001$ ), değerinden de anlaşılacağı gibi anlamlı ve kabul seviyesindedir.

Belirlilik katsayısı sonuçların modele uyumunu gösterir. ARS ile gösterilen bağımlı değişkendeki değişimin yüzde kaçının bağımsız değişken tarafından sağlandığını gösterir. Dolayısıyla ARS değeri 1'e yaklaştıkça modelin uygunluğu artar.

Elde edilen tolerans ve AFVIF sonuçları değişkenler arası çoklu bağlantı olmadığını göstermektedir. AFVIF değerinin 5 ten düşük, en idealinin 3,3 olması gerekmektedir (Kock,2012). (AFVIF)=2.79 değeri modelin uygun olduğunu göstermektedir.

Literatür taraması ve kuramlar çerçevesinde oluşturulan "H<sub>1</sub> Çalışanların olumlu psikolojik rahatlık algısı işten ayrılma davranışını olumsuz yönde etkilemektedir." hipotezi araştırma çerçevesinde uygulanan WARPLS yapısal eşitlik yazılımının test sonuçlarına göre ve model uyum verilerine göre doğrulanmıştır.

Yani araştırma sonuçlarına göre Çalışanların olumlu psikolojik rahatlık algıları işten ayrılma davranışlarını azaltmaktadır.

### Araştırmanın İkinci Alt Problemine İlişkin Bulgu ve Yorumlar

Psikolojik rahatlık algısı ve işten ayrılma niyetinin kontrol değişkenlerine göre farklılaşp farklılaşmadığı analiz edilmiştir. Kullanılan kontrol değişkenlerine göre yaş, eğitim düzeyi ve mesleki süreleri gibi ikiden fazla kategoriye sahip değişkenler Kruskal Wallis testi, cinsiyet ve konum gibi iki kategorili değişkenler bağımlı değişken için bağımsız değişkenin ölçüldüğü Mann-Whitney testi kullanılmıştır.

Çalışanların Psikolojik Rahatlık Algıları cinsiyetlere göre anlamlı bir farklılık göstermektedir (U= 7488, P=0 z=-6.805). Erkeklerin psikolojik rahatlık algılarının (N=156, Sıra Ort.=200,5) kadınların psikolojik rahatlık algılarından (N=170, Sıra Ort.=129,55) anlamlı derecede yüksektir.

Çalışanların Psikolojik Rahatlık Algıları yaş değişkenine göre anlamlı düzeyde farklılık göstermektedir. (H= 20,364,  $p= 0,000$ ). İstatistiksel açıdan 18-25 yaş grubunun psikolojik rahatlık algısı (N=56, Sıra Ort.=205,48) sıralama ortalaması diğer yaş grupları olan 26-33 yaş grubu (N=99, Sıra Ort.=164,66), 34-41 yaş grubu (N=107, Sıra Ort.=161,49), 42-49 yaş grubu (N=59, Sıra Ort.=129,82), 50 ve üzeri yaş grubu (N=5, Sıra Ort.=110,80) psikolojik rahatlık algılarının sıralama ortalamasına göre 0,05 anlamlılık

**Tablo 8. Psikolojik Rahatlık Algısının Cinsiyetlere Göre Farklılık Test Sonuçları**

Ranks				
	Cinsiyet	N	Mean Rank	Sum of Ranks
PsiGuvOrt	Kadin	170	129,55	22023,00
	Erkek	156	200,50	31278,00
	Total	326		

Test Statistics <sup>a</sup>	
	PsiOrt
Mann-Whitney U	7488,000
Wilcoxon W	22023,000
Z	-6,805
Asymp. Sig. (2-tailed)	,000

a. Grouping Variable: Cinsiyet

düzeyinde (Mean Rank) anlamlı derecede daha yüksek olup 18-25 yaş grubunun daha olumsuz psikolojik rahatlık algısına sahip olduğu görülmektedir. Yaş ilerledikçe sorumlulukların değişmesi ve kazanılan

tecrübelerden dolayı insanoglunu daha kanaatkar bir yapıya dönüşmesi, çalışma ortamındaki psikolojik rahatlık algısının artmasına neden olduğu olduğu düşünülebilir.

**Tablo 9. Psikolojik Rahatlık Algısının Yaşa Göre Farklılık Test Sonuçları**

Ranks			
	Yasiniz	N	Mean Rank
PsikolojikRahatlık	18-25	56	205,48
	26-33	99	164,66
	34-41	107	161,49
	42-49	59	129,82
	50 ve üzeri	5	110,80
	Total	326	

Test Statistics <sup>a,b</sup>	
	PsiGuvOrt
Chi-Square	20,364
Df	4
Asymp. Sig.	,000

a. Kruskal Wallis Test  
b. Grouping Variable: Yasiniz

Çalışanların psikolojik rahatlık algıları onların meslek sürelerine göre anlamlı düzeyde farklılık göstermektedir ( $H= 21,533$ ,  $p=.000$ ). 0-5 yıllık meslek süresine sahip katılımcıların ( $N=81$ , Sıra Ort.=202,69) diğer meslek süresi grupları olan 6-10 yıl ( $N=86$ , Sıra

Ort.=159,31), 11-15 yıl ( $N=97$ , Sıra Ort.=153,18), 16-25 yıl ( $N=34$ , Sıra Ort.=130,29), 26 ve üzeri yıl ( $N=28$ , Sıra Ort.=139,07 ) meslek süresine sahip gruplara göre daha olumsuz psikolojik rahatlık algısına sahip olduğu söylenebilir.

