



www.turkishstudies.net/economy

Turkish Studies - Economics, Finance, Politics

eISSN: 2667-5625

Research Article / Araştırma Makalesi



INTERNATIONAL
BALKAN
UNIVERSITY
Sponsored by IBU

Lider - Üye Etkileşiminin İşten Ayrılma Niyetine Etkilerinin Araştırılması*
Investigation of the Effects of Leader-Member Exchange on the Intention to Leave

Havana Sevcan Kurt**

Abstract: The aim of this study is to examine the relationship between leader-member exchange and turnover intention. For this purpose, the bank's call center employees were reached through a questionnaire and the data were collected and findings were obtained by applying statistical analyzes to the data obtained. The literature was examined and a research questionnaire was designed based on the leader-member exchange and turnover intention. This survey of 634 banks operating in Turkey call center data with studies using the sampling method easy to staff have been collected. Findings were obtained by applying validity and reliability studies and exploratory and confirmatory factor analysis with the help of SPSS 25 and LISREL 8.7 programs. Research data working in Turkey and surveys to fill that accept bank is limited to 634 call center employees. According to the results of the study, it was found that leader-member exchange had a negative effect on turnover intention. It has been determined that as the interaction quality of the employees decreases with the managers, they intend to quit. It was determined that the important factors affecting the leader-member exchange are the levels of loyalty, contribution and professional dignity perceived by the employee. It is understood that managers and employees should be in effective communication and interaction in order to achieve individual and organizational goals. In this research, the opinions of bank call center employees in terms of leader-member exchange and turnover intention were collected and information was provided to managers and human resources professionals.

Structured Abstract: In order to achieve a sustainable global competitive environment, today's organizations have learned to quickly respond to changes in the market. Technological advances, rapid flow of information, communication and globalization, which are the achievements of the information age, have made human resources that create added value for organizations more important and valuable than ever before. Therefore, organizations attach importance to a healthy interaction between managers and employees that will lead them to success.

The high-level interrelations are associated with high-level trust, appreciation, respect, and the expectation of mutual interaction. Leaders provide their subordinates with the desired opportunities (e.g., engaging tasks, additional responsibilities, and sublime rewards, etc.). Subordinates are expected to devote themselves to their works and to be loyal to their leaders in return for these opportunities. In low-level interrelations, however, subordinates are expected to fulfill only the official requirements of the work, and

* Psikolojik sözleşme ihlalinin işten ayrılma niyeti üzerindeki etkisinde çalışanın algıladığı lider-üye etkileşimi kalitesinin rolü" isimli tezden üretilmiştir.

** Öğr. Gör. Dr., İstanbul Arel Üniversitesi, Meslek Yüksekokulu, Bankacılık ve Sigortacılık Bölümü

Lecturer, Dr., Istanbul Arel University, Vocational School, Banking and Insurance Programme

ORCID 0000-0002-1765-7856

sevcankunt@arel.edu.tr

Cite as/ Atıf: Kurt, H. S. (2020). Lider - üye etkileşiminin işten ayrılma niyetine etkilerinin araştırılması. *Turkish Studies - Economy*, 15(3), 1501-1513. <https://dx.doi.org/10.47644/TurkishStudies.40631>

Received/Geliş: 19 January/Ocak 2020

Accepted/Kabul: 20 September/Eylül 2020

Copyright © INTAC LTD, Turkey

Checked by plagiarism software

Published/Yayın: 25 September/Eylül 2020

CC BY-NC 4.0

leaders naturally do not provide their subordinates with any additional rewards or benefits.

Efficient, high-quality interrelations developed between the leader's group members also have a positive impact on the performance of the working group. The trust and respect between both sides, and the sense of responsibility for each other ensures the formation of a high-quality leader-member interrelation.

A high level of leader-member exchange has a positive impact on the turnover intention. A low level of leader-member exchange quality, however, will negatively affect the subordinate and the organization. In particular, a low-level interaction will prevent subordinates to access the resources, resulting in more limited knowledge, and will empower the turnover intentions as it will not satisfy the subordinates in terms of career development.

An employee turnover is a psychologically painful process for both the organization and colleagues who are left behind. This will not only be a defeat in a professional sense, but also a void in the social life of the organization. After an employee leaves the job, the previously formed teams will be disrupted, relations between subordinates and superiors will be damaged, and informal groups will be disrupted.

In addition to the loss of experienced and talented employees, this also negatively affects the organization's relationship with other organizations, and communication with partners with whom the organization cooperates (especially with partners with whom the employee that left the job communicates) will be disrupted. Furthermore, as employees leave the organization, productivity also decreases due to the factors of understanding the work and organization because of the organizational learning curve. In addition, the loss of intellectual capital also increases the risk of other competing firms adding this lost resource to their organization. For the organization, it is very difficult to replace these gaps with new or other employees in a short time.

The aim of this study is to identify the relationship between leader-member interaction and turnover intention. For this purpose, data were collected by reaching the employees of a bank's call center through a survey, and statistical analysis was applied to the obtained data to draw a conclusion. In the analysis of the study data, it was hypothesized and partially confirmed that the leader-member exchange has a significant and negative effect on the employee's turnover intention. According to this conclusion, if the quality of leader-member exchange perceived by the individual is low, it leads to an increase in the individual's intention to leave job. In order to make a more detailed assessment, hypotheses developed in line with the sub-dimensions of this hypothesis were also analyzed.

It was hypothesized, but not confirmed that the affection dimension perceived by the individual has a significant and negative effect on the turnover intention. The fact that individuals love their leaders or not, and that they are in a friendship relationship or not, does not directly affect their intention to leave the job. Therefore, it is believed that employees in the bank call center need different reasons that influence them and lead to an intention to leave their jobs.

It was hypothesized and confirmed that the dimension of loyalty perceived by the individual has a significant and negative effect on the turnover intention. The individual's sense of loyalty to his/her leader reduces his/her intention to leave the job. Even if the individual is going through a bad time with his/her working organization, he/she continues to support the activities without leaving his/her leader behind. For this reason, the individual reconsiders his/her intention to leave the job or completely gives up or postpones it.

It was hypothesized and confirmed that the dimension of contribution perceived by the individual has a significant and negative effect on the turnover intention. If the level of mutual contribution perceived by the individual is high, the turnover intention decreases. Accordingly, the leader builds high-quality interrelations with the high-performance members that affect other members. The individual fulfills his/her obligations with the guidelines set out in the task definition given by his/her leader, and the leader provides abstract and concrete benefits in return. Members who have more benefits have higher job satisfaction and lesser intention to leave the job.

