

**ÖRGÜTSEL İNSANDIŞILAŞTIRMA VE İŞTEN AYRILMA NİYETİ ARASINDAKİ
İLİŞKİDE İŞE ANGAJE OLMA VE İŞ TATMİNİNİN ARACI ROLÜ**Dr. Elif BİLGİNOĞLU * Prof. Dr. Uğur YOZGAT * **ÖZET**

Örgütsel insandıőılaőtirma; bir çalışanın örgütü tarafından nesneleştirildiğini, kişisel öznelliğinin reddedildiğini ve sanki örgütün amaçlarına yönelik bir araç ya da aletmiş gibi hissettirildiğine dair hissi deneyimidir. İnsandıőılaőtirma tutum ve davranışlarına örgütsel ortamlarda sıklıkla rastlanmaktadır ve bu konunun detaylı bir Şekilde araştırılması önem taŐımaktadır. Sosyal psikoloji alanında mevcut olan çok sayıda insandıőılaőtirma araştırmasının aksine, örgütsel ortamlardaki insandıőılaőtirmaya yönelik ilgi oldukça yenidir. Bu alanda, görgül araştırmalar halen yetersizdir ve bu olgunun öncülleri ve sonuçlarının araştırılması için daha fazla çaba harcanmalıdır. Bu araştırma örgütsel insandıőılaőtirma üzerine teorik bir ereve sunuyor olması yanı sıra, örgütsel insandıőılaőtirmanın işe angaje olma, iş tatmini ve işten ayrılma niyeti üzerindeki etkisini inceleyen bir çalıŐmayı da içermektedir. Bu amaçla İstanbul'da çalışan 520 kişi üzerinde anket uygulanmıştır. Bu araştırmanın sonuçları örgütsel insandıőılaőtirmanın çalışanların işe angaje olmaları ve iş tatminleri üzerinde olumsuz, işten ayrılma niyetleri üzerinde ise olumlu etkisi olduğunu, bununla birlikte örgütsel insandıőılaőtirma ve çalışanların işten ayrılma niyetleri üzerindeki ilişkide çalışanların işe angaje olmaları ve iş tatminlerinin aracı role sahip olduğunu ortaya koymaktadır.

Anahtar Kelimeler: Örgütsel insandıőılaőtirma, İŞe angaje olma, İŞ tatmini, İŞten ayrılma niyeti.

JEL Kodları: M00, M12, O15

**THE MEDIATING ROLE OF WORK ENGAGEMENT AND JOB SATISFACTION ON THE
RELATIONSHIP BETWEEN ORGANIZATIONAL DEHUMANIZATION AND INTENTION
TO LEAVE THE ORGANIZATION****ABSTRACT**

Organizational dehumanization refers to “the experience of an employee who feels objectified by his or her organization, denied personal subjectivity, and made to feel like a tool or instrument for the organization’s ends” (Bell & Khoury, 2011: 168). Dehumanizing attitudes and behaviors frequently

* Bağımsız AraŐtırmacı, İstanbul/ Türkiye. E-mail: elifb@ada.net.tr

* NiŐantaŐı Üniversitesi, İ.İ.S.B.F., İŐletme Bölümü, İstanbul/ Türkiye. E-mail: ugur.yozgat@nisantasi.edu.tr

Makale GecmiŐi/Article History

BaŐvuru Tarihi / Date of Application : 19 Mart / March 2021

Düzeltilme Tarihi / Revision Date : 30 Temmuz / July 2021

Kabul Tarihi / Acceptance Date : 30 Ocak / January 2022

Araştırma Makalesi/Research Article

occur in organizational settings, and it is of critical importance to investigate this issue in detail. In contrast to a large amount of research on dehumanization that can be found in the domain of social psychology, interest in the construct of dehumanization in organizational settings is rather recent. In this domain, empirical research is still scarce, and more efforts should be devoted to exploring both the antecedents and consequences of this phenomenon. In addition to providing a theoretical framework on organizational dehumanization, this study includes a study that the impact of organizational dehumanization on work engagement, job satisfaction, and intention to leave. A survey was conducted on 520 people who work in Istanbul. The results of this paper reveal that organizational dehumanization has a negative effect on employee engagement and job satisfaction, whereas it has a positive effect on intention to leave. The results also reveal that work engagement and job satisfaction have mediating effects on the relationship between organizational dehumanization and intention to leave.

Keywords: *Organizational dehumanization, Work engagement, Job satisfaction, Intention to leave.*

JEL Codes: *M00, M12, O15*

1. GİRİŞ

İnsandışılaştırma, insanlık tarihinin en karanlık bölümlerinden bazılarında yoğun olarak yer almıştır (Smith, 2011). İnsandışılaştırma üzerine yapılan araştırmalar, ilk olarak savaş ve soykırım sırasında ortaya çıkan insanlığın açık ve bilinçli inkârlarının ardından ortaya çıkmış olsa da günümüzde bu araştırmalar insandışılaştırmanın daha gündelik ortamlardaki daha göze çarpmayan ve örtük insanlık dışı biçimlerini incelemektedir (Kteily & Bruneau, 2017: 487). İnsandışılaştırma artık yaygın bir olgu olarak kabul edilmektedir (Keenahan, 1990: 126-127; Kteily vd., 2016; Leyens vd., 2007) ve dinamiklerinin çözülmesi araştırmalarda öncelikli olarak ele alınmasını gerektirmektedir (Smith, 2011).

