

# Lider-Üye Etkileşimi ile İşten Ayrılma Niyeti Arasındaki İlişki Üzerinde Cinsiyetin Etkisi

*The Effect of Gender on The Relationship Between Leader-Member Exchange and Intention to Quit*

Faruk ŞAHİN<sup>1</sup>

## ÖZET

Bu çalışmanın amacı, lider-üye etkileşimi ile işten ayrılma niyeti arasındaki ilişki üzerinde cinsiyetin etkisini belirlemektir. Araştırma, Muğla ilinde turizm, gıda ve taşımacılık alanlarında faaliyette bulunan işletmelerde çalışan 203 kişiye bir anket yapılarak gerçekleştirilmiştir. Yapılan analizler sonucunda, lider-üye etkileşimi ile işten ayrılma niyeti arasında anlamlı ve negatif yönde bir ilişki olduğu bulunmuştur. Bundan başka, cinsiyetin ve lider-üye etkileşiminin işten ayrılma niyetini önemli ölçüde etkilediği ortaya çıkmıştır. Bu araştırma sonucunda, işten ayrılma niyeti üzerinde lider-üye etkileşimi ile cinsiyetin birlikte etkisinin var olduğu ve bu ilişkinin kadın çalışanlar için erkeklerden daha kuvvetli olduğu bulunmuştur. Sonuç olarak, işten ayrılma niyetinin anlaşılması açısından hem cinsiyetin hem de lider-üye etkileşiminin dikkate alınması gereği vurgulanmaktadır.

**Anahtar Kelimeler:** Lider-Üye Etkileşimi, İşten Ayrılma Niyeti, Cinsiyet.

## ABSTRACT

The purpose of this study was to examine the effect of gender on the relationship between leader-member exchange and intention to quit. This study included 203 employees, who were administered a structured instrument, across organizations in tourism, food and transportation sectors in Muğla. The analysis revealed a significant negative relationship between leader-member exchange and intention to quit. Moreover, gender and leader-member exchange explained a meaningful portion of intention to quit. The results of the present study indicated that gender moderated the relationship between leader-member exchange and intention to quit and this relationship was stronger for females than males. As a result, a need is emphasized to consider both gender and leader-member exchange to better understand intention to quit across organizations.

**Keywords:** Leader-Member Exchange, Intention to Quit, Gender.

## 1. GİRİŞ

Çalışanların işten ayrılma niyeti, uzun yıllardır araştırmacıların ve akademisyenlerin ilgi odağında yer alan konulardan biridir. Genel olarak, işten ayrılma niyeti bir çalışanın yakın bir zamanda işine son verme isteğiyle ilgili düşüncesi olarak tanımlanmaktadır (Mobley, 1982; 10). Yapılan birçok araştırma işten ayrılma niyetinin işe son verme davranışıyla ilişkili olduğunu göstermiştir (Griffeth ve diğerleri, 2000; 483; Hom ve diğerleri, 1992; 897; Steel ve Ovalle, 1984; 683). Bir çalışanın kendi isteğiyle işini bırakmasına etkisi olan işten ayrılma niyeti, zamanında örgütler tarafından tespit edilerek önlem alınmazsa örgütlere önemli maliyetler getirebilir. Bu olumsuz etkilere ve maliyetlere bakıldığında bir çalışanın işten ayrılmasının; hem nitelikli bir insan gücünün kaybı hem de yerine yeni bir çalışanın istihdam edilmesiyle ilgili işe alma, eğitime ve uyum sağlama açısından olumsuz etkileri vardır (Bannister ve Griffeth, 1986, 433; Baysal, 1984; 83). Bununla birlikte, bir çalışanın

işten ayrılması örgütteki diğer çalışanlar arasındaki sosyal etkileşimin ve iletişimin bir anda kesintiye uğramasına ve uyumun bozulmasına neden olabilir (Cascio, 1991; 27).

İşten ayrılma niyetinin işe son verme davranışına dönüşmesi belirli bir süreci takip eder ve bu süreç pek çok unsurdan etkilenebilir (Hom ve diğerleri, 1992; 905). Cotton ve Tuttle'nin (1986; 63-64), işe son verme davranışı ile buna etki eden unsurlar arasındaki ilişkiyi meta-analiz yöntemi ile inceleyen çalışmaları; çeşitli dışsal unsurların (işsizlik oranı, alternatif iş olanakları gibi), örgütsel unsurların (yönetim tarzı, iş tatmini, ücret, ödüllendirme gibi) ve kişisel unsurların (cinsiyet, yaş, aile gibi) bu davranışa etkisi olduğunu göstermiştir. İşten ayrılma niyetine etki eden unsurları anlamak önemlidir, çünkü örgütlerin çalışanlara yapmış oldukları yatırımlar aynı zamanda geleceğe yapılan bir yatırımdır ve çalışanların örgütlere olan maliyetleri toplam maliyetler içinde önemli miktarlarda yer tutmaktadır (Alexander ve diğerleri, 1994; 518). Çalışanların işten

ayrılma niyetine etki eden unsurlar arasında yöneticileri veya liderleriyle olan ilişkileri de önemli bir unsurdur (Bauer ve Green, 1996; 1539; Cotton ve Tuttle, 1986; 63-64; Gerstner ve Day, 1997; 829).

Lider-Üye Etkileşimi teorisi; diğer liderlik teorilerinden farklı olarak, tüm astların benzer olmadığını başka bir deyişle liderin tüm astlarına benzer şekilde davranmadığını varsaymakta ve liderin her bir astı ile oluşturduğu ikili ilişkiler üzerine odaklanmaktadır (Breukelen ve diğerleri, 2006; 295; Dansereau ve diğerleri, 1975; Gerstner ve Day, 1997; 827; Graen ve Uhl-Bien, 1995; 220). Lider ve astları arasındaki ilişkinin iyi olması bireysel ve örgütsel düzeyde birçok sonuca olumlu yönde katkıda bulunmaktadır. Benzer şekilde, lider ve astları arasındaki olumlu ilişki işten ayrılma niyetini negatif yönde etkilemektedir. Gerstner ve Day (1997; 835) lider-üye etkileşimi ile çalışanların işten ayrılma niyeti arasındaki negatif yöndeki ilişkinin daha fazla araştırılması gerektiğini belirtmişlerdir. Vecchio ve diğerleri (1986; 623) ise lider-üye etkileşimi ile işten ayrılma niyeti arasındaki ilişkiye aracılık eden (mediator, moderator) değişkenlerin incelenmesini önermişlerdir. Ayrıca, işten ayrılma niyeti üzerine yapılan çalışmalarda cinsiyet değişkeni, genellikle göz ardı edilerek kontrol edilmesi gereken bir demografik değişken olarak görülmüştür. Oysaki, cinsiyetin bir değişken olarak etkisini dikkate alan çalışmaların yapılması, işten ayrılma niyetini belirleyen unsurların anlaşılmasına katkıda bulunacaktır (Campbell ve Campbell, 2003; 1174).

Ülkemizde, lider-üye etkileşimi ile cinsiyet arasındaki ilişkiyi araştıran çalışma oldukça azdır (Cevrioğlu, 2007; 120; Gürpınar, 2006; 76). İşten ayrılma niyeti konusunda yapılan çalışmalarda ise, cinsiyet değişkeni ya dikkate alınmamış ya da kontrol edilmesi gereken bir değişken olarak görülmüştür (Cevrioğlu, 2007; 84; Çekmecelioğlu, 2005; 24; Demircan ve Ceylan, 2005; 53; Gül ve diğerleri, 2008; 4; Sabuncuoğlu, 2007; 618; Uyguç ve Çımrın, 2004; 93). Bu çalışmada, lider-üye etkileşimi, işten ayrılma niyeti ve cinsiyet arasındaki ilişkiler araştırılmış; ayrıca, lider-üye etkileşimi ile işten ayrılma niyeti arasındaki ilişkiye cinsiyetin aracılık eden (moderator) bir değişken olup olmadığı incelenmiştir. Cinsiyeti bir değişken olarak elen bu çalışmanın; gerek işten ayrılma niyetinde cinsiyetin rolünün anlaşılması açısından, gerekse lider-üye etkileşimi ile işten ayrılma niyeti arasındaki ilişkiye cinsiyetin aracılık eden bir değişken olarak göstermesi açısından ilgili literatüre katkıda bulunacağı düşünülmektedir. Kısaca, bu çalışmanın amacı; lider-üye etkileşimi, işten ayrılma niyeti ve cinsiyet arasındaki ilişkileri ortaya çıkarmak; işten ayrılma niyeti üzerinde lider-üye etkileşimi ile cinsiyetin tek tek ve ortak etkisini incelemektir.