It was also hypothesized and confirmed that the dimension of professional dignity perceived by the individual has a significant and negative effect on the turnover intention. According to this result, the individuals expect their leader, who has proven his/her expertise and competence in the industry, to influence their own reputation and aim to reach the opportunities that the leader has through effective communication. Individual are willing to establish bilateral relations with their leader in order to be able to promote their career

and prove themselves. In order to achieve this goal, the individuals increase their work performance and naturally do not intend to leave the job. In other words, according to the individual's perception, if the leader's level of respectability and recognition in the industry is high, the individual's intention to leave the job decreases.

A high or low quality of perceived leader-member exchange significantly affects an individual's turnover intention. Managers who attach importance to a high-quality leader-member exchange will be able to increase their achievements together with the members who are more loyal, more enthusiastic about mutual contribution, assume responsibility, respect their leader in a professional sense and model themselves on their leader.

Keywords: Leader-Member Exchange, Turnover Intention, Banking

Öz: Bu araştırmanın amacı, lider-üye etkileşiminin işten ayrılma niyeti üzerindeki etkisini belirlemektir. Bu amaçla, banka çağrı merkezi çalışanlarına anket yoluyla ulaşılarak veri toplanmış ve elde edilen verilere istatistiksel analizler uygulanarak bulgular elde edilmiştir. Literatür incelenmiş ve literatürde yer alan lider-üye etkileşimi ile işten ayrılma niyeti ölçeklerinden yola çıkılarak bir araştırma anketi tasarlanmıştır. Tasarlanan araştırma anketi Türkiye'de görev yapan 634 banka çağrı merkezi çalışanına kolayca örnekleme yöntemi ile uygulanarak araştırma verileri toplanmıştır. Anket yolu ile elde edilen verilere SPSS 25 ve LISREL 8.7 programları yardımıyla, geçerlik ve güvenilirlik çalışması, açıklayıcı ve doğrulayıcı faktör analizleri uygulanarak bulgular elde edilmiştir. Araştırma verileri Türkiye'de görev yapan ve anketi doldurmayı kabul eden 634 banka çağrı merkezi çalışanı ile sınırlıdır. Araştırmanın sonucuna göre, lider-üye etkileşiminin işten ayrılma niyeti üzerinde anlamlı ve olumsuz yönde bir etkisi olduğu ortaya çıkmıştır. Çalışanların yöneticileri ile etkileşim kalitesi düştükçe işten ayrılma niyeti içine girdikleri tespit edilmiştir. Lider-üye etkileşimini etkileyen önemli faktörlerin, çalışanın algıladığı sadakat, katkı sağlama ve mesleki saygınlık düzeyleri olduğu belirlenmiştir. Bireysel ve örgütsel amaçların gerçekleştirilebilmesi için, yönetici ve çalışanların etkili bir iletişim ve etkileşim içinde olmaları gerektiği anlaşılmaktadır. Bu araştırma ile banka çağrı merkezi çalışanlarının lider-üye etkileşimi ve işten ayrılma niyeti bakımından görüşleri toplanmış ve yöneticilere, insan kaynakları profesyonellerine bilgiler sunulmuştur.

Anahtar Kelimeler: Lider-Üye Etkileşimi, İşten Ayrılma Niyeti, Bankacılık

1.Giriş

Günümüz örgütleri, sürdürülebilir küresel rekabet ortamını sağlayabilmek için pazarda yaşanan değişimlere hızla cevap vermeyi öğrenmişlerdir. Bilgi çağının kazançlarından olan teknolojik ilerlemeler, hızlı bilgi akışı, iletişim ve küreselleşme örgütlere katma değer yaratan insan kaynağını her zamankinden çok daha önemli ve kıymetli bir hale getirmiştir. Dolayısıyla örgütler, onları başarıya ulaştıracak olan yönetici ve çalışanların arasındaki etkileşimin sağlıklı olmasını önemsemektedir.

Lider-üye etkileşimi kavramını literatüre kazandıran Dansereau vd., (1975) çalışmalarında, liderlik tarzlarının belli bir gruba yönelik olmasından ziyade daha çok bireye yönelik oluştuğunu ifade etmiştir. Lider-üye etkileşim teorisi, liderin kendisini takip eden üyelerine benzer davranış şekilleri sergilemediğini ve her alt gruba birbirinden farklı bir tarzda iletişim ve etkileşim geliştirdiğini savunmaktadır (Liden & Maslyn, 1998: 44). Culbertson vd. (2010) yaptıkları çalışmada, lider-üye etkileşimini, liderin astlarını grup içi ve grup dışı şeklinde sınıflandırması ve onlarla farklı düzeyde iletişim kurması olarak ifade etmiştir. İç grup, liderleri tarafından sevilen, daha çok ilgi gören ve kaynak paylaşımının daha yüksek olduğu gruptur. İç grup, liderler tarafından sevilen ve ilgi gören gruptur ve bu gruba kaynak paylaşımı yüksektir. Fakat dış grup, liderlerin pek beğenmediği ve bu nedenle kaynakları çok paylaşmak istemediği gruptur. Yapılan çalışmalarda da iç grubun dış gruba göre daha fazla sevildiği ortaya çıkmıştır (Greenberg & Baron, 1999).

Mueller ve Lee'ye göre (2002) lider-üye etkileşim kalitesinin yüksek olduğu durumlarda kişilerin birbirine duyduğu güven, destek, örgüt içi kararlara katılım, bireylerin birbirini tolere etmesi ve bilgi paylaşımı artarken, lider-üye etkileşim kalitesinin düşük olduğu durumlarda destek, güven ve ilgi azalmaktadır (Mueller & Lee, 2002: 221-224).

Lider-üye etkileşimi ile ilgili literatür incelendiğinde; çalışanların örgütsel bağlılığı ile pozitif yönlü (Kim vd., 2017; Leow & Khong, 2009; Liden & Maslyn, 1998; Prahast vd., 2015), iş tatmini ile pozitif yönlü (Liden & Maslyn, 1998; Prahast vd., 2015), iş-aile çatışması ile negatif yönlü (Culbertson vd., 2010; Hill vd., 2016; Litano vd., 2016; Tummers & Bronkhorst, 2014), örgütsel vatandaşlık davranışı ile pozitif yönlü (Kasemsap, 2013), örgütsel adalet ile pozitif yönlü (Lee vd., 2010; Park vd., 2015; Piccolo vd., 2008), iş performansı ile pozitif yönlü (Janssen & Van Yperen, 2004; Park vd., 2015), örgütsel özdeşleşme ile pozitif yönlü (Loi vd., 2014) ve çalışanların işten ayrılma niyeti ile negatif yönlü ilişkiler tespit edilmiştir (Kim vd., 2017; Liden & Maslyn, 1998; Wang vd., 2017).