İnsandışılaştırma, sıradan sosyal-bilişsel süreçlere dayanan günlük sosyal bir olgudur (Haslam, 2006). Örgütsel insandışılaştırma, örgütsel psikoloji ve yönetim literatüründe oldukça ihmal edilmiş bir yapıdır. Her ne kadar çalışanlar tarafından sıklıkla yaşanan yaygın bir deneyim olarak tanımlansa da (ör. Bell ve Khoury, 2016; Christoff, 2014: 1), sosyal psikoloji alanında mevcut olan çok sayıda insandışılaştırma araştırmasının aksine, örgütsel ortamlardaki insandışılaştırmaya yönelik ilgi oldukça yenidir. Bu alanda, görgül araştırmalar halen yetersizdir ve bu olgunun öncülleri ve sonuçlarının araştırılması için daha fazla çaba harcanmalıdır (Caesens vd., 2017: 535; Haslam & Stratemeyer, 2016: 25; Kteily & Bruneau, 2017: 488). Bununla birlikte, yapılan araştırmaların sonuçları, küresel işgücünün büyük çoğunluğunun işe angaje olmadıklarını ve işlerinden tatmin olmadıklarını ortaya koymaktadır. İşe son derece angaje olmuş, yüksek performanslı işyerlerine çok fazla ihtiyaç duyulduğu biliniyor olmakla birlikte, uygulamada pek çok örgüt ne yazık ki bu konuda başarılı olamamaktadır. Örgütsel çevrelerde egemen olan insandışılaştırıcı iş modeli, günümüzün karmaşık ve değişken ortamı için giderek daha uygunsuz hale gelmektedir (Hlupic, 2020: 39). Bu argümanlar ve kanıtlardan yola çıkan

bu araştırmanın amacı örgütsel insandışılaştırmanın işe angaje olma, iş tatmini ve işten ayrılma niyeti üzerine olan etkilerini araştırmaktır.

2. KAVRAMSAL ÇERÇEVE

2.1. Örgütsel İnsandışılaştırma

İnsandışılaştırma, tarafların birbirlerini bir insandan daha aşağı gördükleri ve bu yüzden de manevi anlamda dikkate alınmayı hak etmediklerini düşündükleri psikolojik bir süreçtir (Maiese, 2003). İnsandışılaştırma “insanların diğer insanları kendilerinden daha küçük ya da derin bir anlamla kendilerinden daha farklı olarak algıladıkları psikolojik bir olgu” (Väyrynen & Laari-Salmela, 2015: 2) ya da “bir kişinin insanlığa olan üyeliğinin reddedilmesi” olarak tanımlanmaktadır. İnsandışılaştırmada, insandışılaştırılan kişi manevi anlamda dikkate alınmamaktadır (Opatow, 1990) ve insan özellikleri inkâr edilmektedir (Väyrynen & Laari-Salmela, 2015: 2). Bir eylem ya da davranış, ancak meşru insani önemimizin bir kısmına atfedilmez bir kötuleme oluşturuyorsa ve bu kötuleme manevi bir incinmeye neden oluyorsa insandışılaştırıcı olarak kabul edilmektedir (Mikkola, 2016: 145).

Örgüt tarafından gerçekleştirilen çalışanlara yönelik kötü muameleyi ifade eden örgütsel insandışılaştırma (Caesens vd., 2019) “bir çalışanın örgütü tarafından nesneleştirildiğini, kişisel özelliğinin reddedildiğini ve sanki örgütün amaçlarına yönelik bir araç ya da aletmiş gibi hissettirildiğine dair hissi deneyimi” olarak tanımlanmaktadır (Bell & Khoury, 2011: 168). İnsandışılaştırma tutum ve davranışlarına örgütsel ortamlarda sıklıkla rastlanmaktadır. Bu tutum ve davranışlar kişisel ve örgütsel hedeflerin gerçekleştirilmesi için genellikle kabul edilebilir ve hatta gerekli bir strateji olarak görülmektedir (Christoff, 2014: 1).

Ancak yapılan araştırmaların sonuçları örgütlerde insandışılaştırıcı iklimin güvensizliğe, bozulmalara, örgüt içinde kişilerin birbirlerinden hoşlanmamalarına ve üretim seviyelerinde düşüşe yol açtığını ortaya koymaktadır (Richmond vd., 2005: 61).