**Tablo 10. Psikolojik Rahatlık Algısının Meslek Süresine Göre Farklılık Test Sonuçları**

Blanks		
Kaç Yıldır Öğretmensiniz	N	Mean Rank
0-5	81	202,69
6-10	86	159,31
11-15	97	153,18
16-25	34	130,29
26 ve üzeri	28	139,07
Total	326	

Test Statistics <sup>a,b</sup>	
	PsiGuvOrt
Chi-Square	21,533
Df	4
Asymp. Sig.	,000

a. Kruskal Wallis Test  
b. Grouping Variable: Kaç Yıldır Öğretmensiniz

Çalışanların psikolojik rahatlık algılarının branşlarına göre anlamlı bir farklılık göstermediği görülecektir ( $U= 1.179$ ,  $p=0,253$ ,  $z=-1,143$ ). ve sosyal branşlı katılımcılar ( $N=196$ , Sıra Ort.=158,65) ile sayısal branşlı

katılımcıların ( $N=130$ , Sıra Ort.=170,81) psikolojik rahatlık algıları arasında anlamlı bir farklılığın olmadığı görülmektedir.

**Tablo 11. Psikolojik Rahatlık Algısının Branşlara Göre Farklılık Test Sonuçları**

Ranks				
	Bransiniz	N	Mean Rank	Sum of Ranks
PsikolojikRahatlık	Türkçe-Sosyal Bilgiler-Müzik-Yabancı Dil-Resim-İnk. Tar-Din.Kül.ve Ah. Bil.- ve diğer sözel branşla	196	158,65	31096,00
	Matematik-Fen Bilgisi-Bilgisayar-Teknoloji Tasarım	130	170,81	22205,00
	Total	326		

Test Statistics <sup>a</sup>	
	PsiGuvOrt
Mann-Whitney U	1,179E4
Wilcoxon W	3,110E4
Z	-1,143
Asymp. Sig. (2-tailed)	,253
a. Grouping Variable: Bransiniz	

Çalışanların psikolojik rahatlık algıları okulda çalışma sürelerine göre anlamlı düzeyde farklılık gösterdiği söylenebilir. ( $H= 19,843$ ,  $p= 0,001$ ). 21 yıl ve üzeri aynı kurumda öğretmenlik yapan katılımcıların ( $N=1$ , Sıra Ort.=325,00) diğer kategoriler olan 0-5

yıl ( $N=188$ , Sıra Ort.=176,33), 6-10 yıl ( $N=84$ , Sıra Ort.=143,59), 11-15 yıl ( $N=44$ , Sıra Ort.=130,09) ve 16-20 yıl ( $N=9$ , Sıra Ort.=226,78) kurumda çalışan kategorilere göre anlamlı derecede daha olumsuz psikolojik algısına sahip olduğu söylenebilir.

**Tablo 12. Psikolojik Rahatlık Algısının Branşlara Göre Farklılık Test Sonuçları**

Ranks			
	Kaç Yıldır Bu Okulda Çalışıyorsunuz	N	Mean Rank
PsikolojikRahatlık	0-5	188	176,33
	6-10	84	143,59
	11-15	44	130,09
	16-20	9	226,78
	21 ve üzeri	1	325,00
	Total	326	

Test Statistics <sup>a,b</sup>	
	PsiGuvOrt
Chi-Square	19,843
Df	4
Asymp. Sig.	,001
a. Kruskal Wallis Test	
b. Grouping Variable: Kaç Yıldır Bu Okulda Çalışıyorsunuz	

Çalışanların psikolojik rahatlık algıları onların eğitim düzey kategorileri olan Lise-MYO ( $N=5$ , Sıra Ort.=172,20), Lisans ( $N=280$ , Sıra Ort.=163,56),

Yüksek Lisans-Doktora ( $N=41$ , Sıra Ort.=162,02), kategorileri arasında anlamlı düzeyde farklılık göstermemektedir. ( $H= 0,053$ ,  $p= 0,974$ ).

**Tablo 13. Psikolojik Rahatlık Algısının Eğitim Düzeyine Göre Farklılık Test Sonuçları**

Ranks			
	Eğitim Durumunuz	N	Mean Rank
PsikolojikRaha tlık	Lise-MYO	5	172,20
	Lisans	280	163,56
	Yüksek Lisans-Doktora	41	162,02
	Total	326	

Test Statistics <sup>a,b</sup>	
	PsikolojikRahatlık
Chi-Square	,053
Df	2
Asymp. Sig.	,974
a. Kruskal Wallis Test	
b. Grouping Variable: Eğitim Durumunuz	

Çalışanların psikolojik rahatlık onların konumlarına göre anlamlı bir farklılık göstermektedir ( $U= 1191$   $p=0,004$ ,  $z=-2,885$ ). Öğretmenlerin psikolojik rahatlık algılarının ( $N=312$ , Sıra Ort.=166,68) yöneti-

cilerin psikolojik rahatlık algısına ( $N=14$ , Sıra Ort.= 92,57) göre daha olumsuz olduğu söylenebilir (Yönetici Mean Rank = 92,57 < Öğretmen Mean Rank = 166,68).