İşten ayrılma niyeti kavramı bireyin çalıştığı örgütten ayrılma kararını, bilinçli olarak ve planlı bir şekilde devamlı düşünmesiyle meydana gelmektedir (Rusbult vd., 1988: 601; Tett & Meyer, 1993: 262). Rusbult vd.(1988: 599) işten ayrılma niyeti kavramını çalışanların istihdam koşullarından memnun olmadıkları durumlarda sergiledikleri olumsuz bir aksiyon olarak ifade etmişlerdir.

İşten ayrılma niyeti ile ilgili literatür incelendiğinde; iş doyumunu ile negatif yönlü (Egan vd., 2004; Chapman vd., 2009), iş tatmini ile negatif yönlü (Baum & Kagan, 2015; Han vd., 2015; Macintosh & Doherty, 2010; Paillé vd., 2010), örgütsel destek ile negatif yönlü (Paillé vd., 2010; Thompson & Prottas, 2006), örgütsel bağlılık ile negatif yönlü (Griffin vd., 2014; Flint vd., 2013; Cohen, 2000; Guchait & Cho, 2010), tükenmişlik ile pozitif yönlü (Kim, 2015; Schaufeli & Bakker, 2004), örgüt kültürü ile negatif yönlü (Macintosh & Doherty, 2010), yönetici desteği ile negatif yönlü (Fakunmoju vd. 2010; Kang vd., 2015), motivasyon ile negatif yönlü (Kim, 2015) ve örgütsel stres ile pozitif yönlü (Rainayee, 2013) ilişki içerisinde olduğu görülmektedir.

Bankacılık sektöründe yapılan araştırmalar incelendiğinde lider-üye etkileşim kalitesinin düşük olmasının işten ayrılma niyetini arttırdığı görülmüştür (Mardanov vd, 2008; Islam vd, 2013, Michael, 2014).

Yapılan literatür analizi ışığında çalışmaya ait hipotezler oluşturulmuş olup yönetici ve çalışan etkileşiminin çok yoğun yaşandığı bankacılık sektöründe test edilmiştir.

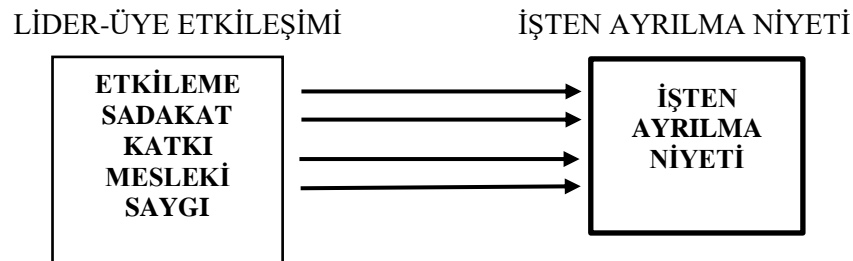
2. Metodoloji

2.1. Araştırmanın Amacı

Araştırmanın amacı, Türkiye'de faaliyet gösteren banka çağrı merkezi çalışanlarının lider-üye etkileşimlerinin işten ayrılma niyetleri üzerindeki etkisini incelemektir.

2.2. Araştırmanın Modeli ve Hipotezleri

Şekil 1. Araştırmanın Modeli



Hipotez: Lider-üye etkileşiminin, işten ayrılma niyeti üzerinde anlamlı ve olumsuz etkisi vardır.

Hipotez #1: Çalışanın algıladığı etkileme düzeyinin, işten ayrılma niyeti üzerinde anlamlı ve olumsuz etkisi vardır.

Hipotez #2: Çalışanın algıladığı sadakat düzeyinin, işten ayrılma niyeti üzerinde anlamlı ve olumsuz etkisi vardır.

Hipotez #3: Çalışanın algıladığı katkı sağlama düzeyinin, işten ayrılma niyeti üzerinde anlamlı ve olumsuz etkisi vardır.

Hipotez #4: Çalışanın algıladığı mesleki saygınlık düzeyinin, işten ayrılma niyeti üzerinde anlamlı ve olumsuz etkisi vardır.

3. Demografik Bulgular

Araştırmaya 634 banka çağrı merkezi çalışanı katılmıştır. Ankete gönüllü olarak katılımı kabul eden katılımcıların %27'si 18-25, %21'i 26-35, %18,5'i 36-45, %16,2'si 46-55, %17,4'ü 56 ve üzeri yaş aralığında, %50'si erkek ve tamamı üniversite mezunudur. Katılımcıların mesleki deneyimine bakıldığında ise %27,1'i 2-4 yıl, %7,7'si 5-6 yıl, %15,9'u 7-9 yıl, %15,1'i 10 yıl ve üzeri aynı kurumda çalıştıkları görülmektedir.

4. Veri Toplama Araçları

4.1. Lider-Üye Etkileşimi Ölçeği:

Araştırmada lider-üye etkileşimini ölçmek için Liden ve Maslyn (1998)'nin geliştirdiği LMX-MDM (Multidimensionality of Leader-Member Exchange) 12 ifadeden oluşan ölçek kullanılmıştır. Ölçeğe ait 4 boyut (etkileme, sadakat, katkı, mesleki saygı) bulunmaktadır. Ölçek Türkçe'ye Erdoğan vd. (2004) tarafından çevrilmiştir ve ölçeğin güvenilirlik katsayısı $\alpha = 0,94$ olduğu gözlenmiştir. Lider-üye etkileşimi ölçeğinde yer alan her bir ifade 1'den (Kesinlikle Katılmıyorum) 5'e (Kesinlikle Katılıyorum) kadar sıralanan aralıklı ölçek kullanılarak değerlendirilmiştir.

4.2. İşten Ayrılma Niyeti Ölçeği:

Araştırmada işten ayrılma niyetini ölçmek için Cammann vd. (1983)'nin geliştirdiği 3 ifadeden oluşan, tek boyutlu ölçek kullanılmıştır. Ölçek Türkçe'ye Mimaroglu (2008) tarafından çevrilmiştir ve ölçeğin güvenilirlik katsayısı $\alpha = 0,85$ olduğu gözlenmiştir. İşten ayrılma niyeti ölçeğinde yer alan her bir ifade 1'den (Kesinlikle Katılmıyorum) 5'e (Kesinlikle Katılıyorum) kadar sıralanan aralıklı ölçek kullanılarak değerlendirilmiştir.