## 2. LİTERATÜR TARAMASI VE HİPOTEZLER

### 2.1. Lider-Üye Etkileşimi ve İşten Ayrılma Niyeti

Liderlik konusunda yapılmış çalışmaların birçoğu lider üzerinde odaklanmakta ve lideri etkili kılabilecek özellikleri ve davranışları araştırmaktadır (Keçecioğlu, 2003; 197; Tanoff ve Barlow, 2002; 157; Zel, 2006; 165). Liderin özelliklerinin veya davranışlarının astları üzerindeki etkisini inceleyen birçok çalışma, tüm astların benzer olduğunu başka bir deyişle liderin tüm astlarına benzer şekilde davrandığını varsaymışlardır. Oysaki, etkili liderliğin lider ve astlar arasındaki iyi ilişkilere de bağlı olduğu açıktır (House ve Aditya, 1997; 446). Liderin astları üzerindeki etkisini anlamının alternatif bir yaklaşımı da lider ve her bir astı arasındaki dikey ikili ilişkilere odaklanmaktır (Dansereau ve diğerleri, 1975). İlk olarak Dikey İkili Bağlantı Teorisi (Dansereau ve diğerleri, 1975) olarak ve daha sonra Lider-Üye Etkileşimi olarak adlandırılan bu yaklaşım, liderin her bir astı ile oluşturduğu ikili ilişkiler üzerine odaklanması nedeniyle diğer liderlik yaklaşımlarından farklılaşmaktadır (Breukelen ve diğerleri, 2006; 295; Gerstner ve Day, 1997; 827; Graen ve Uhl-Bien, 1995; 220). Buradaki ikili kavramı, lider/yönetici ile üye/izleyici/astı/çalışanı ifade etmektedir (Liden ve Graen, 1980; 451; Liden ve Maslyn, 1998; 43).

Liderin her astıyla farklı ikili ilişkiler geliştirmesi ve bu ilişkilerin lider ve ast davranışlarını etkilemesi Lider-Üye Etkileşimi Teorisinin esasını oluşturmaktadır (Breukelen ve diğerleri, 2006; 297; Gerstner ve Day, 1997; 827; Schriesheim ve diğerleri, 1999; 64). Geleneksel liderlik yaklaşımlarına bir alternatif olarak geliştirilen Lider-Üye Etkileşimi Teorisi, Rol Teorisi ve Sosyal Etkileşim Teorisinden esinlenerek ortaya çıkmıştır (Keçecioğlu, 2003; 197; Graen ve Uhl-Bien, 1995). Bu yaklaşıma göre, bir lider astları ile farklı ikili ilişkiler geliştirmekte ve bu ilişkilerin kalitesi ise liderin astlarına nasıl davranacağını belirlemektedir (Burns ve Otte, 1999; 225). Lider, bazı astları ile karşılıklı güvene, saygıya, beğeniye ve karşılıklı etkileşime dayalı ilişkiler geliştirmektedir. Liderin bu tür ilişki içinde olduğu astlara grup içi (in-group) üye adı verilmektedir. Lider, bazı astlar için ise geleneksel yönetim yaklaşımını kullanmaktadır. Liderin bu tür ilişki içinde olduğu astlara grup dışı (out-group) üye adı verilmektedir. Grup-içi üyeler, grup dışındaki'lere göre liderlerinden daha fazla bilgi, etki, güven ve ilgi görürler, grup dışı astlara göre liderleriyle daha fazla iletişim içindedirler (Dienesch ve Liden, 1986; 621-622; Keçecioğlu, 2003; 200; Liden ve Graen, 1980; 452; Zel, 2006; 167). Bu nedenle, lider ve astları arasında geliştirilen ikili ilişkilerin kalitesi üzerine odak-

lanan Lider-Üye Etkileşimi Teorisinin, diğer liderlik yaklaşımları çerçevesinde yapılan çalışmalardan daha çok olumlu bireysel ve örgütsel sonuçlar doğuracağı öne sürülmektedir (Burns ve Otte, 1999; 243). Lider-üye etkileşiminin kalitesi bireysel ve örgütsel birçok sonuçla ilişkilendirilmektedir (Gerstner ve Day, 1997; 829). Lider ve astları arasındaki ilişkinin kalitesinin yüksek olması, astların yüksek iş tatmini ve düşük stres algılamaları, yüksek performans sergilemeleri ve işten ayrılma niyetlerinin azalması gibi olumlu sonuçları etkilemektedir (Bauer ve Green, 1996; 1539; Zel, 2006; 170). Buna karşın düşük kalitedeki ilişkiler, işten sağlanacak yararlar ve kariyer gelişimi açısından astı olumsuz yönde etkileyebilmektedir (Maslyn ve Uhl-Bien, 2001; 697). Düşük kalitedeki ilişkilerde, astlar lidere daha az ulaşabilmekte, daha az kaynağa sahip olmakta, daha kısıtlı bilgi edinmekte ve bu durum da iş tatminsizliğine yol açarak örgütsel bağlılığını azaltmakta ve işten ayrılma düşüncelerini artırmaktadır (Gerstner ve Day, 1997; 838).

İşten ayrılma niyeti, lider ve ast arasındaki ilişkinin kalitesinin etkileyebileceği bireysel ve örgütsel sonuçlar arasında önemli bir yer tutmaktadır. Kısaca, işten ayrılma niyeti bir örgütte çalışan kişinin yakın bir zamanda o işi bırakmasıyla ilgili düşüncesidir (Mobley, 1982; 10). Yapılan birçok araştırma işten ayrılma niyetinin işe son verme davranışıyla ilişkili olduğunu göstermiştir (Hom ve diğerleri, 1992; 897). Gerek iyi çalışanın işten ayrılmasıyla yaşanan insan kaynağı kaybı gerekse devam eden iş akışını bölmesi açısından işten ayrılma niyeti örgütleri olumsuz yönde etkilemektedir (Cascio, 1991; 27-28). Bir çalışanın işten ayrılma niyetinin işten ayrılma davranışına dönüşmesi belirli bir süreci takip eder ve bu süreç pek çok unsurdan etkilenebilir (Hom ve diğerleri, 1992; 905). Genel olarak, işten ayrılma niyetine etki eden unsurlar dışsal unsurlar (işsizlik oranı, alternatif iş olanakları gibi), örgütsel unsurlar (yönetim tarzı, ücret, ödüllendirme gibi) ve kişisel unsurlar (kişilik, yaş, aile gibi) olarak sınıflandırılabilir (Cotton ve Tuttle, 1986; 63-64). Çalışan kişi, bu unsurların etkisiyle işini değerlendirir ve işinden memnun olup olmadığına karar verir. Eğer memnuniyetsizliği söz konusu ise, işten ayrılmanın mümkün olup olmadığını ve başka bir iş aramanın kazançlı olup olmadığını araştırır. Sonuçta çalışan kişi var olan iş olanakları ile şu anki işi arasında bir değerlendirme yaparak kararını oluşturur (Mobley, 1977; 238).

Çalışanların işten ayrılma niyetleri üzerine yapılan çoğu araştırma, iş tatminsizliğinin çalışana bu düşünceye yönelten önemli bir unsur olduğunu ortaya koymuştur (Çekmecelioğlu, 2005; 28; Demircan ve Ceylan, 2005; 57; Hom ve diğerleri, 1992; 905; Sabun-

cuoğlu, 2007; 617). Bir örgütte çalışanların iş tatminlerinin artması ve örgütsel bağlılıklarının kuvvetlenmesi, işten ayrılma niyetlerinin azalmasını sağlamaktadır (Williams ve Hazer, 1986; 228). Bununla birlikte, çalışanların liderleri hakkındaki algılarının iş tatmini ve örgütsel bağlılığını nasıl etkilediğini anlamak da büyük önem taşımaktadır (Morrow ve diğerleri, 2005; 685). Lider-Üye Etkileşimi Teorisi, astların rollerinin liderleriyle karşılıklı etkileşimleri sonucunda gelişen bir süreç olarak açıklamaktadır. Bu sürecin sonucu olarak liderle astlar arasında gelişen etkileşimin kalitesi farklı düzeylerde olabilir (Graen ve Scandura, 1987; 176; Graen ve Uhl-Bien, 1995; 220). Bu ilişkilerden bazıları, karşılıklı güven ve saygıya dayanan yüksek kaliteli etkileşimi ortaya koyarken, bazıları ise düşük kaliteli etkileşim biçimindedir ve sadece çalışanla yapılan biçimsel anlaşmaya dayanmaktadır (Bauer ve Graen, 1996; 1539; Dienesch ve Liden, 1986; 621-622; Liden ve Graen, 1980; 452).

Yapılan çalışmalar, lider-üye etkileşiminin kalitesi ile işten ayrılma niyeti arasında negatif yönde bir ilişki olduğunu ortaya koymaktadır (Ferris, 1985; 781; Gerstner ve Day, 1997; 835; Graen ve diğerleri, 1982; 871; Vecchio ve Gobdel, 1984; 16; Wilhelm ve diğerleri, 1993; 538). Benzer sonuçlara ülkemizde yapılan çalışmalarda da ulaşılmıştır (Cevrioğlu, 2007; 115). Bazı çalışmalarda ise, lider-üye etkileşimi ile işten ayrılma niyeti arasındaki ilişkinin doğrusal ilişkiden daha çok eğrisel bir ilişki olduğu belirtilmiştir (Harris ve diğerleri, 2005; 363-378; Morrow ve diğerleri, 2005; 681-694). Buna göre, lider-üye etkileşiminin kalitesi düşük seviyede ise çalışanların işten ayrılma niyetleri artmakta, tersi durumda ise her zaman azalmamaktadır. Başka bir ifadeyle, bazen lider-üye etkileşiminin kalitesinin yüksek olduğu durumlarda bile çalışan işten ayrılmayı düşünebilmektedir (Harris ve diğerleri, 2005; 373; Morrow ve diğerleri, 2005; 691). Bu sonuçlar, genel olarak, liderinden düşük destek gördüğünü düşünen astların, işten ayrılma eğilimi göstererek muhtemelen daha fazla destek görme umudu içinde başka bir yerde iş bulma arayışı içine girdiklerini ortaya koymaktadır (Özutku ve diğerleri, 2008; 197). Bu çalışmada, lider-üye etkileşimi ile işten ayrılma niyeti arasında negatif yönlü bir ilişki olması beklenmektedir. Bu doğrultuda, çalışmanın birinci hipotezini aşağıdaki gibi ifade etmek mümkündür.