**Tablo 14. Psikolojik Rahatlık Algısının Eğitim Düzeyine Göre Farklılık Test Sonuçları**

Ranks				
	Konumunuz	N	Mean Rank	Sum of Ranks
PsikolojikRaha tlık	Yönetici-Yon.yrd.	14	92,57	1296,00
	Öğretmen	312	166,68	52005,00
	Total	326		

Test Statistics <sup>a</sup>	
	PsiGuvOrt
Mann-Whitney U	1191,000
Wilcoxon W	1296,000
Z	-2,885
Asymp. Sig. (2-tailed)	,004
a. Grouping Variable: Okuldaki Konumunuz	

### Araştırmanın Üçüncü Alt Problemine İlişkin Bulgular ve Yorumlar

Çalışanların işten ayrılma niyeti cinsiyete göre anlamlı bir farklılık göstermektedir. ( $U= 8385$ ,  $p=,000$   $z=-5,796$  Kadınlarla erkeklerin işten ayrılma niyet-

leri arasında anlamlı bir farklılığın olduğu görülmektedir.) Kadınların işten ayrılma niyetleri ( $N=170$ , Sıra Ort.=192,17) erkeklerin işten ayrılma niyetinden ( $N=156$ , Sıra Ort.=132,25) anlamlı derecede yüksektir.

**Tablo 15. İşten Ayrılma Niyetinin Cinsiyete Göre Farklılık Test Sonuçları**

Ranks				
	Cinsiyet	N	Mean Rank	Sum of Ranks
İştenAyrıl	Kadın	170	192,17	32669,50
	Erkek	156	132,25	20631,50
	Total	326		

Test Statistics <sup>a</sup>	
	İstenayrıort
Mann-Whitney U	8385,500
Wilcoxon W	20631,500
Z	-5,796
Asymp. Sig. (2-tailed)	,000
a. Grouping Variable: Cinsiyet	



Çalışanların işten ayrılma niyetleri onların yaşlarına göre anlamlı düzeyde farklılık göstermektedir. ( $H= 18,039$ ,  $P= ,001$ ). İstatistiksel açıdan 34-41 yaş grubunun psikolojik rahatlık algısı ( $N=107$ , Sıra Ort.=180,93) sıralama ortalaması diğer yaş grupları olan 18-25 yaş grubu ( $N=56$ , Sıra Ort.=120,19), 26-33 yaş grubu ( $N=99$ , Sıra Ort.=158,65), 42-49

yaş grubu ( $N=59$ , Sıra Ort.=179,97), 50 ve üzeri yaş grubu ( $N=5$ , Sıra Ort.=177,20) işten ayrılma niyetleri sıralama ortalamasına göre 0,05 anlamlılık düzeyinde (Mean Rank) anlamlı derecede daha yüksek olup bu yaş grubunun işten ayrılma niyetinin yüksek olduğu görülmektedir.

**Tablo 16. İşten Ayrılma Niyetinin Yaşa Göre Farklılık Test Sonuçları**

Ranks			
	Yasiniz	N	Mean Rank
İşten Ayrılma	18-25	56	120,19
	26-33	99	158,65
	34-41	107	180,93
	42-49	59	179,97
	50 ve üzeri	5	177,20
	Total	326	

Test Statistics <sup>a,b</sup>	
	istenayriort
Chi-Square	18,039
Df	4
Asymp. Sig.	,001
a. Kruskal Wallis Test	
b. Grouping Variable: Yasiniz	

Çalışanların işten ayrılma niyetleri onların meslek sürelerine göre anlamlı düzeyde farklılık göstermektedir. ( $H= 11,674$   $p= ,020$ ). 16-25 yıllık meslek süresine sahip katılımcıların ( $N=34$ , Sıra Ort.=187,22) diğer meslek süresi grupları olan 0-5 yıl ( $N=81$ , Sıra

Ort.=139,47), 06-10 yıl ( $N=86$ , Sıra Ort.=161,27), 11-15 yıl ( $N=97$ , Sıra Ort.=181,11), 26 ve üzeri yıl ( $N=28$ , Sıra Ort.=150,04 ) meslek süresine sahip gruplara göre daha yüksek işten ayrılma niyetine sahip olduğu söylenebilir.

**Tablo 17. İşten Ayrılma Niyetinin Yaşa Göre Farklılık Test Sonuçları**

Ranks			
	Kaç Yıldır Öğretmensiniz	N	Mean Rank
İstenayriort	0-5	81	139,47
	6-10	86	161,27
	11-15	97	181,11
	16-25	34	187,22
	26 ve üzeri	28	150,04
	Total	326	

Test Statistics <sup>a,b</sup>	
	istenayriort
Chi-Square	11,674
Df	4
Asymp. Sig.	,020
a. Kruskal Wallis Test	
b. Grouping Variable: Kaç Yıldır Öğretmensiniz	

Çalışanların işten ayrılma eğilimlerinin çalışanların branşlarına göre anlamlı bir farklılık göstermediği gözlenmiştir. ( $U= 11,352,5$ ,  $p=0,092$ ,  $z=-1,684$  sosyal

branşlı katılımcılar ile sayısal branşlı katılımcıların işten ayrılma eğilimleri arasında anlamlı bir farklılığın olmadığı görülmektedir.)