5. Bulgular

Araştırma modelini test edebilmek amacıyla SPSS 25 ve LISREL 8.7 istatistik paket programları kullanılmış olup, ölçeklerin geçerlilik ve güvenilirlik analizleri, açıklayıcı faktör analizleri ile doğrulayıcı faktör analizleri yapılmıştır.

5.1. Lider-Üye Etkileşimi Ölçeğinin Güvenilirlik ve Açıklayıcı Faktör Analizi Sonuçları

Lider-üye etkileşimi ölçeğine ilişkin öncelikle madde analizi sonuçlarına bakılmıştır. Tablo 1'deki bulgular incelendiğinde, lider-üye etkileşimi ölçeğinde 0,30'un altında madde-toplam korelasyon değeri olmamasından dolayı madde ölçüm derecesinin yeterince güçlü olduğu belirlenmiştir.

Tablo 1: Lider-Üye Etkileşimi Ölçeği Maddelerine İlişkin İstatistikler

Lider-Üye Etkileşim Ölçeği Maddeleri	Madde Silinirse Bütün Ortalamaların Değişimi	Madde Silinirse Varyans Değişimi	Maddelerin Toplamından Oluşan Bütün Arasındaki Korelasyon	Madde Çıkarıldıktan Sonra Kalan Güvenilirliği Gösteren Cronbach's Alpha Değeri
Yöneticimi, insan olarak çok severim.	34,757	29,683	0,634	0,796
Yöneticim tartışılan konuyu tam olarak bilmese bile beni üstlerine karşı savunur.	34,723	29,739	0,648	0,795
Yöneticim için iş tanımında benden beklenenden daha fazlasını yaparım.	34,910	30,376	0,620	0,798
Yöneticimin işi konusundaki bilgisini etkileyici bulmaktayım.	33,917	31,990	0,423	0,814
Yöneticim herkesin arkadaş olmak isteyeceği biridir	34,017	32,150	0,398	0,817
Yöneticim başkaları bana sert eleştirilerde bulunsa bile beni savunur.	34,240	31,554	0,417	0,815
Yöneticimin iş konusundaki hedeflerini karşılamak için normalde gerekenden daha fazla çaba sarf etmeye hazırım.	34,040	31,263	0,458	0,812
Yöneticimin iş hakkındaki bilgisine ve yeteneğine saygı duyarım.	34,230	31,509	0,398	0,818
Yöneticimle çalışmak zevklidir.	33,963	31,440	0,510	0,808
Yöneticim, istemeden bir hata yaptığımda çalışanlara karşı beni korur.	34,677	31,718	0,456	0,812
Yöneticim için sıkı çalışmaktan rahatsızlık duymam.	34,863	33,102	0,371	0,818
Yöneticimin profesyonel yeteneklerine saygı duyarım.	34,493	31,669	0,406	0,816

5.2.İşten Ayrılma Niyeti Ölçeğinin Güvenilirlik ve Faktör Analizi Sonuçları

İşten ayrılma niyeti ölçeğine ilişkin öncelikle madde analizi sonuçlarına bakılmıştır. Tablo 2'deki bulgular incelendiğinde, işten ayrılma niyeti ölçeğinde 0,30'un altında madde-toplam korelasyon değeri olmamasından dolayı madde ölçüm derecesinin yeterince güçlü olduğu belirlenmiştir.

Tablo 2: İşten Ayrılma Niyeti Ölçeği Maddelerine İlişkin İstatistikler

İşten Ayrılma Niyeti Ölçeği Maddeleri	Madde Silinirse Bütün Ortalamaların Değişimi	Madde Silinirse Varyans Değişimi	Maddelerin Toplamından Oluşan Bütün Arasındaki Korelasyon	Madde Çıkarıldıktan Sonra Kalan Güvenilirliği Gösteren Cronbach's Alpha Değeri
Önümüzdeki yıl muhtemelen farklı bir kurumda çalışmak için iş arıyor olacağım.	8,413	1,942	0,780	0,806
Önümüzdeki yıl kesinlikle farklı bir kurumda çalışıyor olacağım.	8,527	2,130	0,735	0,846
Çalıştığım kurumdan ayrılmayı sık sık düşünüyorum.	8,333	1,989	0,766	0,818

5.3.Lider-Üye Etkileşimi Kalitesi Ölçeğine Ait Doğrulayıcı Faktör Analizi (DFA) Sonuçları

Tablo 3'te lider-üye etkileşimi ölçeğinin faktör yapısını analiz edebilmek amacıyla DFA analizi sonucunda elde edilen madde istatistikleri bulgularına yer verilmiştir. Maddelerin faktör yük değerleri 0,67–0,87 arasındadır. Bu değerler yüksek faktör yükü olarak değerlendirilebilir. Ayrıca çoklu korelasyon karesine ait değerler incelendiğinde (R^2) 0,45–0,76 arasında değişmektedir. Dolayısıyla R^2 değerinin de yüksek olduğu ifade edilebilir. Maddeler ile örtük değişkenler arasındaki ilişkilerin istatistiksel anlamlılık düzeyinin ifadesi olan t değerleri ise $p<0,01$ düzeyinde anlamlı bulunmuş ve bütün değerlerin 2,56'dan büyük olduğu tespit edilmiştir.

Tablo 3: Lider-Üye Etkileşimi Kalitesi Ölçeğine Ait DFA Bulgularına İlişkin Madde İstatistikleri

Faktör	Lider-Üye Etkileşim Ölçeği Maddeleri	Faktör Yük Değeri	R ²	T
ETKİLEME	Yöneticimi, insan olarak çok severim.	0,69	0,48	11,90**
	Yöneticim herkesin arkadaşı olmak isteyeceği biridir.	0,67	0,45	11,56**
	Yöneticimle çalışmak zevklidir.	0,70	0,49	12,09**
SADAKAT	Yöneticim tartışılan konuyu tam olarak bilmese bile beni üstlerine karşı savunur.	0,79	0,62	15,56**
	Yöneticim başkaları bana sert eleştirilerde bulunsa bile beni savunur.	0,87	0,76	17,55**
	Yöneticim, istemeden bir hata yaptığımda çalışanlara karşı beni korur.	0,79	0,62	15,46**
KATKI	Yöneticim için iş tanımımda benden beklenenden daha fazlasını yaparım.	0,78	0,61	12,94**
	Yöneticimin iş konusundaki hedeflerini karşılamak için normalde gerekenden daha fazla çaba sarf etmeye hazırım.	0,74	0,55	13,33**
	Yöneticim için sıkı çalışmaktan rahatsızlık duymam.	0,82	0,67	13,87**
MESLEKİ SAYGI	Yöneticimin iş konusundaki bilgisini etkileyici bulmaktayım.	0,74	0,55	14,02**
	Yöneticimin iş hakkındaki bilgisine ve yeteneğine saygı duyarım.	0,85	0,72	16,90**
	Yöneticimin profesyonel yeteneklerine saygı duyarım.	0,73	0,53	16,32**