2.2. Örgütsel İnsandışılaştırma ile İşe Angaje Olma ve İş Tatmini İlişkisi

İnsandışılaştırma duyguları, kişinin diğerleri tarafından saygısızlık, kibir, umursamama, aşağılanma ve düşüncesizlikle muamele gördüğü ya da sosyal olarak değerli bir varlığa sahip olmazmış gibi kabul edildiğinde ortaya çıkmaktadır (Bastian & Haslam, 2011). İnsandışılaştırma bireylerin kendine özgü varlıklarını ve yaşam kalitelerini tehdit edebilecek bir olgudur (Keenahan, 1990: 28). İnsandışılaştırılan kişiler bu deneyimi haksız, adaletsiz ve etik dışı olarak değerlendireceklerdir (Bell & Khoury, 2011: 168). Örgütsel insandışılaştırma davranışları çalışanların temel psikolojik gereksinimlerini engelleyebilecektir (Christoff, 2014) ve çalışanların kurumlarına karşı tutumlarını olumsuz yönde etkilemektedir (Caesens vd., 2017: 527). Örgütsel insandışılaştırmanın bu olumsuz sonuçlara yol açmasının altında yatan temel mekanizmalar, öz belirleme kuramı (self-determination theory), sosyal takas kuramı (social exchange theory) ve sosyal kimlik kuramı (social identity theory)

tarafından kapsamlı bir şekilde açıklanmaktadır (Brison vd., 2022). Bu argümanlar ve kanıtlara dayanarak, bu araştırmada örgütsel insandışılaştırmanın çalışanların işe angaje olmaları ve iş tatminleri üzerinde negatif etkisi olacağı ileri sürülmektedir.

H₁: Örgütsel insandışılaştırma, işe angaje olma üzerinde negatif bir etkiye sahiptir.

H₂: Örgütsel insandışılaştırma, iş tatmini üzerinde negatif bir etkiye sahiptir.

2.3. Örgütsel İnsandışılaştırma ve İşten Ayrılma Niyeti İlişkisi

İnsandışılaştırma, bireyin önemini azaltarak ve ona kendini küçülmüş hissettiren olumsuz bir deneyimdir ve bu nedenle bireyi örgütten ayrılması için motive etme olasılığı yüksektir (Bell ve Khoury, 2011: 184). Bu argümanlara dayanarak bu araştırmada örgütsel insandışılaştırmanın çalışanların işe angaje olmaları ve iş tatminleri üzerinde etkili olacağı, bununla birlikte çalışanların işten ayrılma niyetleri üzerinde pozitif etkisi olacağı ileri sürülmektedir.

H₃: Örgütsel insandışılaştırma, işten ayrılma niyeti üzerinde pozitif bir etkiye sahiptir.

2.4. İşe Angaje Olma ve İş Tatmini ile İşten Ayrılma Niyeti İlişkisi

Yapılan araştırmalar çalışanların iş tatminleri ve işe angaje olmalarının, birçok örgüt için önem arz eden anlamlı iş sonuçları ile ilgili olduğunu ve bu ilişkilerin örgütler arasında genelleştğini ortaya koymaktadır (Harter, Schmidt ve Hayes, 2002). İşe angaje olma deneyimi, işle ilgili tatmin edici, olumlu bir deneyim ve zihin durumu olarak tanımlanmıştır (Schaufeli ve Bakker, 2004; Sonnentag, 2003). İşe angaje olan çalışanların, işverenleriyle daha kaliteli bir ilişki içinde olmaları ve böylece ayrıca daha olumlu tutumlara, niyetlere ve davranışlara sahip olmaları daha muhtemeldir (Saks, 2006: 613). İş tatmini ise, iş bağlamının farklı yönleriyle ilgili tutumlar topluluğu olarak görülmektedir (McShane ve Steen, 2009: 85). Çalışanların işte yaşadıkları tatminsizlik, işe ne kadar angaje olduklarını ve örgütlerini terk etmeyi ne denli düşündüklerini etkilemektedir (Kassing vd., 2012: 238). Bu argümanlar ve görgül çalışma sonuçlarına dayanarak, bu araştırmada çalışanların olumlu iş tatmin düzeylerinin ve işe angaje olmalarının, işten ayrılma niyetleri üzerinde negatif etkisi olacağı ileri sürülmektedir.

H₄: İşe angaje olma, işten ayrılma niyeti üzerinde negatif bir etkiye sahiptir.

H₅: İş tatmini, işten ayrılma niyeti üzerinde negatif bir etkiye sahiptir.

2.5. İş Tatmini ve İşe Angaje Olma İlişkisi

Yapılan araştırmalar çalışanların iş tatminlerinin, işe angaje olmaları üzerinde pozitif etkisi olduğunu ortaya koymaktadır (Rayton ve Yalabik, 2014; Tepayakul ve Rinthaisong, 2018). Araştırma sonuçlarına dayanarak, bu araştırmada çalışanların olumlu iş tatmin düzeylerinin, işe angaje olmaları üzerinde pozitif etkisi olacağı ileri sürülmektedir.

H₆: İş tatmininin azalması işe angaje olmayı azaltmaktadır.