*H1: Lider-üye etkileşimi ile işten ayrılma niyeti arasında negatif yönlü bir ilişki vardır.*

## 2.2. Cinsiyet, İşten Ayrılma Niyeti ve Lider-Üye Etkileşimi

Cinsiyetin işten ayrılma niyeti üzerine etkisini inceleyen birçok araştırma yapılmıştır. Örneğin, geçmiş

iş tecrübeleri, çalıştıkları işlerdeki görev sürelerinin kısa, kesik ve aralıklı olması, çalışma şartlarının zorlukları, aldıkları düşük ücretler ve aile baskısı (Lyness ve Judiesch, 2001; 1167) ile cinsiyet ayrımcılığı gibi nedenlerle (Onay, 2009; 1118) kadınların işten ayrılmaya daha eğilimli oldukları belirtilmektedir. Cinsiyet ile işten ayrılma niyeti arasındaki ilişkiyi meta-analiz yöntemi ile inceleyen bazı çalışmalar, genel olarak, kadınların erkeklerden daha fazla işten ayrılmaya eğilimli olduklarını göstermiştir (Cotton ve Tuttle, 1986; 64). Diğer taraftan, bazı araştırmalarda ise kadınların erkeklerle aynı oranda işten ayrılma eğiliminde oldukları bulunmuştur (Griffeth ve diğerleri, 2000; 484). Ülkemizde yapılan çalışmalarda ise işten ayrılma niyeti ile cinsiyet arasındaki ilişki pek araştırılmamıştır (Cevrioğlu, 2007; 84; Çekmecelioğlu, 2005; 24; Demircan ve Ceylan, 2005; 53; Gül ve diğerleri, 2008; 4; Sabuncuoğlu, 2007; 618; Uyuç ve Çımrın, 2004; 93). Gürpınar (2006; 79) ise cinsiyetin işten ayrılma niyeti üzerinde anlamlı bir etkisinin olmadığını bulmuştur. Her ne kadar, işten ayrılma niyeti ile cinsiyet arasındaki ilişkiyi inceleyen araştırmalar sağlıklı bir sonuç ortaya koymasa da, mevcut literatür kadın çalışanların erkek çalışanlardan daha fazla işten ayrılma niyeti taşıdıklarını ortaya koymaktadır (Campbell ve Campbell, 2003; 1153). Bu doğrultuda, çalışmanın ikinci hipotezini aşağıdaki gibi ifade etmek mümkündür.

*H2: Kadın çalışanlar erkek çalışanlardan daha fazla işten ayrılma niyeti taşımaktadırlar.*

Lider-üye etkileşimi ve cinsiyet arasındaki ilişkiye de geçmiş araştırmalarda fazla yer verilmemiştir. Gerstner ve Day (1997; 837), cinsiyet, eğitim ve yaş gibi demografik özellikler ile lider-üye etkileşimi arasında anlamlı bir ilişkinin olmadığını göstermiştir. Bununla birlikte, lider ve ast arasındaki ilişkinin kalitesini etkileyen birçok unsur vardır. Gerek liderin gerekse çalışanların cinsiyet, yaş, eğitim ve sosyo-ekonomik statüsü gibi demografik özellikleri ikili ilişkilerin gelişiminde ve kalitesinde önemli rol oynamaktadır (Bauer ve Green, 1996; 1546). Wayne ve diğerleri (1994; 701) lider ve çalışanların aynı cinsiyetten olmasının lider-üye etkileşiminin kalitesini artırdığını öne sürmektedir. Benzer şekilde, Green ve diğerleri (1996; 211) cinsiyet farklılığının lider-üye etkileşiminin kalitesi üzerinde etkisi olduğunu göstermiştir. Yakın zamanda yapılan araştırmalarda ise, lider ve astların cinsiyet benzerliğinin lider-üye etkileşiminin kalitesini artırdığı bulunmuştur (Milner ve diğerleri, 2007; 325; Rai, 2008; 69). Ülkemizde yapılan çalışmalarda ise, cinsiyet ile lider-üye etkileşimi arasındaki ilişki pek araştırılmamıştır (Özutku ve diğerleri, 2008; 198). Cevrioğlu (2007) ve Gürpınar (2006) kadın ve

erkeklerin lider-üye etkileşimlerinin ortalamalarını karşılaştırarak farklılık olup olmadığını incelemiştir. Buna göre, bir araştırmada lider-üye etkileşiminin ortalama değerleri yönünden cinsiyete göre farklılık gösterdiği, kadınların lider-üye etkileşiminin erkeklerinkinden daha düşük seviyede olduğu bulunmuştur (Cevrioğlu, 2007; 120). Gürpınar (2006; 76)'ın yaptığı araştırmada ise, lider-üye etkileşiminin ortalama değerleri yönünden cinsiyete göre farklılık göstermediği bulunmuştur. Bu doğrultuda, çalışmanın üçüncü hipotezini aşağıdaki gibi ifade etmek mümkündür.

*H3: Çalışanlar ile liderlerin aynı cinsiyette olması lider-üye etkileşiminin kalitesini artırmaktadır.*

Yukarıda yapılan açıklamalar; lider ve çalışanların cinsiyet benzerliğinin lider-üye etkileşiminin kalitesini artırdığını (Green ve diğerleri, 1996; 211; Milner ve diğerleri, 2007; 325; Rai, 2008; 69; Wayne ve diğerleri, 1994; 701); lider-üye etkileşiminin kalitesi ile işten ayrılma niyeti arasında negatif yönde bir ilişki olduğunu (Cevrioğlu, 2007; 115; Ferris, 1985; 781; Gerstner ve Day, 1997; 835; Graen ve diğerleri, 1982; 871; Gürpınar, 2006; 73; Vecchio ve Gobdel, 1984; 16; Wilhelm ve diğerleri, 1993; 538); kadın çalışanların erkek çalışanlardan daha fazla işten ayrılma niyeti taşıdıklarını (Campbell ve Campbell, 2003; 1153) ortaya koymuştur. Bu sonuçlar; "çalışanların işten ayrılma niyetleri üzerinde lider-üye etkileşiminin kalitesinin etkisi çalışanların cinsiyetlerine bağlı mıdır?" sorusunu akla getirmektedir. Bu doğrultuda, çalışmanın dördüncü hipotezini aşağıdaki gibi ifade etmek mümkündür.

*H4: Çalışanların işten ayrılma niyetleri üzerinde, kendi cinsiyetlerinin ve lider-üye etkileşim kalitesinin birlikte etkisi her birinin tek tek etkisinden daha fazladır.*

### 3. ARAŞTIRMANIN METODOLOJİSİ

#### 3.1. Örneklem

Alan araştırması niteliğindeki bu çalışmaya, Muğla İlinde turizm, gıda ve taşımacılık alanlarında faaliyet gösteren işletmelerde çalışan toplam 203 kişi katılmıştır. Tam sayım yöntemi ile evren üzerinde çalışmanın zorlukları nedeni ile basit tesadüfî örnekleme yöntemi ile belirlenen 250 kişiye anket formu dağıtılmıştır. Araştırma için hedeflenen örneklem; belirlenen işletmelerde herhangi bir yönetim kademesinde bulunmayan (büro personeli, resepsiyon ve kat görevlisi, kasiyer, reyon görevlisi, şoför vb.) çalışanları kapsamıştır. Araştırma Mart 2010'da başlamış, anket formları çalışanlara dağıtılmış, Nisan 2010'da tekrardan toplanarak değerlendirilmeye alınmıştır. Dağıtılan toplam 250 anket formundan 218 ade-



di geri dönmüş ve yapılan ön analiz sonucunda 15 anket formu değerlendirme dışı bırakılmıştır. Anketlerin geri dönüş oranı % 87.2'dir. Araştırmaya katılan çalışanlardan 103'ü (%50,7) kadın, 100'ü (%49,3) ise erkektir. Çalışanların eğitim durumlarına bakıldığında 63 kişinin (%31) lise ve daha aşağı seviyeden, 83 kişinin (%40,9) yüksekokuldan, 44 kişinin (%21,7) fakülteden ve 13 kişinin (%6,4) ise lisansüstü eğitimden mezun olduğu anlaşılmıştır. Ayrıca, çalışanlardan 39'u (%19,2) 1-2 yıl, 104'ü (%51,2) 3-5 yıl, 48'i (%23,6) 6-10 yıl ve 12'si (%5,9) ise 10 yıldan fazla bulunduğu örgütte çalışmaktadır. Yaş ortalaması ise 30.76, standart sapması (S.S.) ise 4.27'dir.

### 3.2. Veri Toplama Aracı

Araştırmada kullanılan veri toplama aracı, anketlerin özgün dillerinden Türkçe'ye daha önce çevrilmiş, yerli ve yabancı literatürde sıklıkla kullanılarak geçerliliği ve güvenilirliği saptanmış olan Graen ve Scandura (1987) tarafından geliştirilen Lider-Üye Etkileşimi Ölçeği (LMX-7) ile Cammann ve diğerleri (1979) tarafından geliştirilen İşten Ayrılma Niyeti Ölçeğini kapsamaktadır. İlk bölümde çalışanların kişisel, demografik bilgileri sorulmuştur. Demografik bilgi formunda araştırmaya katılan çalışanların cinsiyeti, yaşı, eğitim durumu, çalıştığı örgütte bulunduğu pozisyon ve mevcut örgütteki hizmet süresi gibi bilgiler yer almıştır. İkinci bölümde 7 adet soru sorularak çalışanların lider-üye etkileşimi hakkındaki görüşleri tespit edilmeye çalışılmıştır. Üçüncü bölümde ise çalışanların işten ayrılma niyetlerini tespit etmek amacıyla 3 adet soru yer almıştır.