Lider-üye etkileşimi ölçeğinin uyum iyiliği değerleri yapılan modifikasyonlardan sonra daha iyi seviyeye çıkmıştır. Dolayısıyla ölçeği doğrular nitelikte olduğu söylenebilir. Buna göre; χ^2/sd değeri 2,722, RMSEA değeri 0,076, RMR değeri 0,045, SRMR değeri 0,045, NFI değeri 0,950, NNFI değeri 0,960, CFI değeri 0,970, GFI değeri 0,930 ve AGFI değeri 0,900 olarak tespit edilmiştir (Schermele-Engel vd.,2003).

5.4.İşten Ayrılma Niyeti Ölçeğine Ait Doğrulayıcı Faktör Analizi (DFA) Sonuçları

Tablo 4'de işten ayrılma niyeti ölçeğinin faktör yapısını analiz edebilmek amacıyla DFA analizi sonucunda elde edilen madde istatistikleri bulgularına yer verilmiştir. Maddelerin faktör yük değerleri 0,80– 0,87 arasındadır. Bu değerler yüksek faktör yükü olarak değerlendirilebilir. Ayrıca çoklu korelasyon karesine ilişkin değerler (R^2) 0,64–0,76 arasında değişmektedir. Dolayısıyla R^2 değerinin de yüksek olduğu ifade edilebilir Maddeler ile örtük değişkenler arasındaki ilişkilerin istatistiksel anlamlılık düzeyinin ifadesi olan t değerleri ise $p<0,01$ düzeyinde anlamlı bulunmuş ve bütün değerlerin 2,56'dan büyük olduğu tespit edilmiştir.

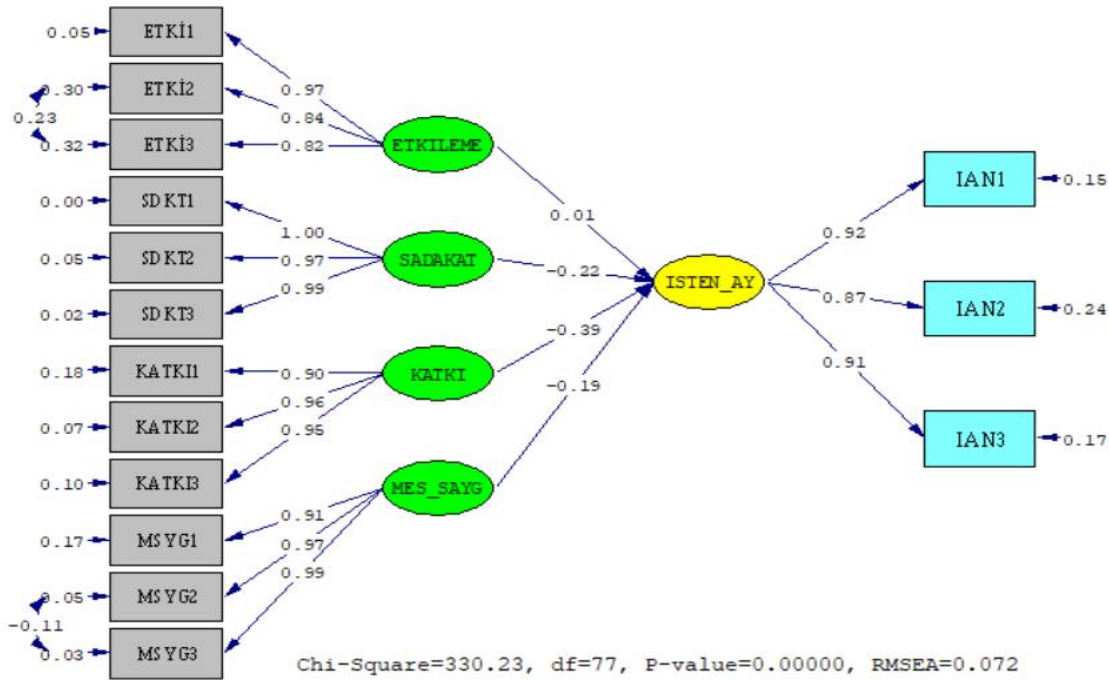
Tablo 4: İşten Ayrılma Niyeti Ölçeğine Ait DFA Bulgularına İlişkin Madde İstatistikleri

İşten Ayrılma Niyeti Ölçeği Maddeleri	Faktör Yük Değeri	R ²	t
Önümüzdeki yıl muhtemelen farklı bir kurumda çalışmak için iş arıyor olacağım.	0,87	0,76	17,60**
Önümüzdeki yıl kesinlikle farklı bir kurumda çalışıyor olacağım.	0,80	0,64	14,48**
Çalıştığım kurumdaki ayrılmayı sık sık düşünüyorum.	0,85	0,72	15,89**

İşten ayrılma niyeti ölçeğinin uyum iyiliği değerleri incelendiğinde ilk modelde istenilen uyum kriterleri yakalandığından modifikasyon yapılmasına gerek duyulmamıştır. Buna göre; χ^2/sd değeri 1,600, RMSEA değeri 0,024, RMR değeri 0,019, SRMR değeri 0,012, NFI değeri 0,980, NNFI değeri 0,980, CFI değeri 0,990, GFI değeri 0,980 ve AGFI değeri 0,960 olarak tespit edilmiştir (Schermelleh-Engel vd.,2003).