2.6. Örgütsel İnsandılaşırma ve İşten Ayrılma Niyeti Arasındaki İlişkide İşe Angaje Olma ve İş Tatmininin Aracı Rolü

Yukarıda bahsedilen argümanlara ve bu araştırmanın ilk altı hipotezine dayanarak, bu araştırmada çalışanların iş tatminleri ve işe angaje olmalarının, çalışanları örgütten ayrılmayarak, orada çalışmaya devam etmek konusunda motive edeceği ve böylece iş tatminleri ve işe angaje olmalarının örgütsel insandılaşırma ile işten ayrılma niyeti arasındaki ilişkide aracı role sahip olacağı ileri sürülmektedir.

H₇: İşe angaje olma, örgütsel insandılaşırma ile işten ayrılma niyeti arasındaki ilişkide aracı role sahiptir.

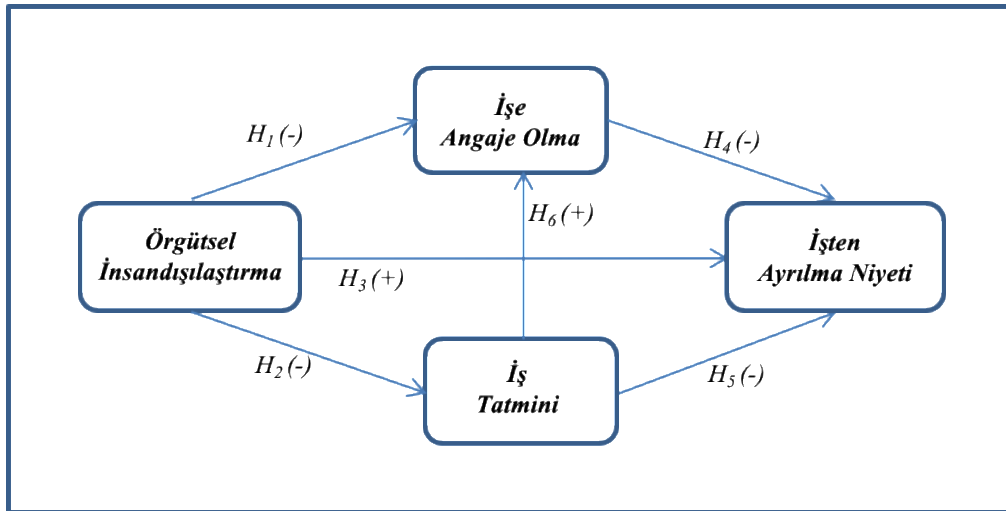
H₈: İş tatmini, örgütsel insandılaşırma ile işten ayrılma niyeti arasındaki ilişkide aracı role sahiptir.

3. YÖNTEM

3.1. Model ve Hipotezler

Literatürde yer alan araştırmalardan yola çıkarak, açıklanan kavramlar sonucunda bu araştırmada geliştirilmiş olan teorik model Şekil 1’de gösterilmektedir.

Şekil 1. Araştırma Modeli ve Hipotezler



3.2. Örneklem

Araştırma kapsamında kullanılmak üzere hazırlanan anket 30 kişilik çalışan grubu üzerinde ön teste tabi tutulmuş, bazı yazım düzeltmeleri yapıldıktan sonra anketler 05.08.2019 tarihinden itibaren

İstanbul'da çalışan 580 beyaz yakalı çalışana olasılıklı olmayan yöntemlerden kartopu örnekleme yöntemiyle dağıtılmıştır. Kartopu örnekleme yöntemi kullanılmasının nedeni örgütsel güçsüzlük hisseden ve hissetmeyen kişilere onları tanıyan kişiler aracılığı ile daha kolay ulaşılabileceğinin düşünülmesi ve farklı bir sonuç üretilmediğinde örneklemin sonlandırılmasını sağlayabilmektir. İstanbul ilinde T.C. Sosyal Güvenlik Kurumu'na kayıtlı 4 milyonun üzerinde çalışan vardır. Örneklem büyüklüğü $n=(Nt^2pq)/(d^2(N-1)+ t^2pq)$ [$N = 4.000.000$; $t = 1,96$; $p = q = 0,50$; $d = 0,05$] formülünden hareketle 385 olarak bulunmuştur.

02.10.2019 tarihine kadar kapalı zarfta 528 anketin geri dönüşü olmuştur. 8 ankette eksiklik olduğu gözlenerek kapsam dışı bırakılmış, gelen cevaplardan farklılaşan sonuçlar oluşmadığı ve yeterli örnekleme büyüklüğüne ulaşıldığı görüldüğünde örnekleme süreci sonlandırılmıştır. 520 anketin verileri SPSS ve LISREL istatistik paket programlarıyla analiz edilmiştir.

Analize tabi tutulan anketlere cevap veren toplam 520 çalışanın 306'sı erkek ve 214'ü kadındır. Katılımcıların yaş aralığı 18-55 ve yaş ortalaması 31,63 yıl ($SS = 8,19$), çalışma süreleri 1 ile 34 yıl arasında ve ortalaması 8,82 ($SS = 7,06$) yıldır. Deneklerin 233'ü bekar, 127'si evlidir. Öğrenim durumu açısından ise katılımcıların 4'ü ilköğretim, 187'si lise, 65'i meslek yüksekokulu, 231'si lisans ve 33'ü lisansüstü eğitim düzeyindedir.