3.2.1. Lider-Üye Etkileşimi Ölçeği: Çalışanların liderleriyle olan ilişkisinin kalitesini ölçmek için Graen ve Scandura (1987) tarafından geliştirilen Lider-Üye Etkileşimi Ölçeği (LMX-7) üye formu kullanılmıştır. Ankette belirtilen sorular, lider ve astlar arasındaki iş ilişkilerinin etkililiği, iş ile ilgili problemlerin ve gereksinimlerin anlaşılması, kişisel potansiyelle ilgili farkında olma ve çalışanları desteklemeye istekli olma gibi unsurları içermektedir (Maslyn ve Uhl-Bien, 2001; 701). Bu sorular, beşli Likert ölçeğine göre katılımcılar tarafından cevaplandırılmıştır (örnek madde "yöneticim benim problemlerimi ve ihtiyaçlarımı anlar"). Katılımcıların verdikleri cevapların ortalaması, astların liderleriyle olan etkileşiminin kalitesini göstermektedir. Puanların yüksek olması, lider-üye etkileşiminin kalitesinin yüksek olduğunu gösterir. Ülkemizde yapılan çalışmalarda, bu ölçeğin faktöriyel yapısının özgün yapısıyla uyumlu olarak tek faktörlü bir yapı olduğu bulunmuş ve ölçeğin güvenilirlik katsayısının  $\alpha=.72$  değeri aldığı görülmüştür (Özutku ve

diğerleri, 2008: 199). Bu çalışmada, lider-üye etkileşimi ölçeğinin tek faktörlü bir yapı olarak güvenilirlik katsayısının  $\alpha=.91$  değeri aldığı görülmüştür.

3.2.2. İşten Ayrılma Niyeti Ölçeği: Çalışanların işten ayrılma niyetlerini ölçmek için Cammann ve diğerleri (1979) tarafından geliştirilmiş ve 3 sorudan oluşan anket kullanılmıştır. Araştırmaya katılanlar, ankette yer alan sorulara beşli Likert ölçeğine göre katılım derecelerini belirterek cevap vermişlerdir (örnek madde "çoğu zaman işten ayrılmayı düşünürüm"). Katılımcıların verdikleri cevapların ortalaması, işten ayrılma niyetlerinin derecesini göstermektedir. Puanların yüksek olması, çalışanın işten ayrılma niyetinin yüksek olduğunu gösterir. Ülkemizde, Gül ve diğerlerinin (2008: 5) yaptığı çalışmada, bu anketin faktöriyel yapısının özgün yapısıyla uyumlu olarak tek faktörlü bir yapı olduğu bulunmuş ve güvenilirlik katsayısının  $\alpha=.72$  değeri aldığı görülmüştür. Bu çalışmada da, işten ayrılma niyeti anketinin tek faktörlü bir yapı olarak güvenilirlik katsayısının  $\alpha=.74$  değeri aldığı görülmüştür.

3.2.3. Kontrol Değişkenleri: Bu çalışmada kontrol değişkeni olarak, çalışanların yaşı ve örgütteki hizmet süreleri ele alınmıştır. Birçok araştırma, yaşın ve hizmet sürelerinin çalışanların işten ayrılma niyetlerine ve işe son verme davranışlarına etkileri olduğunu göstermiştir (Mobley, 1982; 112-113). Bu nedenle, çalışanların işten ayrılma niyeti üzerinde diğer değişkenlerin etkisi analiz edilirken, yaş ve hizmet süreleri kontrol değişkeni olarak işlem görmüşlerdir.

### 3.3. İşlem

Çalışmanın hipotezlerini test etmeden önce, elde edilen verilerin öngörülen kuramsal yapıyı doğrulayıp doğrulamadığı yapısal eşitlik modeli tekniği ile analiz edilmiştir. Öngörülen kuramsal yapı olan iki faktörlü model (7 maddenin lider-üye etkileşimi faktörünün ögesi ve 3 maddenin işten ayrılma niyeti faktörünün ögesi olduğu yapı) ile tek faktörlü modelin (tüm maddelerin tek faktörün ögesi olduğu yapı) geçerliliği konusunda kuramsal olarak çok daha sağlıklı bilgiler vermesi nedeniyle doğrulayıcı faktör analizi (confirmatory factor analysis-CFA) LISREL 8.54 (Jöreskog ve Sörbom, 1993) paket programı kullanılarak gerçekleştirilmiştir. Toplanmış olan veriler için hangi modelin ne derecede uygun olduğuna ilişkin yapılan sınamada iki faktörlü modelin ( $\chi^2$  [34,  $N = 203$ ] = 54.48, RMSEA = .055, GFI = .95, CFI = .99, IFI = .99, NNFI = .99) oldukça yüksek uyum iyiliği istatistiklerine sahip olduğu bulunmuştur (Hu ve Bentler, 1995, 1998; Şimşek, 2007). İki faktörlü model tek faktörlü model ( $\chi^2$  [35,  $N = 203$ ] = 169.96, RMSEA = .14, GFI = .86, CFI = .93, IFI = .93, NNFI = .91) ile kıyaslanmıştır.

Ki-kare ( $\chi^2$ ) farklılık testi sonucunda ( $\chi^2 = 115.50$ ,  $df = 1$ ,  $p < .01$ ) iki faktörlü modelin daha kabul edilebilir uyum iyiliği istatistiklerine sahip olduğu görülmüştür (Anderson ve Gerbing, 1988). Bu sonuçlar, araştırmadan elde edilen verilerin öngörülen kuramsal yapı (iki faktörlü model) ile uyuştuğunu göstermiş ve sonraki aşama olan hipotez testlerine geçilmiştir.

Araştırmanın verileri SPSS 13.0 paket programında elektronik ortama girilmiş ve istatistiksel analizler gerçekleştirilmiştir. Lider-üye etkileşimi, işten ayrılma niyeti ve diğer değişkenler arasındaki ilişkiler Pearson momentler çarpımı korelasyon katsayısı hesaplanarak belirlenmiştir. Araştırmada yer alan değişkenlerin puanlarını betimlemek amacı ile aritmetik ortalama ve standart sapma kullanılmıştır. Demografik özelliklere göre farklılıkların ortaya konduğu analizlerde; yüzde hesaplaması, aritmetik ortalama, standart sapma ve t testi kullanılmıştır. Bunun yanı sıra, çalışanla-

rın işten ayrılma niyetleri üzerinde kendi cinsiyetlerinin ve lider-üye etkileşiminin tek tek etkisiyle birlikte etkisinin belirlenmesi amacıyla hiyerarşik regresyon analizi kullanılmıştır. Bütün analizler için .05 anlamlılık düzeyi esas alınmıştır.

#### 4. BULGULAR

Araştırmada öncelikle, çalışanların işten ayrılma niyeti ile diğer değişkenler arasındaki ilişki düzeyinin tespiti yapılmıştır. Daha sonra, işten ayrılma niyetinin cinsiyete göre farklılık gösterip göstermediği incelenmiştir. Son olarak, işten ayrılma niyeti üzerinde çalışanların cinsiyetlerinin ve lider-üye etkileşiminin tek tek etkisi ile ortak etkisi analiz edilmiştir. Tablo 1'de işten ayrılma niyeti, lider-üye etkileşimi ve diğer demografik değişkenler arasındaki ilişkileri gösterir korelasyon analizi sonuçları yer almaktadır.

**Tablo 1: Değişkenler Arasındaki Korelasyon Analizi Sonuçları**

Değişkenler	Ort.	S.S.	1	2	3	4	5	6	7
1 Yaş	30,76	4,27	-						
2 Cinsiyet	0,01	1,00	-,14*	-					
3 Cinsiyet Benzerliği	-0,48	0,87	-,07	,05	-				
4 Eğitim Seviyesi	2,03	0,88	,15*	,00	,10	-			
5 Hizmet Süresi	2,16	0,80	,06	-,05	-,00	,01	-		
6 LÜE	3,05	1,05	,27**	,07	-,17*	,14*	,12	(,91)	
7 İAN	2,88	0,88	-,18**	,26**	,14*	-,14*	-,22**	-,33**	(,74)

\*\*  $p < 0.01$  \*  $p < 0.05$ . LÜE = Lider-Üye Etkileşimi, İAN = İşten Ayrılma Niyeti. Parantez içindeki değerler ölçeğin güvenilirlik katsayısıdır ( $\alpha$ ). Cinsiyet değişkeni kadın için -1 erkek için 1; çalışan-lider cinsiyet benzerliği değişkeninde benzer için -1 farklı için 1 şeklinde kodlanmıştır.

Tablo 1'deki sonuçlara bakıldığında işten ayrılma niyetinin yaş ile ( $r = -.18$ ,  $p < .01$ ), eğitim seviyesi ile ( $r = -.14$ ,  $p < .05$ ), hizmet süresi ile ( $r = -.22$ ,  $p < .01$ ) ve lider-üye etkileşimi kalitesi ile negatif yönde ( $r = -.33$ ,  $p < .01$ ) ilişkili olduğu bulunmuştur. Bu sonuçlara göre, çalışanların yaşı ilerledikçe, eğitim seviyesi yükseldikçe, bulunduğu örgütte çalışma süresi arttıkça ve lideriyle olan ilişkisinin kalitesi yükseldikçe işten ayrılma niyetinde azalma olmaktadır. Araştırmanın birinci hipotezi, lider-üye etkileşim kalitesi ile işten ayrılma niyeti arasında negatif yönlü bir ilişki olduğunu önermektedir. Elde edilen sonuçlar birinci hipotezi desteklemektedir.