5.5.Araştırma Hipotezlerinin Testi

Şekil 2. Lider-Üye Etkileşiminin İşten Ayrılma Niyeti Üzerinde Anlamli Ve Olumsuz Yönde Etkisine İlişkin Modelin Test Edilmesi (SDKT: Sadakat, MSYG: Mesleki Saygı, MES_SAYG: Mesleki Saygı, İSTEN_AY: İşten Ayrılma Niyeti, İAN: İşten Ayrılma Niyeti)



Modele ilişkin Ki-kare $X^2 = 330,23$; $sd = 77$; $p = 0.0000 < 0.01$ düzeyinde anlamlı bulunmuştur. Ki-kare değerinin serbestlik derecesine oranı incelendiğinde ($\chi^2/sd = 4,29$) 5 değerinin altında olması kabul edilebilir uyuma işaret etmektedir. Modele ait uyum iyiliği indeksleri incelendiğinde $RMSEA = 0.072$, $RMR = 0.038$, $SRMR = 0.045$, $GFI = 0.93$, $AGFI = 0.90$ ve $CFI = 0.99$, $NFI = 0.99$ ve $NNFI = 0.98$ değerlerini aldığı görülmektedir. Bu değerler kurulan modelin kabul edilebilir uyuma sahip olduğunu göstermektedir. İlk aşamada model istenilen uyum kriterlerinde çıkmadığı için modifikasyon yapılmıştır.

Lider-üye etkileşiminin, işten ayrılma niyeti üzerinde anlamlı ve olumsuz etkisi olduğuna yönelik hipotez **kısmen doğrulanmıştır**. Alt boyutlarla kurulan hipotez sonuçları Tablo 5'te yorumlanmıştır:

Tablo 5: Standartlaştırılmış Parametre Tahminleri, *t* Değerleri ve Hipotezlere Ait Sonuçlar

Hipotez	Yollar	Standartlaştırılmış Parametre Tahminleri	<i>t</i> değerleri	Sonuç
Hipotez #1	(ETKILEME)→(ISTEN_AY)	0,01	0,24	RET
Hipotez #2	(SADAKAT)→(ISTEN_AY)	-0,22	-4,85	KABUL
Hipotez #3	(KATKI)→(ISTEN_AY)	-0,39	-7,88	KABUL
Hipotez #4	(MES_SAYG)→(ISTEN_AY)	-0,19	-4,33	KABUL

Tablo 5 incelendiğinde etkileme düzeyinin işten ayrılma niyeti üzerindeki etkisi doğrulanmazken, sadakat, katkı ve mesleki saygının işten ayrılma niyeti üzerinde ve olumsuz yönde etkisinin istatistiksel açıdan doğrulandığı belirlenmiştir.

Hipotezlere ait kurulan regresyon modeli sonucu aşağıda verilmiştir:

Hipotez #2'ye ilişkin model: Çalışanın algıladığı sadakat düzeyinin, işten ayrılma niyeti üzerinde anlamlı ve olumsuz etkisi vardır.

$$\text{SADAKAT} = -0,22 * \text{İşten Ayrılma Niyeti}$$

Model incelendiğinde, çalışanın algıladığı sadakat düzeyinin işten ayrılma niyeti üzerine negatif yönde 0,22'lik bir etkisi olduğu belirlenmiştir.

Hipotez #3'e ilişkin model: Çalışanın algıladığı katkı sağlama düzeyinin, işten ayrılma niyeti üzerinde anlamlı ve olumsuz etkisi vardır.

$$\text{KATKI} = -0,39 * \text{İşten Ayrılma Niyeti}$$

Model incelendiğinde, çalışanın algıladığı katkı sağlama düzeyinin işten ayrılma niyeti üzerine negatif yönde 0,39'luk bir etkisi olduğu belirlenmiştir.

Hipotez #4'e ilişkin model: Çalışanın algıladığı mesleki saygınlığın, işten ayrılma niyeti üzerinde anlamlı ve olumsuz etkisi vardır.

$$\text{MES_SAYG} = -0,19 * \text{İşten Ayrılma Niyeti}$$

Model incelendiğinde, çalışanın algıladığı mesleki saygınlığın işten ayrılma niyeti üzerine negatif yönde -0,19'luk bir etkisi olduğu belirlenmiştir.

Sonuç ve Tartışma

Araştırma verileri analizinde, lider-üye etkileşiminin çalışan bireyin işten ayrılma niyeti üzerinde anlamlı ve olumsuz bir etkisi olduğu varsayılmış ve kısmen doğrulanmıştır. Bu sonuca göre, bireyin algıladığı lider-üye etkileşimi kalitesinin düşük olması durumunda, bireyin işten ayrılma niyetinde artışa neden olmaktadır. Daha detaylı değerlendirme yapabilmek için bu hipoteze ait alt boyutlarla geliştirilmiş hipotezler de analiz edilmiştir.

Bireyin algıladığı etkileme boyutunun, işten ayrılma niyetine anlamlı ve olumsuz bir etkisi olduğu varsayılmış ve doğrulanmamıştır. Bireylerin liderlerine sevgi duyuyor olmaları ya da olmamaları ile arkadaşlık ilişkisi içinde olmaları ya da olmamaları doğrudan işten ayrılma niyetini etkilememektedir. Dolayısıyla, banka çağrı merkezinde çalışanların işten ayrılma niyetinde olabilmeleri için onları etkisi altına alan daha farklı sebeplere ihtiyaç duydukları düşünülmektedir.

Bireyin algıladığı sadakat boyutunun, işten ayrılma niyetine anlamlı ve olumsuz bir etkisi olduğu varsayılmış ve doğrulanmıştır. Bireyin liderine beslediği sadakat duygusu, onun işten ayrılma niyetini azaltmaktadır. Birey çalıştığı örgüt ile kötü bir süreçten geçiyor olsa dahi liderini yarı yolda bırakmadan birlikte ilerlettikleri faaliyetleri desteklemeyi sürdürmektedir. Bu sebeple birey işten ayrılma niyetini tekrar gözden geçirmekte veya tamamen vazgeçmekte ya da ertelemektedir.

Bireyin algıladığı katkı sağlama boyutunun, işten ayrılma niyetine anlamlı ve olumsuz bir etkisi olduğu varsayılmış ve doğrulanmıştır. Bireyin algıladığı karşılıklı katkı sağlama düzeyinin yüksek olması durumunda işten ayrılma niyetine yönelik istek azalmaktadır. Buna göre, lider, diğer üyeleri etkileyen ve performansı yüksek üyeleriyle etkileşim kalitesi yüksek ilişkiler kurmaktadır. Birey, görev tanımında yer alan ve liderinin verdiği yönergelerle yükümlülüklerini yerine getirmekte, lider de buna karşılık somut ve soyut olanaklarını sunmaktadır. Daha fazla olanaklara sahip olan üyelerin ise iş tatminleri daha yüksek ve işten ayrılma niyetleri daha az olmaktadır.