**Tablo 18. İşten Ayrılma Niyetinin Branşa Göre Farklılık Test Sonuçları**

Ranks				
	Bransiniz	N	Mean Rank	Sum of Ranks
İstenayrıort	Türkçe-Sosyal Bilgiler-Müzik-Yabancı Dil-Resim-İnk. Tar-Din.Kül.ve Ah. Bil.-ve diğer sözel branşla	196	170,58	33434,00
	Matematik-Fen Bilgisi-Bilgisayar-Teknoloji Tasarım	130	152,82	19867,00
	Total	326		

Test Statistics <sup>a</sup>	
	İstenayrıort
Mann-Whitney U	11352,000
Wilcoxon W	19867,000
Z	-1,684
Asymp. Sig. (2-tailed)	,092
a. Grouping Variable: Bransiniz	

Çalışanların işten ayrılma eğilimleri onların okulda çalışma sürelerine göre anlamlı düzeyde farklılık göstermektedir. ( $H= 11346, p= 0,023$ ). 11-15 yıl aynı kurumda öğretmenlik yapan katılımcıların ( $N=44$ , Sıra Ort.=197,48) diğer kategoriler olan 0-5 yıl ( $N=188$ ,

Sıra Ort.=153,53), 6-10 yıl ( $N=84$ , Sıra Ort.=173,44), 16-20 yıl ( $N=9$ , Sıra Ort.=118,9372) ve 21 yıl ve üzeri ( $N=1$ , Sıra Ort.=109,50) aynı kurumda çalışan kategorilere göre anlamlı derecede daha yüksek işten ayrılma niyetine sahip olduğu söylenebilir.

**Tablo 19. İşten Ayrılma Niyetinin Kurumda Çalışma Süresine Göre Farklılık Test Sonuçları**

Ranks			
	Kaç Yildir Bu Okulda Çalışıyorsunuz	N	Mean Rank
İstenayrıort	0-5	188	153,53
	6-10	84	173,44
	11-15	44	197,48
	16-20	9	118,83
	21 ve üzeri	1	109,50
	Total	326	

Test Statistics <sup>a,b</sup>	
	İstenayrıort
Chi-Square	11,346
Df	4
Asymp. Sig.	,023
a. Kruskal Wallis Test	
b. Grouping Variable: Kaç Yildir Bu Okulda Çalışıyorsunuz	

Çalışanların işten ayrılma niyeti eğitim düzeyine göre anlamlı düzeyde farklılık göstermemektedir. ( $H= 3,652, p= 0,161$ ).

**Tablo 20. İşten Ayrılma Niyetinin Eğitim Düzeyine Göre Farklılık Test Sonuçları**

Ranks			
	Eğitim Durumunuz	N	Mean Rank
İstenayrıort	Lise-MYO	5	87,60
	Lisans	280	165,75
	YüksekLisans-Doktora	41	157,39
	Total	326	

Test Statistics <sup>a,b</sup>	
	İstenayrıort
Chi-Square	3,652
Df	2
Asymp. Sig.	,161
a. Kruskal Wallis Test	
b. Grouping Variable: Eğitim Durumunuz	

Çalışanların işten ayrılma niyeti konularına göre anlamlı bir farklılık göstermemektedir ( $U= 1731$ ,  $p=0,184$ ,  $z=-1,327$  yöneticiler ve öğretmenlerin işten

ayrılma eğilimleri arasında anlamlı bir farklılığın olmadığı görülmektedir.)

**Tablo 21. İşten Ayrılma Niyetinin Konuma Göre Farklılık Test Sonuçları**

Ranks					Test Statistics <sup>a</sup>	
	Okuldaki Konumunuz	N	Mean Rank	Sum of Ranks		istenayriort
İstenayriort	Yoneticisi-Yon.yrd.	14	195,86	2742,00	Mann-Whitney U	1731,000
	Ogretmen	312	162,05	50559,00	Wilcoxon W	50559,000
	Total	326			Z	-1,327
					Asymp. Sig. (2-tailed)	,184
a. Grouping Variable: Okuldaki Konumunuz						

**Tablo 22. Araştırma Hipotez Sonuçları**

No	Hipotezin Adı	Açıklamalar
3	Çalışanların olumlu psikolojik rahatlık algısı işten ayrılma davranışını olumsuz yönde etkilemektedir.	$\beta=-0.13$ , $p < .01$ Desteklenmiştir.
4	Çalışanların psikolojik rahatlık algıları 1. Cinsiyet 2. Yaş 3. Meslek süreleri 4. Branşları 5. Okulda çalışma süreleri 6. Eğitim düzeyi 7. Konularına göre farklılık göstermekte midir ?	1. Farklılık Göstermektedir. 2. Farklılık Göstermektedir. 3. Farklılık Göstermektedir. 4. Farklılık Göstermemektedir. 5. Farklılık Göstermektedir. 6. Farklılık Göstermemektedir. 7. Farklılık Göstermektedir.
6	Çalışanların işten ayrılma niyeti ; 1. Cinsiyet 2. Yaş 3. Meslek süreleri 4. Branşları 5. Okulda çalışma süreleri 6. Eğitim düzeyi 7. Konularına göre farklılık göstermekte midir?	1. Farklılık Göstermektedir. 2. Farklılık Göstermektedir. 3. Farklılık Göstermektedir. 4. Farklılık Göstermemektedir. 5. Farklılık Göstermektedir. 6. Farklılık Göstermemektedir. 7. Farklılık Göstermemektedir.