Bununla birlikte, Tablo 1'deki sonuçlar, işten ayrılma niyeti ile çalışanların cinsiyeti arasında ( $r = .26$ ,  $p < .01$ ) ve çalışan-lider cinsiyet benzerliği ile lider-üye etkileşiminin kalitesi arasında ( $r = -.17$ ,  $p < .05$ ) bir ilişki olduğunu göstermektedir. Bu ilişkilerin var olacağı düşüncesiyle oluşturulan ikinci ve üçüncü hipotezleri test etmek amacıyla bağımsız örneklem için t testi uygulanmıştır. İşten ayrılma niyetine ilişkin görüşlerin çalışanların cinsiyetine göre karşılaştırılmasına ait sonuçlar Tablo 2'de yer almaktadır.

**Tablo 2: İşten Ayrılma Niyetlerine İlişkin Görüşlerin Cinsiyete Göre Karşılaştırılması**

Cinsiyet	N	Ort.	S.S.	S.D.	t	P
Erkek	100	2,65	,72	201	3,843	,000
Kadın	103	3,11	,95			

Tablo 2'deki sonuçlara bakıldığında, çalışanların işten ayrılma niyetlerine ilişkin görüşleri cinsiyete göre gerek .05 gerekse .01 anlamlılık düzeyinde anlamlı bir farklılık göstermektedir ( $t = 3,843, p < .01$ ). Analiz sonuçları, kadın çalışanların işten ayrılma niyetine ilişkin görüşleri (Ort. = 3,11), erkek çalışanların görüşlerine göre (Ort. = 2,65) daha yüksek şekilde yorumlanabilir. Bu sonuçlar, kadın çalışanların erkek çalışanlardan daha fazla işten ayrılma niyeti taşımaktadır şeklindeki araştırmanın ikinci hipotezini desteklemektedir.

**Tablo 3: Lider-Üye Etkileşiminin Kalitesine İlişkin Görüşlerin Çalışan-Lider Cinsiyetinin Benzerliğine Göre Karşılaştırılması**

Çalışan-Lider Cinsiyet Benzerliği	N	Ort.	S.S.	S.D.	t	P
Benzer	151	3,15	1,00	201	2,503	,013
Farklı	52	2,73	1,13			

Tablo 3'teki sonuçlara bakıldığında, lider-üye etkileşiminin kalitesine ilişkin görüşlerin, çalışan ve lider cinsiyetinin benzerliğine göre .05 anlamlılık düzeyin-

de anlamlı bir farklılık göstermektedir ( $t = 2,503, p < .05$ ). Analiz sonuçları, çalışanlardan lideriyle aynı cinsiyetten olanların lider-üye etkileşiminin kalitesine ilişkin görüşleri (Ort. = 3,15), lideriyle aynı cinsiyetten olmayan çalışanların görüşlerine göre (Ort. = 2,73) daha yüksek şekilde yorumlanabilir. Bu sonuçlar, kadın çalışanların kadın liderlerle, erkek çalışanların erkek liderlerle çalışmaları durumunda lider-üye etkileşiminin kalitesinin artabileceğini göstermektedir. Böylelikle, araştırmanın üçüncü hipotezi de doğrulanmıştır.

Çalışmanın literatür taraması sonucu oluşturulan ilk üç hipotezinin elde edilen verilerle doğrulanması sonucunda, çalışmanın ana amacını belirleyen "çalışanların işten ayrılma niyetleri üzerinde, cinsiyetin ve lider-üye etkileşiminin birlikte etkisi her birinin tek tek etkisinden daha fazladır" şeklindeki dördüncü hipotezini test etmek için hiyerarşik regresyon analizi yapılmıştır. Analizde işten ayrılma niyeti bağımlı değişken, cinsiyet ve lider-üye etkileşimi ise bağımsız değişken olarak işleme alınmıştır. Üç aşamalı olarak gerçekleştirilen regresyon analizinde, birinci aşamada kontrol değişkenleri olan çalışanların yaşı ve hizmet süreleri girilmiştir. İkinci aşamada, çalışanların cinsiyeti ve lider-üye etkileşimi eklenmiştir. Son aşamada ise cinsiyet ve lider-üye etkileşiminin çarpımsal sonucu (cross-product) girilmiştir. Cinsiyet ve lider-üye etkileşiminin çarpımsal sonucunun anlamlı olması, bu iki değişkenin işten ayrılma niyeti üzerinde etkileşim (interaction) etkisinin olacağını göstermektedir. Literatürde yer alan öneriler doğrultusunda regresyon analizine sokulan sürekli (continuous) değişkenlere ait değerler standardize (z score) edilmişlerdir (Aiken ve West, 1991; Frazier ve diğerleri, 2004).

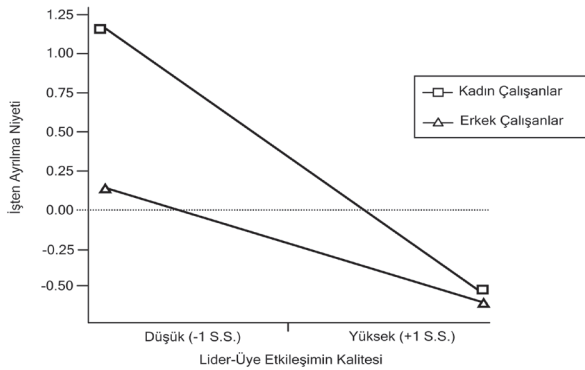
**Tablo 4: İşten Ayrılma Niyeti Üzerine Etkileri Olan Değişkenlere Ait Hiyerarşik Regresyon Analizi Sonuçları**

Aşamalar ve Değişkenler	$R^2$ (Düz. $R^2$ )	$\Delta R^2$	P	B (SE)	t
1. Aşama: Kontrol Değişkenleri	.080(.070)		.000		
Yaş				-.035 (.066)	-.538
Hizmet Süresi				-.157 (.063)	-2.480*
2. Aşama: Bağımsız Değişkenler	.222 (.206)	.142	.000		
Cinsiyet				.270 (.063)	4.268**
Lider-Üye Etkileşimi				-.319 (.066)	-4.862**
3. Aşama: Çarpımsal Etki	.237 (.218)	.015	.000		
Cinsiyet X Lider-Üye Etkileşimi (Ortak Etki)				-.124 (.063)	-1.969*

\*  $p < .05$ . \*\*  $p < .01$ . N = 203. Tabloda yer alan regresyon katsayıları üçüncü aşamada elde edilen değerlerdir.

Tablo 4’te işten ayrılma niyeti üzerinde etkileri olan değişkenlerin hiyerarşik regresyon analizi sonuçları yer almaktadır. İkinci aşamada analize sokulan cinsiyet ve lider-üye etkileşimi değişkenlerinin  $R^2$  değerini .142 ( $p < .01$ ) oranında artırdığı görülmüştür. Bununla birlikte, işten ayrılma niyeti üzerinde cinsiyetin ( $B = .27, p < .01$ ) ve lider-üye etkileşiminin ( $B = -.319, p < .01$ ) negatif yönde etkisinin olduğu görülmektedir. Bu sonuçlar, kadın çalışanların daha fazla işten ayrılma niyeti taşıdıklarını ve lider-üye etkileşiminin kalitesi arttıkça çalışanların işten ayrılma niyetlerinin azaldığını göstermektedir. Cinsiyet ve lider-üye etkileşim kalitesinin çarpımsal sonucunun üçüncü aşamada analize girilmesiyle birlikte  $R^2$  değerinde .015 ( $p < .01$ ) oranında bir artış sağladığı görülmüştür. Başka bir ifadeyle, çalışanların işten ayrılma niyetleri üzerinde, cinsiyetin ve lider-üye etkileşiminin birlikte etkisi her birinin tek tek etkisinden %1.5 oranında daha fazladır.

Cinsiyet ve lider-üye etkileşiminin çarpımsal sonucunun anlamlı olması, bu iki değişkenin işten ayrılma niyeti üzerinde etkileşim etkisinin ( $B = -.124, p < .05$ ) var olduğunu göstermektedir. Aiken ve West’in (1991; 157) önerileri doğrultusunda, cinsiyet ve lider-üye etkileşiminin çarpımsal sonucunun etki büyüklüğü (effect size) ise  $f^2 = .01966$  olarak hesaplanmıştır. Bu etki büyüklüğü, değeri itibarıyla küçük olsa da, deneysel olmayan çalışmalardan elde edilen sonuçlar arasında (.01-.03 arası) kabul edilebilir düzeydedir (Champoux ve Peters, 1987; Chaplin, 1991). Cinsiyet ve lider-üye etkileşiminin birlikte etkisinin biçimini ve yönünü belirlemek için, düşük ve yüksek düzeydeki (ortalama değerinden +1 ve -1 standart sapmadaki) lider-üye etkileşim kalitesinin olduğu durumlarda kadın ve erkek çalışanların işten ayrılma niyetlerine ilişkin görüşleri grafiksel olarak Şekil 1’de gösterilmiştir (Aiken ve West, 1991; Stone ve Hollenbeck, 1989).