Değişkenleri ölçmeye yönelik soruların içsel güvenilirlik analizleri sonucunda (Bkz. Tablo.1) anket güvenilir olarak kabul edilmiştir (Kalaycı, 2009).

3.3. Ölçüm Araçları

Örgütsel insandışlaştırmayı ölçmek için Bell ve Khoury (2011) tarafından geliştirilen 8 soruluk "Örgütsel İnsandışlaştırma Ölçeği" Brislin (1970) tarafından önerilen çeviri - geri çeviri prosedürüne göre yazarlar tarafından Türkçe'ye çevrilmiş, sonrasında yönetim ve organizasyon alanında uzman bir akademisyen Türkçe'den İngilizce'ye geri çevirilmiştir. Çevirilmiş ve geri-çevirilmiş maddeler arasında ortaya çıkan birkaç uyumsuzluk örgütsel davranış alanında bir uzman akademisyene danışılarak Türkçe ölçek son haline getirilmiştir. Lisans ve yüksek lisans seviyesinde iki farklı grupta ölçeğin güvenilirlik ve geçerliliği test ve tekrar test edilmiştir. İşe angaje olmayı ölçmek için Schaufeli ve diğerleri (2017) tarafından geliştirilen ve Türkçe geçerlilik ve güvenilirliği Bilginoğlu ve Yozgat (2019) tarafından yapılan 3 soruluk "Ultra-Kısa İşe Angaje Olma Ölçeği", iş tatminini ölçmek için Dubinsky ve Harley (1986) tarafından geliştirilen 3 soruluk "İş Tatmini Ölçeği" ve işten ayrılma niyetini ölçmek için Blau (1989) tarafından geliştirilen 3 soruluk "İşten Ayrılma Niyeti Ölçeği" kullanılmıştır.

4. BULGULAR

Ankette yer alan ölçeklerin geçerliliğini test etmek için açıklayıcı faktör analizinden yararlanılmıştır. Varimax dik döndürme yöntemi kullanılmıştır. Yapılan analiz sonucunda örgütsel insandışlaştırma, işe angaje olma, iş tatmini ve işten ayrılma niyeti ölçeklerinin tek boyutlu olduğu

tespit edilmiştir. Faktör analizi sonuçları Tablo 1’de verilmiştir. Değişimin %67,87’si dört değişken tarafından açıklanmaktadır. Değişimin %29,03’ü örgütsel insandışılaştırma, %13,89’u işten ayrılma niyeti, %13,36’sı iş tatmini ve %11,59’u işe angaje olma değişkeni tarafından açıklanmaktadır.

Ölçeklerin güvenilirliği için Cronbach’s Alfa katsayıları hesaplanmıştır; Örgütsel insandışılaştırma için 0,93, işe angaje olma için 0,72, iş tatmini için 0,83 ve işten ayrılma niyeti için 0,87 değerleri elde edilmiştir (Tablo 2). Elde edilen bulgular doğrultusunda ölçeklerin güvenilir olduğu tespit edilmiştir.

Tablo 1. Faktör Boyutları, Std. Faktör Yükleri, CR ve AVE Değerleri

Boyut	İfadeler	Faktör Yükleri				CR	AVE
		Öİ	İAN	İT	İAO		
Örgütsel İnsandışılaştırma	Öİ2	0,817				0,920	0,590
	Öİ3	0,775					
	Öİ4	0,770					
	Öİ8	0,768					
	Öİ6	0,763					
	Öİ7	0,751					
	Öİ5	0,749					
İşe Angaje Olma	İAO3				0,808	0,812	0,591
	İAO2				0,771		
	İAO1				0,725		
İş Tatmini	İT2			0,869		0,873	0,697
	İT1			0,837			
	İT3			0,797			
İşten Ayrılma Niyeti	İAN2		0,858			0,870	0,691
	İAN3		0,833				
	İAN1		0,802				
Açıklanan Varyans (%)		29,03	13,89	13,36	11,59		
KMO = 0,870, Bartlett’s Küresellik Testi: $\chi^2 = 4.578,575$, $df = 136$, $sig. = 0,000$							

Güvenilirlik için ayrıca birleşik geçerlilik (CR: composite reliability) ve AVE değerleri irdelenmiştir; tüm değerler tavsiye edilen 0,50’nin ve birleşik geçerlilikler 0,70’in üzerinde olduğu görülmüştür (Tablo 1). Ayrıca boyutlar arasındaki korelasyon katsayısının karesinin, AVE değerinden küçük olması, faktörler arasında ayrışma geçerliliğinin sağlandığını göstermektedir (Hair vd. 2010).

Değişkenlerin normallik analizleri sonucunda basıklık (-0.793; -0.436) ve eğiklik (-0,016; 0,377) değerlerinin kabul edilebilir sınırlar içinde olduğu tespit edilmiştir (Tabachnickve Fidell, 2019).