## Tartışma ve Öneriler

### Tartışma

Çalışanların işten ayrılma davranışı bu çalışmada maddi unsurlar hariç olmak üzere algılanan organizasyon iklimine ilişkin ölçülmeye çalışılmıştır. İşten ayrılma davranışının örgütteki psikolojik iklimle ilişkisine yönelik yapılan bir çalışmada Eren (1993) personelin kendini kucaklayan bir psikolojik iklimde kendini rahat hissedeceğini, işi terk etme ve işten ayrılma davranışını göstermeyeceğini iddia etmektedir. Benzer şekilde Dollard vd. (2012) çalışanların işten ayrılmasının nedenlerini psikolojik iklime ve strese

bağlamaktadır. Araştırmacıların bulguları bu araştırmada psikolojik rahatlık algısının işten ayrılma niyeti üzerinde çıkan anlamlı etkiyi desteklemektedir. Araştırma modelinin oluşturulma sürecinde belirsizlikten doğan güvensizliğe dayalı olarak stresin oluşacağı bundan dolayı psikolojik rahatlık algısının düşeceği önerilmiştir. Çıkan sonuçlar bu öngörülerini doğrularken Yener'in (2015) stres ve psikolojik rahatlık algısı arasındaki olumsuz ilişkiyi ortaya koyan çalışmasını da desteklemektedir. Araştırma ayrıca stres, güvensizlik ve düşük psikolojik rahatlık algısıyla işten ayrılmanın artacağını ortaya koyması açısından

dan Karatepe vd., (2010) ve Ducharme ve Martin'in (2000) araştırmalarını da desteklemektedir. Örgütlerde belirsizliği ortadan kaldırmada liderlere çok büyük roller düşmektedir. Liderlerin yönetim sürecinde içten ve güvene dayalı iletişim kurmaları ve istikrarlı uygulamalarla sistem yerleştirmelerinin belirsizliği azaltarak güven oluşturup stresi azaltabileceği düşünülmektedir. Çalışanların neyle karşılaşacaklarını kestirebilecekleri bu ortamlarda bütün enerji ve dikkatlerini işlerine vererek motivasyonlarının artacağı öngörülmektedir. Örgüt iklimi ve işten ayrılma arasındaki ilişkiyi araştıran bir çalışmada Çekmecelioğlu (2006) olumlu örgüt ikliminin, olumlu örgütsel cesaretlendirmenin ve olumlu yönetimin desteğinin işten ayrılma niyetini olumsuz ve anlamlı olarak etkilediğini gözlemlemiştir.

Liu vd. (2014) psikolojik rahatlık iklimiyle çalışanların kendini ifade edebilecekleri bir örgütte iş memnuniyetlerinin yüksek olacağını önermişlerdir. Çalışanların böyle bir örgütte sürece katılımlarının da yüksek olmasıyla kendilerini değerli algılayacakları düşünülmektedir. Kendilerine değer verilen bir örgütte çalışanların ayrılma davranışını göstermeyeceği düşünülmektedir. Bu açıdan bu çalışmada çıkan sonuçlar Liu vd.'nin (2014) yaptıkları araştırma sonuçlarıyla da desteklenmektedir.

Çalışanların kendilerini huzurlu hissederek psikolojik baskı görme korkusu olmadan organizasyon sürecine olumlu katkı yapmalarına imkan sağlayan olumlu psikolojik rahatlık algısı organizasyona bağlılık duygusunun da oluşumunu sağlamaktadır.

Yaşın ilerledikçe sorumlulukların değişmesi ve kazanılan tecrübelerden dolayı insanoğlunun daha kanaatkar bir yapıya dönüşmesi, çalışma ortamındaki psikolojik rahatlık algısının yaşla artmasını açıklayabilir.

Meslekte çalışma süresi arttıkça daha olumlu psikolojik rahatlık algısının oluşması çalışanın zamanla farklı ve daha olumsuz psikolojik rahatlık olgusuna sahip çalışma ortamlarında çalışması beklentilerinin seviyesini azaltıp çalışma süresi arttıkça daha olumlu psikolojik rahatlık algısına sahip olmasını açıklayabilir.

Aynı kurumda çalışma süresi arttıkça daha olumsuz psikolojik rahatlık algısına sahip olma çalışanın özel orta öğretim kurumlarında çalışma olgusunu tek alternatif olarak görmesi buna mecbur olması olumsuz

psikolojik rahatlık algısına rağmen alternatifsizlik yüzünden ve belli bir yaştan sonra devlet okullarında çalışma imkanı olmamasından dolayı olabilir.

Yönetici ve yönetici yardımcısı konumundaki çalışanların örgütün başarı ve başarısızlığının sorumlusu olarak kendilerini görmesi, karar verici makamda bulunması, ortaya çıkan hasılanın sebebi olması yöneticilerin psikolojik rahatlık algılarının olumlu olmasını açıklayabilir. Çünkü kendi algılarının çalışanlarına model olacağını düşünübilirler. Öğretmen konumundaki çalışanların değişen çalışma ve ekonomik şartlara sahip ortaöğretim kurumlarında alt seviyede icracı makamda olmaları kendilerini herşeye rağmen güvende hissetmemelerini açıklayabilir.