**Şekil 1: Düşük ve Yüksek Düzeyde Lider-Üye Etkileşiminde Çalışanların İşten Ayrılma Niyetlerine İlişkin Görüşleri**

Çalışmanın dördüncü hipotezinde belirtildiği üzere, Şekil 1 çalışanların işten ayrılma niyetleri üzerinde, cinsiyetin ve lider-üye etkileşiminin birlikte etkisinin var olduğunu göstermektedir. Kadın ve erkek çalışanların, düşük ve yüksek düzeydeki (ortalama değerinden +1 ve -1 standart sapmadaki) lider-üye etkileşiminin olduğu durumlarda işten ayrılma niyetleriyle olan ilişkisini gösteren Şekil 1’deki eğimlerin, 0 (sıfır) değerinden anlamlı düzeyde farklılaşıp farklılaşmadığı eğim testi (slope test) ile analiz edilmiştir (Aiken ve West, 1991). Bu test, lider-üye etkileşimi ile işten ayrılma niyeti arasındaki ilişkinin cinsiyete bağlı olup olmadığını ortaya koymaktadır. Erkek çalışanlar için lider-üye etkileşimi ile işten ayrılma niyeti arasındaki ilişki anlamlı ve negatif yönlüdür ( $B = -.207, p = .022$ ). Kadın çalışanlar için ise bu ilişki gerek .01 düzeyinde gerekse .001 düzeyinde anlamlı ve negatif yönlüdür ( $B = -.492, p = .000$ ). Bu sonuçlara göre, lider-üye etkileşiminin düşük olduğu durumda kadın çalışanların erkek çalışanlardan daha fazla işten ayrılma niyeti taşıdıkları anlaşılmaktadır. Tüm bu sonuçlar, çalışmanın dördüncü hipotezini desteklemektedir.

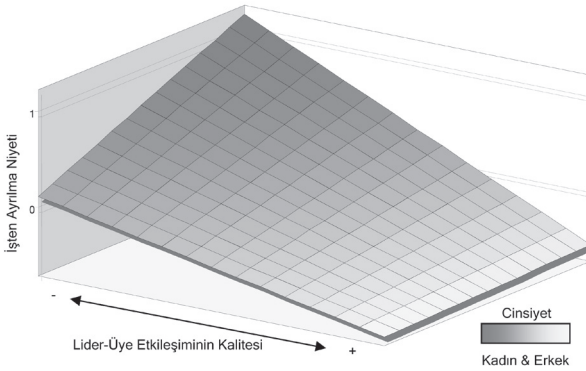
## 5. SONUÇ VE TARTIŞMA

Bu çalışmanın amacı, lider-üye etkileşimi ile işten ayrılma niyeti arasındaki ilişkiyi ortaya çıkarmak ve işten ayrılma niyetini belirlemede lider-üye etkileşimi ile cinsiyetin tek tek ve birlikte etkilerini incelemektir. Bu maksatla, dört adet hipotezden yararlanılmıştır. Elde edilen bulgular, lider-üye etkileşimi ile işten ayrılma niyeti arasında negatif yönlü bir ilişki olduğunu öne süren birinci hipotezi desteklemiştir. Buna göre, genel olarak, liderinden düşük destek gördüğünü, lideriyle geliştirilen ilişkinin karşılıklı güven, sevgi, saygı ve beğeniyeye dayanmadığını düşünen çalışanların, işten ayrılma eğilimi göstererek muhtemelen daha fazla destek görme umudu içinde başka bir yerde iş bulma arayışı içine girdiklerini ortaya koymaktadır. Ayrıca, elde edilen bu sonuç, lider-üye etkileşimi ile işten ayrılma niyeti arasındaki ilişkiyi inceleyen diğer çalışma sonuçlarıyla da uyumludur (Cevrioğlu, 2007; 115; Ferris, 1985; 781; Gerstner ve Day, 1997; 835; Graen ve diğerleri, 1982; 871; Gürpınar, 2006; 73; Özutku ve diğerleri, 2008; 197; Vecchio ve Gobel, 1984; 16; Wilhelm ve diğerleri, 1993; 538).

İşten ayrılma niyeti ile cinsiyet arasındaki ilişkiyi inceleyen geçmiş araştırmalar sağlıklı bir sonuç ortaya koymasa da (Campbell ve Campbell, 2003; 1153; Gürpınar, 2006; 79), mevcut literatür kadın çalışanların erkek çalışanlardan daha fazla işten ayrılma niyeti taşıdıklarını öne sürmektedir. Araştırma sonucunda elde edilen bulgular, kadın çalışanların erkek çalı-



şanlardan daha fazla işten ayrılma niyeti taşıdıklarını göstermiş ve araştırmanın ikinci hipotezini desteklemiştir. Liderin cinsiyetini dikkate almadan, sadece çalışanların cinsiyeti ile lider-üye etkileşimi arasındaki ilişkiyi araştırılan çalışmalar tutarlı bir sonuç vermemiştir (Cevrioğlu, 2007; 84; Gerstner ve Day, 1997; 837; Gürpınar, 2006; 79). Liderin ve çalışanların aynı cinsiyetten olmasının lider-üye etkileşiminin kalitesini artırdığını öne süren çalışmalara (Bauer ve Green, 1996; 1546; Green ve diğerleri, 1996; 211; Milner ve diğerleri, 2007; 325; Rai, 2008; 69; Wayne ve diğerleri, 1994; 701) paralel olarak geliştirilen araştırmanın üçüncü hipotezi de elde edilen bulgularla desteklenmiştir. Buna göre, kadın çalışanların kadın liderlerle, erkek çalışanların erkek liderlerle çalışmaları durumunda lider-üye etkileşiminin kalitesinin artabileceği, lider ve çalışan cinsiyetinin benzerliliğinin lider-üye etkileşiminin kalitesini artırdığı yönünde elde edilen bulgular, cinsiyet ayrımcılığı konusuyla ilgili olabilir. Kadın çalışanların cinsiyet ayrımcılığını erkek çalışanlardan daha fazla algılaması ve bunun sonucunda örgütsel bağlılıklarının azalarak işten ayrılma niyetlerinin artması (Onay, 2009; 1118), bu çalışmanın sonucunu daha da önemli kılmaktadır.



**Şekil 2: Çalışanların İşten Ayrılma Niyetleri ile Lider-Üye Etkileşim Kalitesi Arasındaki İlişki Üzerinde Cinsiyetin Etkisi**

Son olarak, çalışanların işten ayrılma niyetleri üzerinde, cinsiyetin ve lider-üye etkileşiminin birlikte etkisi her birinin tek tek etkisinden daha fazla bulunmuştur. Bu sonuç, araştırmanın dördüncü hipotezini desteklemiştir. Buna göre, lider-üye etkileşimi ile işten ayrılma niyeti arasındaki ilişkide cinsiyet önemli bir rol oynamaktadır. Daha da önemlisi, lider-üye etkileşiminin kalitesinin düşük olduğu durumda kadın çalışanların erkek çalışanlardan daha fazla işten ayrılma niyeti taşıdıkları anlaşılmaktadır. Oysaki işten ayrılma niyeti üzerine yapılan çalışmalarda katılımcıların cin-

siyeti, genellikle göz ardı edilmiş ve kontrol edilmesi gereken bir demografik değişken olarak görülmüştür (Campbell ve Campbell, 2003; 1152). Bununla birlikte, bu araştırmanın sonucunda elde edilen bulgular, lider-üye etkileşimi ile işten ayrılma niyeti arasındaki ilişkiye çeşitli değişkenlerin aracılık edebileceği (mediator, moderator) düşüncesini desteklemektedir (Vecchio ve diğerleri, 1986; 623). Başka bir ifadeyle, çalışanların cinsiyeti, lider-üye etkileşimi ile işten ayrılma niyeti arasındaki ilişkiyi etkilemektedir.

Bu çalışma, örgütler açısından da önemli sonuçlar ortaya koymakta ve beraberinde birtakım öneriler getirmektedir. Bunlardan birincisi, işten ayrılma niyeti ile lider-üye etkileşimi arasında negatif yönlü ilişkinin varlığı bir kez daha ortaya konmuştur. Örgütler, nitelikli insan gücünü ellerinde tutmak ve iş tatminini artırmak amacıyla iş tasarımı, özendirme, ücretlerde iyileştirme gibi unsurlara başvurumaktadırlar. Çalışanların işten ayrılma niyetlerini azaltacak diğer önemli bir unsur da, lider ve çalışan arasındaki olumlu düzeydeki ilişkidir. Lider-üye etkileşiminin kalitesini belirleyen unsurlar, genel olarak, örgütsel unsurlardan (liderin hiyerarşik pozisyonu, liderin kontrol alanı, güç kaynakları, örgüt iklimi gibi) kaynaklanabildiği gibi, çalışanlardan da (kişilik, performans, demografik özellikler gibi) kaynaklanabilir (Graen ve Uhl-Bien, 1995; 223). Bir örgüt; iş ile iş, iş ile insan ve insan ile insan arasındaki ilişkilerdeki düzen ve düzenlemeler olarak tanımlanmakta ise (Koçel, 2003; 167), yönetici veya liderler çalışanlarla olan olumlu yöndeki ilişkinin önemini anlamalı ve gerektiğinde çalışanlarla olan ilişkileri tekrar gözden geçirmelidirler. İkinci önemli sonuç ise, cinsiyetin lider-üye etkileşimi ile işten ayrılma niyeti arasındaki ilişkiyi önemli ölçüde etkilemesidir. Buna göre, lider veya yöneticiyle olan düşük düzeydeki ilişkinin varlığı, kadın çalışanları erkek çalışanlardan daha fazla işten ayrılma düşüncesine yöneltmektedir. Bu nedenle; yönetici veya liderler, astlarla olan ilişkilerinin beraberinde getireceği bireysel ve örgütsel sonuçlardan en üst düzeyde yararlanmak amacıyla, aynı şartlar altında tüm çalışanların benzer davranmayacaklarını ve cinsiyetin önemli bir değişken olduğunu dikkate almalıdırlar. Son olarak, yönetici veya liderlerin çalışanlarla aynı cinsiyette olması halinde, aralarındaki ilişkinin daha olumlu olduğu ortaya çıkmıştır. Bu sonuç, kadın çalışanların kadın liderlerle, erkek çalışanların ise erkek liderlerle çalışmaları durumunda lider-üye etkileşiminin kalitesinin artabileceğini ve dolayısıyla arzu edilen örgütsel sonuçlara katkıda bulunabileceğini göstermektedir. Örgütler; işe alma, yerleştirme, yer değiştirme, terfi gibi insan kaynakları uygulamalarında cinsiyet unsurunu göz ardı etmemelidirler. Araştırma sonuçlarına göre

geliştirilen bu öneriler, örgütlerin, insan kaynakları politikasını gözden geçirmelerini gerektirebilir.