Değişkenler arası ilişkiler Pearson korelasyon analizi ile irdelenmiştir (Tablo 2). Bulgular ışığında örgütsel insandışılaştırmanın işe angaje olmayla ($r=-0,133$, $p<0,01$) ve iş tatminiyle ($r=-0,113$, $p<0,05$) ters yönlü, işten ayrılma niyetiyle ($r=0,466$, $p<0,001$) aynı yönlü, işe angaje olmanın iş tatmini ile ($r=0,455$, $p<0,001$) aynı, işten ayrılma niyetiyle ($r=-0,305$, $p<0,001$) ters yönlü ve iş tatmininin de işten ayrılma niyetiyle ($r=-0,306$, $p<0,001$) ters yönlü ilişkileri olduğu belirlenmiştir.

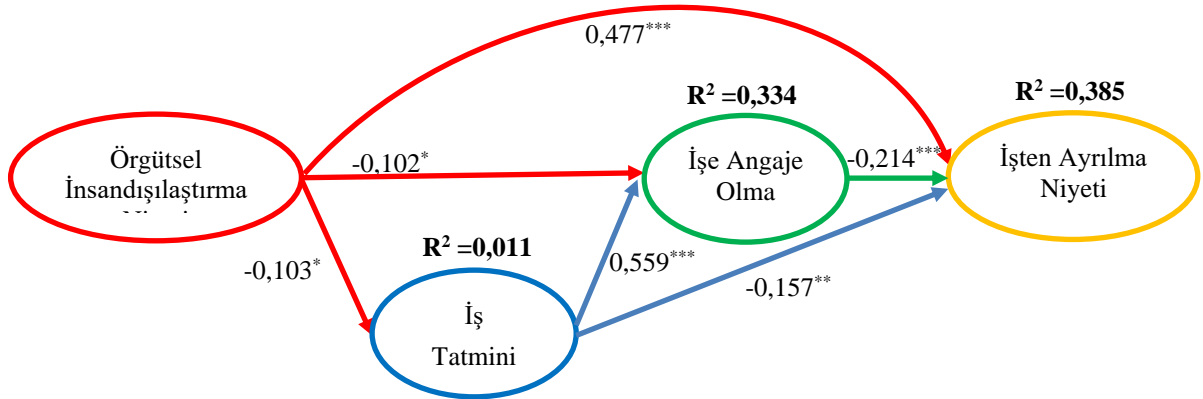
Tablo 2. Tanımlayıcı İstatistikler, Korelasyon ve Güvenilirlik Değerleri

	Ort	SS	Öİ	İAO	İT	İAN
Öİ	3,14	1,28	(0,91)			
İAO	3,84	1,20	-0,133**	(0,72)		
İT	3,60	1,39	-0,113*	0,455***	(0,83)	
İAN	2,71	1,44	0,466***	-0,305***	-0,306***	(0,87)

Not. Diyagonal üzerinde Cronbach's Alpha katsayıları yer almaktadır
Öİ: Örgütsel İnsandışlaştırma; İAO: İşe Angaje Olma; İT: İş Tatmini;
İAN: İşten Ayrılma Niyeti.
*p <.05, **p <.01, ***p <.001.

Hipotez ve önerilen model testleri ve için öncelikli olarak LISREL programından yararlanılmıştır. Elde edilen en iyi uyum değerlerine sahip model Şekil 1'de gösterilmiştir. Modele ilişkin uyum değerleri Tablo 3'te verilmiştir. Sonuçlar iyi bir model uyumu olduğunu göstermektedir (Hair, Sarstedt, Hopkins ve Kuppelwieser, 2014).

Şekil 2. Örgütsel İnsandışlaştırma ile İşten Ayrılma Niyeti İlişkisinde İşe Angaje Olma ve İş Tatmininin Aracılık Etkilerine İlişkin Yapısal Eşitlik Modeli Yol Diyagramı



Tablo 3. Uyum Değerleri

Model	χ^2 /df	NFI	CFI	RMSEA	SRMR	IFI	GFI
Değerler	4,076	0,975	0,924	0,077	0,049	0,924	0,905

Model irdelendiğinde örgütsel insandışlaştırmanın işe angaje olmayı (std.β=-0,102, r<0,05) ve iş tatminini (std.β=-0,103, r<0,05) negatif etkilediği (H₁ ve H₂ hipotezleri doğrulanmıştır), işten ayrılmayı ise pozitif (std.β=0,477, r<0,001) etkilediği (H₅ hipotezi doğrulanmıştır), işe angaje olmanın ve iş tatmininin işten ayrılma niyetini negatif (std.β=-0,214, r<0,001) / (std.β=-0,157, r<0,01) etkiledikleri (H₃ ve H₄ hipotezleri doğrulanmıştır) ve iş tatmininin azalmasının işe angaje olmayı (std.β=0,559, r<0,001) azalttığı (H₆ hipotezi doğrulanmıştır) belirlenmiştir. İş tatmininin işe angaje olmayı pozitif olarak etkilediği model en iyi uyum değerlerine sahip olduğu için Şekil 2'de bu model verilmiştir.