İşten ayrılma niyeti açısından kadınların daha kanaatkar bir yapıda olması, çalışan kadın ve evdeki rollerini aynı anda yürütüyor olmaları beklentilerinin ve işten ayrılma niyetlerinin az olmasını açıklayabilir. Araştırmada ortaya çıkan bulgular Gürpınar (2006)'ın yapmış olduğu çalışmada desteklenmemiş İşten Ayrılma Niyeti ile cinsiyet arasında anlamlı bir ilişkinin olmadığı belirtilmiştir. Bir diğer çalışmada Campbell ve Campbell (2003) ise kadınların işten ayrılma niyetinin erkeklerden daha yüksek olduğunu iddia etmektedir. Cotton ve Turtle (1986) meta analiz yöntemi ile yaptığı çalışmada kadınların daha fazla işten ayrılma niyeti taşıdıklarını teyit etmiştir. Griffeth vd. (2000) ise erkeklerin ve kadınların işten ayrılma niyetleri arasında anlamlı farklılığın olmadığını iddia etmiştir. Bu bulguları destekleyen bir diğer çalışmada Şahin (2011) yapmış olduğu çalışmada kadın çalışanların erkek çalışanlardan daha fazla işten ayrılma niyeti taşıdığını belirtmektedir.

Genç yaşlarda daha idealist bir yapıda olan insanoğlunun beklentileri ve çalışma azmi diğer yaş gruplarından fazla olduğu için 18-25 yaş grubunun işten ayrılma niyetinin daha fazla olduğu düşünülebilir.

## Öneriler

Araştırma sonucu ortaya çıkan bulgulara istinaden araştırma veya organizasyonel iyileştirmeye yönelik öneriler aşağıda sıralanmıştır.

Psikolojik Rahatlık Algısının organizasyonlara yerleştirilmesi için gelişmiş ülkeler devlet kurumları kurmakta (Dimoff vd., 2013) ve organizasyonlara bu

konuda eğitim verilmekte, takip edilmekte ve denetlenmektedir. Kanada ve Avustralya gibi ülkeler bu uygulamalarda öne çıkmaktadır. İş kaynaklı rahatsızlıklar başlığı altında psikolojik rahatlık algısına özellikle önem verilmektedir. Kanadada Ulusal Zihinsel Sağlık Komisyonu, Avustralya İşyeri Sağlık Komisyonu, İngiltere Psikolojik Komisyonu bu uygulamalara örnek gösterilebilir. Türkiye'de bu konuda gelişmeler yaşanmaktadır. Güvenlik, eğitim, sağlık vb. hizmet veren kurum ve kuruluşlarda psikolojik danışmanların görevlendirilmesi bunun göstergesidir. En büyük sermayenin beşeri sermaye olduğu bilinciyle beşeri sermayenin sağlıklı, bilinçli, kültürlü bireyler halinde topluma kazandırılmasını psikolojik rahatlık algısı yüksek organizasyonlar sağlayabilir. Bunun devlet politikası haline getirilmesi için Çalışma ve Sosyal Güvenlik Bakanlığında bunun için iş müfettişleri ve uzmanlar görevlendirilebilir. Psikolojik rahatlık Algısı yüksek organizasyonların verimlerinin yüksek olduğu benimsenmelidir.

Psikolojik rahatlık algısının yerleşmemiş olduğu örgütlerdeki çalışanların psikolojik rahatsızlıklardan dolayı oluşan işgören devri ve işgören yokluğu problemlerinin genel olarak ülke ekonomilerine yıllık zararı Kanada'da 20 milyar Dolar, İngiltere'de 29 milyar Pound olarak tahmin edilmektedir. Bu miktar her geçen gün artmakta olup buna acilen tedbir alınması zaruridir. Böylesine büyük bir miktarın ülke ekonomisine kazandırılması ekonomileri rahatlatacak gelir seviyesini arttıracaktır. Bunun için psikolojik rahatlık algısının güçlendirecek örgüt iklimleri tesis edilmelidir.

## Kaynakça

- Adams, J. S. (1965). *Inequity in social exchange*. In L. Berkowitz (Ed.), *Advances in experimental social psychology* (Vol. 2) (pp. 267-299). New York: Academic Press.
- Amundsen, S., Martinsen, Ø. L. (2014). Empowering leadership: Construct clarification, conceptualization, and validation of a new scale. *The Leadership Quarterly*, 25(3), 487-511.
- Anderson, N., Schalk, R. (1998). The psychological contract in retrospect and prospect. *Journal of Organizational Behavior*, 19, 637-647.
- Arshadi, N., Damiri, H. (2013). The Relationship of Job Stress with Turnover Intention and Job Performance, Moderating Role of OBSE. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 84, 706-710.
- Argyris, C. (1960). *Understanding Organizational Behavior*. Homewood, IL: Dorsey Press.
- Atak, C. (1988). Canlı Yöneticiler Strese Meydan Okuyor. *Ekonomik Bülten Rehberi*, Ağustos, 1988, 5.
- Avcı, N., Küçükusta, D. (2009). Konaklama İşletmelerinde Örgütsel Öğrenme, Örgütsel Bağlılık ve İşten Ayrılma Eğilimi Arasındaki İlişki. *Anatolia: Turizm Araştırmaları Dergisi*, 20(1).
- Bano, B., Jha, R. K. (2012). Organizational Role Stress Among Public and Private Employees. *The Lahore Journal of Business*, 1 (1), 23-36.
- Barak, M. E. M., Levin, A., Nisly, J. A. & Lane, C. (2006). Why Do They Leave , Modeling the Child Welfare Workers Turnover Intentions. *Children and Youth Services Review*, 28, 548-577.
- Barnard, C. I. (1938). *The Functions of the Executive*. Harvard University Press, Mass.
- Becker, G. (1964). *Human Capital*, 2nd edn. Columbia University Press, New York,
- Becker, G. S. (1993). *Human Capital: A Theoretical and Empirical Analysis with Special Reference to Education* (3rd Ed.). Chicago: University of Chicago Press.
- Bootzin, R. & Loftus, E. (1983). *Robert Psychology, Today in Introduction*. Random House, New York, 1983 s. 485.
- Bothma, C. F. C. ve Roodt, G. (2012) The Validation of the Turnover Intention Scale. *Journal of Human Resource Management* 11,1,2013.
- Campbell, D. J., Campbell, K. M. (2003). Global Versus Facet Predictors of Intention to Quit: Differences in a Sample of Male and Female Singaporean Managers and Non-Managers. *International Journal of Human Resource Management*, 14(7), 1152-1177.