Bu araştırmanın dört temel kısıtı bulunmaktadır. Bu kısıtlardan ilki, araştırmada kullanılan veri toplama yöntemiyle ilgilidir. Anket yöntemiyle gerçekleştirilen bu araştırmada veriler tek bir kaynaktan (çalışanlar) toplanmıştır. Bu şekilde elde edilen verilerin yanlılığa (bias) neden olabileceği ve analiz sonucunda ortaya çıkan doğrusal ilişkilerin büyüklüğünü artırabileceği belirtilmektedir (Podsakoff ve diğerleri, 2003). Fakat, bu araştırmanın amacı işten ayrılma niyeti üzerinde lider-üye etkileşimiyle cinsiyetin tek tek ve birlikte etkisini incelemek, başka bir deyişle etkileşim (interaction) etkisini araştırmaktır. Evans (1985; 305) yapay etkileşiminin yaratılmayacağını, gerçek etkileşimin azaltılabileceğini söylemektedir. Buradan hareketle, işten ayrılma niyeti üzerinde lider-üye etkileşimiyle cinsiyetin etkileşim (interaction) etkisinin araştırma sonucunda ortaya çıkması "yanlılık" ihtimalini azaltmaktadır. Yine de, ilerde yapılacak çalışmalarda farklı kaynaklardan veri toplanması yoluna gidilerek bu tartışmanın önüne geçilebilir. Araştırmanın ikinci kısıtı ise, bu araştırmanın aslında bir kesit araştırması (cross-sectional survey) olmasından kaynaklanmaktadır. Kesit araştırması belirli bir zaman diliminde yapılan bir alan araştırması olduğu için değişkenler arasındaki nedensel ilişkilerden bir sonuç çıkarmak pek mümkün değildir. Belki de, örgüte yeni katılan bir çalışanın lider-üye etkileşimi hakkındaki görüşü pek olmayabilir veya olumsuz yönde olabilir, bu da işten ayrılma niyetine etki etmiş olabilir. Belirli bir süre sonra bu çalışan iyi performans sergileyebilir ve çeşitli taktiklerle liderini etkileyerek lider-üye etki-

leşiminin kalitesini artırabilir. Bu durumda, çalışanın işten ayrılma niyeti de azalabilir. Bu nedenle, ilerde yapılacak çalışmalarda belirli bir zaman diliminde verilerin toplanması yerine farklı dilimleri içeren bir zaman sürecinde aynı kişilerden verilerin toplanması (longitudinal design) bu kısıtı engelleyebilir ve değişkenler arasındaki nedensel ilişkiler daha güvenilir hale gelebilir. Araştırmanın üçüncü kısıtı olarak örneklem gösterilebilir. Bu araştırmanın örneklemini; turizm, gıda ve taşımacılık alanlarında faaliyet gösteren çoğunlukla beş yıldızlı otel, seyahat acentesi, büyük alışveriş merkezi gibi işletmelerde çalışan ve herhangi bir yönetim kademesinde bulunmayan çalışanlar oluşturmaktadır. Bu durum, araştırma sonuçlarının genellenebilirliğini güçlendirmektedir. İlerde yapılacak benzer çalışmalarda, farklı alanlarda (inşaat, üretim, finans, güvenlik, kamu vb.) faaliyet gösteren işletmelerdeki veya örgütlerdeki çalışanlar araştırmaya dahil edilebilir. Araştırmanın son kısıtını ise, ele alınan değişkenler oluşturmaktadır. Bu çalışmada belirlenen amaç doğrultusunda değişkenler toplanarak analiz yapılmıştır. Oysaki, işten ayrılma niyetine ve lider üye-etkileşimine etkisi olan değişkenler oldukça fazladır. İlerde yapılacak araştırmalarda, kendi amaçları doğrultusunda, göz ardı edilen kimi değişkenler de dikkate alınabilir.

Sonuç olarak, cinsiyetin ve lider-üye etkileşiminin işten ayrılma niyeti üzerinde etkileri olduğu, cinsiyetin ve lider-üye etkileşiminin birlikte etkisinin her birinin tek tek etkisinden daha fazla olduğu, elde edilen bu sonucun da örgütlerde lider/yönetici ile çalışan arasındaki ilişkilerin ve cinsiyetin dikkate alınmasını göstermesi açısından önemli olduğu söylenebilir.

## KAYNAKLAR

- Aiken, L.S. ve West, S.G. (1991) *Multiple Regression: Testing and Interpreting Interactions*, Newbury Park, CA, Sage.
- Alexander, J.A., Bloom, J.R. ve Nuchols, B.A. (1994) "Nursing Turnover and Hospital Efficiency: An Organization-Level Analysis" *Industrial Relations*, 33: 505-520.
- Anderson, J.C. ve Gerbing, D.W. (1988) "Structural Equation Modeling In Practice: A Review and Recommended Two-Step Approach" *Psychological Bulletin*, 103: 411-423.
- Bannister, B.D. ve Grifeth, R.W. (1986) "Applying a Causal Analytic Framework to The Mobley, Horner, and Hollingsworth (1978) Turnover Model: A Useful Reexamination" *Journal of Management*, 12(3): 433-443.
- Bauer, T.N. ve Green, S.G. (1996) "Development of Leader-Member Exchange: A Longitudinal Test" *Academy of Management Journal*, 39(6): 1538-1567.
- Baysal, A.C. (1984): "İşletmelerde İşgücü Devri Sorunu" *Erciyes Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi*, Güz(6): 81-97.
- Breukelen, W., Schyns, B. ve Blanc, P.L. (2006) "Leader-Member Exchange Theory and Research: Accomplishments and Future Challenges" *Leadership*, 2(3): 295-316.
- Burns, J.Z. ve Otte, F.L. (1999) "Implications of Leader-Member Exchange Theory and Research for Human Resource Development Research" *Human Resource Development Quarterly*, 10(3): 225-248.
- Cammann, C., Fichman, M., Jenkins, D. ve Klesh, J. (1979) Michigan Organizational Assessment Questionnaire, University of Michigan, Ann Arbor, Michigan.
- Cammann, C., Fichman, M.G., Jenkins, D. ve Klesh, J.R. (1983) "Assessing the Attitudes and Perceptions of Organizational Members" Seashore et al. (eds.), *Assessing Organizational Change: A Guide to Methods, Measures and Practices*, New York, Wiley.
- Campbell, D.J. ve Campbell, K.M. (2003) "Global Versus Facet Predictors of Intention to Quit: Differences in a Samp-