Aracılık etkisini test etmek için ayrıca Baron ve Kenny (1986) tarafından önerilen dört aşamalı yöntem de kullanılmış, ortaya çıkan aracılık etkisinin anlamlılığını test etmek için 5,000 örneklem

Bootstrap yöntemi kullanılmıştır (Mackinnon, Lockwood, Hoffman, West ve Sheets, 2002) ve Sobel (1982) testi uygulanmıştır. Çoklu doğrusal bağlantı testi için varyans arttırıcı faktör (VIF=Variance Inflation Factor) değerlerine bakılmış kabul sınırları (>10) içinde olduğu tespit edilmiştir (Büyüköztürk, 2004).

Analiz sonuçlar işe angaje olmanın ve iş tatmininin, örgütsel insandılaşırma ile işten ayrılma niyeti arasındaki ilişkide kısmi aracılık yaptığını ve aracılık etkilerinin istatistiki olarak anlamlı olduğunu göstermektedir (H₇ ve H₈ hipotezleri doğrulanmıştır). Ayrıca işe angaje olmanın, iş tatmini ile işten ayrılma niyeti arasındaki ilişkide kısmi aracılık etkisi yaptığı ve aracılık etkisinin istatistiki olarak anlamlı olduğu da belirlenmiştir (Tablo 4).

Tablo 4. Değişkenler arası Hiyerarşik Regresyon Analizi ve Sobel Testi Sonuçları

Değişkenler	R ²	Düz. R ²	ΔR ²	F	Std. β	Tolerans	VIF	Sobel	H
<i>Oİ</i> → <i>İAO</i>	0,018	0,016		9,324**	-0,133**				H ₁ ✓
<i>Oİ</i> → <i>İT</i>	0,013	0,011		6,693*	-0,113*				H ₂ ✓
<i>İAO</i> → <i>İAN</i>	0,093	0,091		52,978***	-0,305***				H ₃ ✓
<i>İT</i> → <i>İAN</i>	0,094	0,092		53,550***	-0,306***				H ₄ ✓
<i>Oİ</i> → <i>İAN</i>	0,217	0,215		143,535***	0,466***				H ₅ ✓
<i>İT</i> → <i>İAO</i>	0,207	0,205		135,086***	0,455***				H ₆ ✓
<i>Oİ</i> → <i>İAN</i> <i>İAO</i> → <i>İAN</i>	0,277	0,274	0,060	42,863***	0,433*** -0,247***	0,982	1,018	2,816**	H ₇ ✓
<i>Oİ</i> → <i>İAN</i> <i>İT</i> → <i>İAN</i>	0,282	0,279	0,065	46,868***	0,437*** -0,257***	0,987	1,013	2,420*	H ₈ ✓
<i>İT</i> → <i>İAN</i> <i>İAO</i> → <i>İAN</i>	0,128	0,125	0,034	20,453***	-0,211*** -0,209***	0,793	1,261	5,201***	

5. SONUÇ

İnsanlık tarihi, farklı ırklardan, dinlerden ya da etnik kökenlerden olanların nasıl insandılaştırdıklarına dair örneklerle doludur. İnsandılaşırma üzerine son kavramsallaştırmalarda teorik odak daha ince ifadelerle genişletilmiş ve insandılaşırma dair bu yeni bakış açısı insandılaşırmaı daha az insani özellikleri, duyguları ve deneyimlerine atfedilmesi olarak değerlendirmiştir (Kteily, Bruneau, Waytz ve Cotterill, 2015). İnsandılaşırma önemli toplumsal sonuçları olan bir olgudur. Sosyal açıdan önemli bir olgu olarak insandılaşırma savaş, soykırım, cinsiyetçilik, ırkçılık ve tıp dâhil çeşitli bağlamlarda yaygın olarak tartışılmıştır (Jack vd., 2013: 313). Son zamanlarda insandılaşırmaı ilgili yapılan araştırmalar, insandılaşırma algıları ile bu algıların sonuçları olarak kavramsallaştırılan diğer değişkenler arasındaki ilişkileri raporlamaktadırlar (Haslam & Stratemeyer, 2016: 27). Hem diğerlerini insandılaşırma, hem de insandılaşırılmış hissetmek olumsuz sonuçlara neden olmaktadır ve çatışmanın tırmanmasına katkıda bulunabilir (Formanowicz vd., 2018: 102).

İnsandışılştırma tutum ve davranışlarına örgütsel ortamlarda sıklıkla rastlanmaktadır (Christoff, 2014: 1). Örgütsel davranış üzerine yapılan araştırmalar son yıllarda çalışanların örgütleriyle ilişkilerine dair algıları konusu üzerinde önemle durmakta (ör. Shore vd., 2012), bununla birlikte bazı araştırmacılar örgütlerin birer zarar ve olumsuz muamele kaynağı olduğunu ileri sürmektedirler (Gibney vd., 2009: 667). Bununla birlikte örgütsel insandışılştırma, örgütsel psikoloji ve yönetim literatüründe oldukça ihmal edilmiş bir yapıdır. Örgütlerdeki insandışılştırıcı tutum ve davranışlar çalışanlar ve örgütler üzerinde yıkıcı psikolojik, sağlıksal ve ekonomik sonuçlara yol açmaktadır (Ojo ve Yinyinola, 2015: 1). Ancak literatürde örgütsel sonuçlarına dair yapılmış çok az sayıda çalışmaya rastlanmaktadır.