- Coetzee, M. (2005). The relationship between personality preferences, self-esteem and emotional competence. Unpublished Doctoral thesis, University of South Africa, Pretoria.
- Cotton, J. L., Tuttle, J. M. (1986). Employee Turnover: A Meta-Analysis and Review with Implications for Research. *The Academy of Management Review*, 11(1): 55-70.
- Crosser, A. (2016). High Turnover Cost Way More Than You Think. [http://www.huffingtonpost.com/juliekantor/high-turnover-costs-way-more-than-you-think\\_b\\_9197238.html](http://www.huffingtonpost.com/juliekantor/high-turnover-costs-way-more-than-you-think_b_9197238.html). Erişim Tar. 17.06.2017.
- Çekmecelioglu, H. (2006). İş Tatmini ve Örgütsel Bağlılık Tutumlarının İşten Ayrılma Niyeti ve Verimlilik Üzerindeki etkilerinin Değerlendirilmesi. *Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi*, 8(2).
- Dimoff, J. K., Kelloway, E. K. (2013). Bridging the gap: Workplace mental health research in Canada. *Canadian Psychology/Psychologie Canadienne*, 54(4), 203.
- Dollard, M., Tuckey, M. R. & Dormann, C. (2012). Psychological Safety Climate Moderates the Job Demand-Resource Interaction in Predicting Workgroup Distress. *Accident Analysis and Prevention*, 45, 694-704.
- Ducharme, L. J., Martin, J. K. (2000). Unrewarding work, coworker support, and job satisfaction. *Work and Occupations*, 27, 223-243.
- Edmondson, A. C. (1999). Psychological Safety and Learning Behavior in Work Teams, *Administrative Science Quarterly*, Jun 1999, 44, 2. 350-384.
- Edmondson, A. C. (2004). Psychological Safety, Trust and Learning in Organizations, A-Group Level Lens, Erişim Tarihi 20 Şubat 2015, Sciencedirect Veritabanı.
- Eren, E.(1993).Yönetim ve Organizasyon.İstanbul. Beta Basım ve Yayınevi.
- Eren, E.(1998). Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi. Beta Basım ve Yayınevi.1998. S.224.
- Gazendam, H. & Simons, J. L. (1998). An analysis of the concept of equilibrium in organization theory. In Proceedings of the computational and mathematical organization theory workshop.
- 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.
- Gürpınar, G. (2006). Örgütsel Adalet, Örgütsel Bağlılık, Lider-Üye Mübadele İlişkisi Ve Ayrılma Niyeti Arasındaki İlişkiler Üzerine Ampirik Bir Çalışma. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul, Yeditepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı.
- Harris, D. N., Adams, S. J. (2005). Understanding the level and causes of teacher turnover: A comparison with other professions. *Economics of Education Review*, 2005.
- Holtom, B. C., Mitchell, T. R., Lee, T. W. & Eberly, M. B. (2008). Turnover and Retention Research: A Glance at the Past, a Closer Review of the Present, and a Venture into the Future. *Academy of Management Annals*, 2, 231-274.
- Homans, G. C. (1958). Social behavior as exchange. *American Journal of Sociology*, 63, 597- 606.
- Hom, P. W., Griffeth, R. W. & Sellaro, C. L. (1984). The validity of Mobley's (1977) model of employee turnover. *Organizational behavior and human performance*, 34(2), 141-174.
- Johnston, N., Spinks W. (2013). Organisational Climate and Employee Turnover Intention within a Franchise System, *Journal of New Business Ideas&Trends* 11(1),20-41.
- Karatepe O. M., Yorgancı İ. & Haktanır M. (2010). An Investigation of the Role of Job Resources in Mitigating Customer-Related Social Stressors and Emotional Exhaustion, *Services Marketing Quarterly*, 31, 72-88.