- le of Male and Female Singaporean Managers and Non-Managers” *International Journal of Human Resource Management*, 14(7): 1152-1177.
- Cascio, W. (1991) *Costing Human Resources: The Financial Impact of Behavior in Organizations*, 3rd edition, Boston, PWSKent.
- Champoux, J.E. ve Peters, W.S. (1987) “Form, Effect Size, and Power in Moderated Regression Analysis” *Journal Of Occupational Psychology*, 60: 243-255.
- Chaplin, W.F. (1991) “The Next Generation of Moderator Research in Personality Psychology” *Journal of Personality*, 59: 143-178.
- Cevrioğlu, E. (2007) Lider-Üye Etkileşimi ile Bireysel ve Örgütsel Sonuçlar Arasındaki İlişki: Ampirik Bir İnceleme, Yayınlanmamış Doktora Tezi, Afyon, Afyonkarahisar Kocatepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı.
- Cotton, J.L. ve Tuttle, J.M. (1986) “Employee Turnover: A Meta-Analysis and Review with Implications for Research” *The Academy of Management Review*, 11(1): 55-70.
- Çekmecelioğlu, H.G. (2005) “Örgüt İkliminin İş Tatmini ve İşten Ayrılma Niyeti Üzerindeki Etkisi: Bir Araştırma” *C.Ü. İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 6(2): 23-39.
- Dansereau, F., Graen, G.B. ve Haga, W. (1975) “A Vertical Dyad Linkage Approach to Leadership in Formal Organizations” *Organizational Behavior and Human Performance*, 13: 46-78.
- Demircan, Ç.N. ve Ceylan, A. (2005) “İş Motivasyonunun Çalışan Bağlılığı ve İşten Ayrılma Eğilimi Üzerine Etkileri” *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 6(1): 52-66.
- Dienesch, R.M. ve Liden, R.C. (1986) “Leader-Member Exchange Model of Leadership: A Critique and Further Development” *Academy of Management Review*, 11(3): 618-634.
- Evans, M.G. (1985) “A Monte Carlo Study Of The Effects Of Correlated Method Variance in Moderated Multiple Regression Analysis” *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 36(3): 305-323.
- Ferris, G.R. (1985) “Role of Leadership in The Employee Withdrawal Process: A Constructive Replication” *Journal of Applied Psychology*, 70: 777-781.
- Frazier, P.A., Tix, P.A. ve Barron, K.E. (2004) “Testing Moderator and Mediator Effects in Counseling Psychology Research” *Journal of Counseling Psychology*, 51(1): 115-134.
- Gerstner, C.R. ve Day, D.V. (1997) “Meta-Analytic Review of Leader-Member Exchange Theory: Correlates and Construct Issues” *Journal of Applied Psychology*, 82(6): 827-844.
- Graen, G.B. ve Scandura, T.A. (1987) “Toward a Psychology of Dyadic Organizing” *Research in Organizational Behavior*, 9: 175-208.
- Graen, G.B. ve Uhl-Bien, M. (1995) “Relationship-Based Approach to Leadership: Development of Leader-Member Exchange (LMX) Theory of Leadership Over 25 Years: Applying A Multi-Level Multi-Domain Perspective” *Leadership Quarterly*, 6(2): 219-247.
- Graen, G.B., Liden, R.C. ve Hoel, W. (1982) “Role of Leadership in The Employee Withdrawal Process” *Journal of Applied Psychology*, 67: 868-872.
- Green, S.G., Anderson, S.E. ve Shivers, S.L. (1996) “Demographic and Organizational Influences on Leader-Member Exchange and Related Work Attitudes” *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 66: 203-214.
- Griffeth, R.W., Hom, P.W. ve 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.
- Gül, H., Oktay, E. ve Gökçe, H. (2008) “İş Tatmini, Stres, Örgütsel Bağlılık, İşten Ayrılma Niyeti ve Performans Arasındaki İlişkiler: Sağlık Sektöründe Bir Uygulama” *Akademik Bakış*, 15: 1-11.
- 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, K.J., Kacmar, K.M. ve Witt, L.A. (2005) “An Examination of The Curvilinear Relationship Between Leader-Member Exchange and Intent to Turnover” *Journal of Organizational Behavior*, 26: 363-378.
- Hom, P.W., Caranikas-Walker, F., Prussia, G.E. ve Griffeth, R.W. (1992) “A Meta-Analytical Structural Equations Analysis of a Model of Employee Turnover” *Journal of Applied Psychology*, 77: 890-909.
- House, J.H. ve Adiya, R.N. (1997) “The Social Scientific Study of Leadership: Quo Vadis?” *Journal of Management*, 23(3): 409-473.
- Hu, L. ve Bentler, P.M. (1995) “Evaluating Model Fit”, Hoyle, R.H. (Ed.), *Structural Equation Modelling: Concepts, Issues, and Applications*, Thousand Oaks, CA, Sage Publications.
- Hu, L. and Bentler, P.M. (1998) “Cutoff Criteria for Fit Indexes in Covariance Structure Analysis: Conventional Criteria Versus New Alternatives” *Structural Equation Modeling*, 6: 1-55.
- Jöreskog, K.G. ve Sörbom, D. (1993) *LISREL 8: User's Reference Guide*, Chicago, Scientific Software International.
- Keçecioglu, T. (2003) *Lider ve Liderlik: Değişim Yolunda İyi Bir Öğrenci ve İyi Bir Öğretmen*, Birinci Baskı, İstanbul, Okumuş Adam Yayıncılık.
- Koçel, T. (2003) *İşletme Yöneticiliği*, Genişletilmiş 9. Baskı, İstanbul, Beta Bas.Yay.Dağ.A.Ş.
- Liden, R.C. ve Graen, G. (1980) “Generalizability of the Vertical Dyad Linkage Model of Leadership” *Academy of Management Journal*, 23(3): 451-465.
- Liden, R.C. ve Maslyn, J.M. (1998) “Multidimensionality of Leader-Member Exchange: An Empirical Assessment Through Scale Development” *Journal of Management*, 24(1): 43-72.

- Lyness, K.S. ve Judiesch, M.K. (2001) "Are Female Managers Quitters? The Relationships of Gender, Promotion, and Family Leaves of Absence to Voluntary Turnover" *Journal of Applied Psychology*, 86(6): 1167-1178.
- Maslyn, J.M. ve Uhl-Bien, M. (2001) "Leader-Member Exchange and Its Dimensions: Effects of Self-Effort and Other's Effort on Relationship Quality" *Journal of Applied Psychology*, 86(4): 697-708.
- Milner, K., Katz, L.A., Fisher, J. ve Notrica, V. (2007) "Gender and the Quality of Leader-Member Exchange: Findings From South African Organization" *South African Journal of Psychology*, 37(2): 316-329.
- Mobley, W.H. (1977) "Intermediate Linkages in the Relationship between Job Satisfaction and Employee Turnover" *Journal of Applied Psychology*, 62(2): 237-240.
- Mobley, W.H. (1982) *Employee Turnover: Causes, Consequences, and Control*, MA, Addison-Wesley.
- Morrow, P.C., Suzuki, Y., Crum, M.R., Ruben, R. ve Pautsch, G. (2005) "The Role of Leader-Member Exchange in High Turnover Work Environments" *Journal of Managerial Psychology*, 20(8): 681-694.
- Onay, M. (2009) "Algılanan Cinsiyet Ayrımcılığının Sonuçları ve Konuyla İlgili Ampirik Bir Araştırma" *Ege Akademik Bakış*, 9(4): 1101-1125.
- Özutku, H., Ağca, V. ve Cevrioglu, E. (2008) "Lider-Üye Etkileşimi Teorisi Çerçevesinde, Yönetici-Ast Etkileşimi ile Örgütsel Bağlılık Boyutları ve İş Performansı Arasındaki İlişki: Ampirik Bir İnceleme" *İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 22(2): 193-210.
- Podsakoff, P.M., Mackenzie, S.B., Lee, J.Y. and Podsakoff, N.P. (2003) "Common Method Biases in Behavioral Research: A Critical Review of The Literature and Recommended Remedies" *Journal of Applied Psychology*, 88: 879-903.
- Rai, H. (2008) "Gender Differences: Ingratiation and Leader-Member Exchange" *Singapore Management Review*, 31(1): 63-72.
- Sabuncuoğlu, E.T. (2007) "Eğitim, Örgütsel Bağlılık ve İşten Ayrılma Niyeti Arasındaki İlişkilerin İncelenmesi" *Ege Akademik Bakış*, 7(2): 621-636.
- Schriesheim, C.A., Castro, S.L. ve Coglisier, C.C. (1999) "Leader-Member Exchange (LMX) Research: A Comprehensive Review of Theory, Measurement, and Data-Analytic Practices" *Leadership Quarterly*, 10(1): 63-113.
- Steel, R.P. ve Ovalle, N.K. (1984) "A Review and Meta-Analysis of Research on the Relationship Between Behavioral Intentions and Employee Turnover" *Journal of Applied Psychology*, 69(4): 673-686.
- Stone, E.F. ve Hollenbeck, J.R. (1989) "Clarifying Some Controversial Issues Surrounding Statistical Procedures for Detecting Moderator Variables: Empirical Evidence and Related Evidence" *Journal of Applied Psychology*, 74: 3-10.
- Şimşek, Ö.F. (2007) *Yapısal Eşitlik Modellemesine Giriş Temel İlkeler ve LISREL Uygulamaları*, Ankara, Ekinoks Yayıncılık.
- Tanoff G.F. ve Barlow, C.B. (2002) "Leadership and Followership: Same Animal, Different Spots?" *Consulting Psychology Journal: Practice and Research*, 54(3): 157-167.
- Uyguç, N. ve Çimrin, D. (2004) "DEÜ Araştırma ve Uygulama Hastanesi Merkez Laboratuvarı Çalışanlarının Örgüte Bağlılıklarını ve İşten Ayrılma Niyetlerini Etkileyen Faktörler" *DEÜ İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 19(1): 91-99.
- Vecchio, R.P. ve Gobel, B.C. (1984) "The Vertical Dyad Linkage Model of Leadership: Problems and Prospects" *Organizational Behavior and Human Performance*, 34: 5-20.
- Vecchio, R.P., Grifeth, R.W. ve Hom, P.W. (1986) "The Predictive Utility of the Vertical Dyad Linkage Approach" *Journal of Social Psychology*, 126(5): 617-625.
- Wayne, S.J., Liden, R.C. ve Sparrow, R.T. (1994) "Developing Leader-Member Exchanges: The Influence of Gender and Ingratiation" *American Behavioral Scientist*, 37(5): 697-714.
- Wilhelm, C.C., Herd, A.M. ve Steiner, D.D. (1993) "Attributional Conflict Between Managers and Subordinates: An Investigation of Leader-Member Exchange Effects" *Journal of Organizational Behavior*, 14: 531-544.
- Williams, L.J. ve Hazer, J.T. (1986) "Antecedents and Consequences of Satisfaction and Commitment in Turnover Models: A Reanalysis Using Latent Variable Structural Equation Methods" *Journal of Applied Psychology*, 71(2): 219-231.
- Zel, U. (2006) *Kişilik ve Liderlik*, 2nci Basım, Ankara, Nobel Yayınları.