Bireyin algıladığı mesleki saygınlık boyutunun, işten ayrılma niyetine anlamlı ve olumsuz bir etkisi olduğu varsayılmış ve doğrulanmıştır. Bu sonuca göre, birey, sektörde uzmanlığını ve yetkinliğini kanıtlamış olan liderinin, kendi itibarını da etki etmesini beklemekte ve karşılıklı etkili iletişim kurarak liderin sahip olduğu imkanlara ulaşabilmeyi hedeflemektedir. Birey kariyerinde yükselişe geçebilmek ve kendini kanıtlayabilmek için lideri ile ikili ilişkiler kurma isteğindedir. Birey bu hedefe ulaşabilmek için iş performansını arttırmakta ve doğal olarak işten ayrılma niyetinde olmamaktadır. Diğer bir deyişle, bireyin algısına göre, liderinin sektördeki saygınlık ve tanınırlık seviyesi yüksek ise, bireyin işten ayrılma niyeti azalmaktadır.

Algılanan lider-üye etkileşimi kalitesinin yüksek ya da düşük olması, bireyin işten ayrılma niyetinde olup olmaması durumuna önemli ölçüde etki etmektedir. Lider-üye etkileşim kalitesinin yüksek olmasına önem veren yöneticiler, daha sadık, karşılıklı katkı sağlama hususunda daha hevesli, sorumluluktan kaçmayan, liderine mesleki anlamda saygı duyan ve örnek alan üyelerle birlikte başarılarını arttırabileceklerdir.

Kaynakça

- Baum, A.& Kagan, I. (2015). Job Satisfaction And Intent To Leave Among Psychiatric Nurses: Closed Versus Open Wards *Archives Of Psychiatric Nursing*, 29(4), 213-216. <https://doi.org/10.1016/j.apnu.2015.03.004>
- Cammann, Cortlandt, Mark Fichman, G. Douglas Jenkins & John R. Klesh (1983). The Michigan Organizational Assessment Survey: Conceptualization and Instrumentation. Assessing Organizational Change: A Guide to Methods, Measures and Practices, (Ed.: Stanley E. Seashore, Edward E. Lawler, Philip H. Mirvis ve Cortlandt Cammann). *Wiley Interstice*.
- Chapman, S. A.,Blau, G., Pred, R. & Lopez, A. B. (2009). Correlates Of Intent To Leave Job And Profession For Emergency Medical Technician Sand Paramedics. *Career Development International*, 14(5), 487-503. <https://doi.org/10.1108/13620430910989861>
- Cohen, A. (2000). The Relationship Between Commitment Forms And Workoutcomes: A Comparison Of Three Models. *Human Relations*, 53(3), 387-417. <https://doi.org/10.1177%2F0018726700533005>
- Culbertson, S. S., Huffman, A. & Anderson, A.R. (2010). Leader- Member Exchange and Work Family Interactions: The Mediating Role of Self Reported Challenge and Hindrance Related Stress. *The Journal of Psychology*, 144(1), 15-36. <https://doi.org/10.1080/00223980903356040>

- Dansereau, F., Grean G. & Haga, W. J. (1975). A Vertical Dyad Linkage Approach to Leadership Within Formal Organizations A Longitudinal Investigation of the Role Making Proces. *Organizational Behavior and Human Performance*, 13, 46-78. [https://doi.org/10.1016/0030-5073\(75\)90005-7](https://doi.org/10.1016/0030-5073(75)90005-7)
- Egan, T. M., Yang, B. & Bartlett, K. R. (2004). The Effects Of Organizational Learning Culture and Job Satisfaction On Motivation to Transfer Learning and Turnover Intention. *Human Resource Development Quarterly*, 15(3), 279- 301. <https://doi.org/10.1002/hrdq.1104>
- Erdoğan, B., Kraimer, M. L. & Liden, R. C. (2004). Work Value Congruence and Intrinsic Career Success: The Compensatory Roles of Leader-Member Exchange And Perceived Organizational Support. *Personnel Psychology*, 57(2), 305-332. <https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.2004.tb02493.x>
- Fakunmoju, S., Woodruff, K., Kim, H. H., Lefevre, A. & Hong, M. (2010). Intention to leave A Job: The Role Of Individual Factors, Jobtension, And supervisory support. *Administration In Socialwork*, 34(4), 313-328. <https://doi.org/10.1080/03643107.2010.500948>
- Flint, D.,Haley, L. M. & Mcnally, J. J. (2013). Individual and Organizational Determinants Of Turnover Intent. *Personnel Review*, 42(5), 552-572. <https://doi.org/10.1108/PR-03-2012-0051>
- Greenberg, J. & Baron, R.A. (1999). Behavior In Organizations Understanding and Managing the Human Side of Work. 7.b.Amerika: *Prentice-Hall Inc.*
- Griffin, M. L.,Hogan, N. L. & Lambert, E. G. (2014). Career Stage The oryand Turnover Intent Among Correctional Officers. *Criminal Justiceand Behavior*, 41(1), 4–19. <https://doi.org/10.1177%2F0093854813503638>
- Guchait, P. & Cho, S. (2010). The Impact Of Human Resource Management Practices On Intention To Leave Of Employees In The Service Industry In India: The Mediating Role Of Organizational Commitment. *The International Journal Of Human Resource Management*, 21(8), 1228-1247. <https://doi.org/10.1080/09585192.2010.483845>
- Han, K.,Trinkoff, A. M. & Gurses, A. P. (2015). Work-Related Factors, Job Satisfaction And Intent to Leave The Current Job Among United Statesnurses. *Journal Of Clinical Nursing*, 24(21-22), 3224-3232. <https://doi.org/10.1111/jocn.12987>
- Hill, R. T., Morganson, V. J., Matthews, R. A. & Atkinson, T. P. (2016). LMX, breach perceptions, work-family conflict, and well-being: A mediational model. *The Journal of Psychology*, 150 (1), 132-149. <https://doi.org/10.1080/00223980.2015.1014307>
- Islam, T., Khan, S., Ahmad, U. & Ahmed, I. (2013). Organizational learning culture and leader-member exchange quality: The way to enhance organizational commitment and reduce turnover intentions. *The Learning Organization*, 20(4/5), 322–337. <https://doi.org/10.1108/TLO-12-2012-0079>
- Janssen, O., & Van Yperen, N. W. (2004). Employees' goal orientations, the quality of leader-member exchange and the outcomes of job performance and job satisfaction. *Academy of Management Journal*, 47 (3), 368-384. <https://doi.org/10.5465/20159587>
- Kang, H. J.,Gatling, A., & Kim, J. (2015). The Impact Of Supervisory Support On Organizational Commitment, Career Satisfaction And Turnover Intention For Hospitality Frontline Employees. *Journal Of Human Resources In Hospitality & Tourism*, 14(1), 68-89. <https://doi.org/10.1080/15332845.2014.904176>