- Kaya, A. (2006). *Yönetimde İnsan İlişkilerinin Sırları*. Eğitim Yayınları, Konya. s.245.
- Kock, N. (2012). *WarpPLS 3.0 User Manual*. Laredo, TX: ScriptWarp Systems.
- Kock, N. (2013). *WarpPLS 4.0 User Manual*. Laredo, Texas: ScriptWarp Systems.
- Lee, T. W., Mitchell, T. R. (1994). An alternative approach: The unfolding model of voluntary employee turnover. *Academy of Management Review*, 19, 51-89.
- Lupien, S., Maheu, F. Tu, M., Fiocco. A. & Schramek, T. (2007). The effects of stress and stress hormones on human cognition: Implications for the field of brain and cognition. *Brain and Cognition*, 65: 209-237.
- Liu, S., Hu, J., Li, Y., Wang. Z. & Lin, X. (2014). Examining the Cross-Level Relationship Between Shared Leadership and Learning in Teams Evidence from China. *The Leadership Quarterly*, 25, 282-295.
- Maertz, C. P., Campion, M. A. (2004). Profiles in quitting: Integrating process and content turnover theory. *Academy of Management Journal*, 47, 566-582.
- Mano, O. (1994). The Differences between Barnard's and Simon's Concepts of Organization Equilibrium--Simon's Misunderstanding about Barnard's Intention. *Economic journal of Hokkaido University*, 23, 13-28.
- March, J. G. & Simon, H. A. (1958). *Organizations*. New York: John Wiley.
- Martin, P. (2005). *Managing Employees Turnover*..New Delhi. Sultan Chand & Sons. Jersey Press
- Maxwell, F. (2010). Employees' Turnover and organization efficiency. *Journal of Personnel Management*, 18(1), 2010.
- Meyer J. & Allen N (1997). *Commitment in the Workplace: Theory, Research, and Application*. Sage Publications.
- Mobley, W. H. (1982). Employee turnover: Causes, consequences, and control. Reading, MT: Addison-Wesley.
- Morrell, K. M., Loan-Clarke, J. & Wilkinson A. J. (2001). Unweaving Leaving: the use of models in the management of employee turnover. *International Journal of Management Reviews*, 3(3): 219-244.
- Mortensen, D. (1970). Job search, the duration of unemployment, and the Phillips curve. *Am Econ Rev*, 60(5): 847-862.
- Mortensen, D. T. (1988). Matching: finding a partner for life or otherwise. *American Journal of Sociology*, 94, 215-S240.
- Nyaga, R. (2015). *Assessment of Employee Turnover on Organizational Efficiency*. US International University, South Africa, Unpublished Master Thesis, 2015.
- Omotayo, F. O. (2015). Knowledge Management as an important tool in Organisational Management. *Library Philosophy and Practice E Journal*, 1238, 2015.
- Özdamar, K. (1999) *Paket Programlar ile İstatistiksel Veri Analizi* . Kaan Kitabevi, Eskişehir
- Paiement, N. (2009). It Will Cost You \$4,000 to replace just one \$8 per hour employee. Charity Village, Temmuz, 13, 2009. Erişim tarihi, 20 Haziran 2017.
- Perez, M. (2008). Turnover intention: an empirical study. International University of Zurich, Yayınlanmamış Doktora tezi . Zurich.
- Price, J. L., Mueller, C.W. (1981). A causal model of turnover for nurses. *Academy of Management Journal*, 24, 543-565.

- Reiche, B. S. (2008). To Wuit or not to quit: Organizational Determinants of Voluntary Turnover in MNC Subsidiaries in Singapore. *Journal of Human resource management*, 2008
- Sabuncuoğlu, Z. (1988). *Personel Yönetimi, Politika ve Yönelisel Teknikler*, 5. Baskı Teknofratik Matbaacılık, İstanbul,
- Samra, J., Gilbert, M., Shain, M. & Bilsker, D. (2012). *What is Psychological Health and Safety*. Centre for Applied Research in Mental and Addiction (CARMHA) Handout.(2014).
- Schniederjans, D., Schniederjans, M. & Levy, Y. (2012). Equity Theory Based Strategies for Students on Overcoming Problems in Ph.D. Dissertation Committees. *International Journal of Doctoral Studies*, 7, 2012
- Sheridan, J. E., Abelson, M. A. (1984). Cusp catastrophe model of employee turnover. *Academy of Management Journal*, 26, 418-436.
- Steers, R. M., Mowday, R. T. (1981). Employee turnover and post-decision justification. In L.L. Cummings & B.M. Staw (Eds.), *Research in organizational behavior* (Vol. 3, pp. 235-282). Greenwich, CT: JAI Press.
- Stigler, G. J. (1961). The economics of information. *J. Polit. Econ.* 69, 213-25.
- Şahin, F. (2011). Lider-Üye Etkileşimi ile İşten Ayrılma Niyeti Arasındaki ilişki Üzerinde Cinsiyetin Etkisi. *Ege Akademik Bakış*, 11(2), 277-288.
- Şenyüz, P. B. (2003). Örgütsel Bağlılığa Etki Eden Faktörler ve Örgütsel Bağlılık ile İşten Ayrılma Eğilimi İlişkisi Üzerine Bir Araştırma, Gebze: Gebze Yüksek Teknoloji Enst. Sosyal Bilimler Enst. İşletme Anabilim Dalı Doktora Tezi.
- Walther, J. B. (1992). Interpersonal effects in computer-mediated interaction: A relational perspective. *Communication Research* 1, 52-90. doi:10.1177/009365092019001003
- Yener, S. (2015). Paylaşılan Liderlik Davranışı ve İşten Ayrılma Niyeti Arasındaki ilişkide Psikolojik Güvenlik Algısının Aracı Değişken İlişkisinin Araştırılması. Haliç Üniversitesi Yayınlanmamış Doktora Tezi, 2016.
- Zhang, Y. (2016). A review of Employee Turnover Influence Factor and Countermeasure. *Journal of Human Resource and Sustainability Studies*, 4, 85-91.