- Kasemsap, K. (2013). Innovative human resource practice: a synthesized framework and causal model of leader-member exchange, organizational justice, job satisfaction, and organizational citizenship behavior. *International Journal of e- Education, e-Business, e- Management and e-Learning*, 3 (1), 13-17.
- Kim, J. (2015). What Increases Public Employees' Turnover Intention?. *Public Personnel Management*, 44(4), 496-519. <https://doi.org/10.1177%2F0091026015604447>
- Kim, P. B., Poulston, J. & Sankaran, A.C. (2016). An Examination of Leader-Member-Exchange (LMX) Agreement between Employees and Their Supervisors and its Influence on Work Outcomes. *Journal of Hospitality Marketing & Management*, 26(3), 238-258. <https://doi.org/10.1080/19368623.2017.1228094>
- Lee, H. R., Murrmann, S. K., Murrmann, K. F. & Kim, K. (2010). Organizational justice as a mediator of the relationships between leader-member exchange and Employees' turnover Intentions. *Journal of Hospitality Marketing-Management*, 19(2), 97-114. <https://doi.org/10.1080/19368620903455237>
- Leow, K. L. & Khong, K. W. (2009). Organizational commitment: the study of organizational justice and leader member exchange (LMX) among auditors in Malaysia. *International Journal of Business and Information*, 4 (2), 161-198.
- Litano, M. L., Major, D. A., Landers, R. N., Streets, V. N. & Bass, B. I. (2016). A meta-analytic investigation of the relationship between leader-member Exchange and work-family experiences. *The Leadership Quarterly*, 27, 802-817. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2016.06.003>
- Liden, R. C. & Maslyn, J. M. (1998). Multidimensionality of Leader-Member Exchange: An Empirical Assessment Through Scale Development. *Journal of Management*, 24(1), 43-72. [https://doi.org/10.1016/S0149-2063\(99\)80053-1](https://doi.org/10.1016/S0149-2063(99)80053-1)
- Loi, R., Chan, K. W. & Lam, L. W. (2014). Leader-member exchange, organizational identification, and job satisfaction: A social identity perspective. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 87 (1), 42-61. <https://doi.org/10.1111/joop.12028>
- Macintosh, E. W. & Doherty, A. (2010). The influence Of Organizational Culture On Job Satisfaction And Intention To Leave. *Sport Management Review*, 13(2), 106-117. <https://doi.org/10.1016/j.smr.2009.04.006>
- Mardanov, I. T., Heischmidt, K. & Henson, A. (2008). Leader-Member Exchange and Job Satisfaction Bond and Predicted Employee Turnover. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 15(2), 159-175. <https://doi.org/10.1177%2F1548051808320985>
- Michael, D. F. (2014). The Impact of Leader-Member Exchange, Supportive Supervisor Communication, Affective Commitment, and Role Ambiguity on Bank Employees' Turnover Intentions and Performance. *International Journal of Business and Social Science*, 5(7), 8-21.
- Mimaroglu, H. (2008). *Psikolojik Sözleşmenin Personelin Tutum ve Davranışlarına Etkileri: Tıbbi Satış Temsilcileri Üzerinde Bir Araştırma*. Doktora Tezi, Adana: Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Mueller, B. H. & Lee, J. (2002). Leader-Member Exchange and Organizational Communication Satisfaction in Multiple Contexts. *The Journal of Business Communication*, 39(2), 220-244. <https://doi.org/10.1177%2F002194360203900204>

- Paillé, P., Bourdeau, L. & Galois, I. (2010). Support, Trust, Satisfaction, Intent To Leave And Citizenship at Organizational Level: A Social Exchange Approach. *International Journal Of Organizational Analysis*, 18(1), 41-58. <https://doi.org/10.1108/19348831011033203>
- Park, S., Sturman, M. C., Vanderpool, C. & Chan, E. (2015). Only time will tell: The changing relationships between LMX, job performance, and justice. *Journal of Applied Psychology*, 100(3), 660–680. <https://psycnet.apa.org/doi/10.1037/a0038907>
- Piccolo, R. F., Bardes, M., Mayer, D. M. & Judge, T. A. (2008). Does high quality leader-member exchange accentuate the effects of organizational justice?. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 17 (2), 273-298. <https://doi.org/10.1080/13594320701743517>
- Prahast, D. K., Soetjipto, B. E. & Hariri, A. (2015). The Effect of leader-member exchange, procedural justice and distributive justice on organizational commitment through job satisfaction. *I J A B E R*, 13 (7), 5523-5535.
- Rainayee, R. A. (2013). Employee Turnover Intentions: Job Stress Or Perceived Alternative External Opportunities. *International Journal Of Information, Business And Management*, 5(1), 48-59
- Rusbult, C. E., Farrell, D., Rogers, G. & Mainous III., A. G. (1988). Impact of Exchange Variables on Exit, Voice, Loyalty, and Neglect: An Integrative Model of Responses to Declining Job Satisfaction. *Academy of Management Journal*, 31(3), 599-627. <https://doi.org/10.5465/256461>
- Schaufeli, W. B. & Bakker, A. B. (2004). Job Demands, Job Resources, and Their Relationship With Burnout And Engagement: A Multi Sample Study. *Journal Of Organizational Behavior*, 25(3), 293-315. <https://doi.org/10.1002/job.248>
- 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*, 8(2), 23-74.
- Tett, R. P. & Meyer, J. P. (1993). Job Satisfaction, Organizational Commitment, Turnover Intention, and Turnover: Path Analyses Based on Meta-Analytic Findings. *Personnel Psychology*, 46(2), 259-293. <https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.1993.tb00874.x>
- Thompson, C. A. & Prottas, D. J. (2006). Relationships Among Organizational Family Support, Job Autonomy, Perceived Control, And Employee Well-Being. *Journal Of Occupational Health Psychology*, 11(1), 100-118.
- Tummers, L. G. & Bronkhorst, B. A. C. (2014). The impact of leader-member exchange (LMX) on work-family interference and work-family facilitation. *Personnel Review*, 43 (4), 573-591. <https://doi.org/10.1108/PR-05-2013-0080>
- Wang, P. Q., Kim, P. B. & Milne, S. (2017). Leader–member exchange (LMX) and its work outcomes: the moderating role of gender. *Journal of Hospitality Marketing & Management*, 26 (2), 125-143. <https://doi.org/10.1080/19368623.2016.1185989>