Bu araştırmanın sonuçları örgütsel insandışılştırmanın çalışanların işe angaje olmaları ve iş tatminleri üzerinde negatif, işten ayrılma niyetleri üzerinde pozitif etkisi olduğunu, bununla birlikte çalışanların işe angaje olmaları ve iş tatminlerinin, örgütsel insandışılştırma ve işten ayrılma niyeti arasındaki ilişkide aracı rolü olduğunu ortaya koymaktadır.

Araştırma sonuçlarının örgütsel insandışılştırmanın çalışanların iş tatminleri üzerinde negatif etkisi olduğuna dair bulguları Nguyen ve Stinglhamber'in (2018) ve Caesend vd.'nin (2019) çalışmalarının bulguları ile uyumludur.

Araştırma sonuçlarının örgütsel insandışılştırmanın çalışanların işten ayrılma niyetleri üzerinde pozitif etkisi olduğuna dair bulguları Caesend vd.'nin (2019) çalışmalarının bulguları, Peake ve McDowall'm (2012: 403) kişinin işine inancını yitirmesiyle ilişkili rahatsızlık ve hüsrân duygularının farklı kariyer olanaklarını tekrar ele almaları ve yeni bir alana geçişleri için hızlandırıcı görevi görmekte olduğuna dair iddiaları ve Arnoux-Nicolas ve diğerlerinin (2016) algılanan çalışma koşullarının, çalışanların davranışlarında işten ayrılma niyeti dâhil birtakım negatif sonuçlara yol açacağına dair iddialarıyla uyumludur.

Araştırma sonuçları aynı zamanda çalışanların iş tatminlerinin işe angaje olmaları üzerinde olumlu etkisi olduğunu ortaya koymaktadır. Araştırma sonuçlarının çalışanların işe angaje olmalarının, iş tatminleri üzerinde olumlu etkisi olduğuna dair sonuçları Jeanson ve Michinov'un (2018), Karanika-Murray vd. (2015), Lu vd. (2016), Orgambídez-Ramos ve de Almeida'nın (2017) ve Yeh'in (2013) çalışmalarının bulgularıyla uyumludur. Araştırma sonuçlarının çalışanların, iş tatminlerinin işe angaje olmaları üzerinde olumlu etkisi olduğuna dair sonuçları Garg vd. (2018), Rayton ve Yalabik'in (2014) ve Tepayakul ve Rinthaisong'un (2018) çalışmalarının bulgularıyla uyumludur.

Araştırma sonuçlarının çalışanların işe angaje olmalarının işten ayrılma niyetleri üzerinde olumsuz etkisi olduğuna dair sonuçları De Simone vd. (2018), Halbesleben ve Wheeler'in (2008), Kim vd. (2019), Saks'in (2006) ve van Schalkwyk vd. (2010) çalışmalarının bulgularıyla uyumludur.

Araştırma sonuçlarının çalışanların iş tatminlerinin işten ayrılma niyetleri üzerinde olumsuz etkisi olduğuna dair sonuçları Acker'in (2004), Dawis ve Lofquist'in (1984), De Simone ve diğerlerinin

(2018), Kim ve Park'ın (2014), Lambert ve diğerlerinin (2001), O'Connor'ın (2018) ve Tham'ın (2007: 1228) çalışmalarının bulgularıyla uyumludur.

İnsandışılştırma bireylerin kendine özgü varlıklarını ve yaşam kalitelerini tehdit edebilecek bir olgudur. İnsanlar sosyal varlıklardır, ama bundan daha fazlası, insanlar ahlaki varlıklardır. İnsanların öz-bilinçlilikleri, akıl yürütmeleri ve ahlakları; diğer insanlarla aralarındaki belirgin birtakım farklılıklara rağmen, sahip oldukları benzersiz kapasitelerini paylaşanlarla eşit olduklarını, onların insan olduklarını ve onlara böyle davranılması gerektiğini öne sürmektedir (Keenahan, 1990: 28). Bireylere sadece olumlu davranılması yeterli değildir, aynı zamanda “insan” olarak da muamele görmeleri gerekmektedir (Zhang vd., 2017: 34).

Günümüzün oldukça rekabetçi ekonomisinde, örgütlerin büyük birçoğu çalışanlarını işe angaje etmek ve ellerinde tutmak konusunda sorun yaşamaktadırlar. Bu yüzden çalışmanın kişilere kendilerini iyi hissettirdiği, kişilerin işlerini daha verimli bir şekilde yaptıkları ve çalışanlarına enerji veren insancillaştırılmış örgütlere yönelik talep günden güne artmaktadır (Notter ve Grant, 2012: 4; Somos, 2014: 1). Artık liderlerin insanı düşünce ve davranışların merkezine yerleştirerek insan merkezli liderlik konusuna odaklanmalarının ve iş dünyasında, hükümette ve toplumda insancillaştırma yönünde adımlar atmalarının zamanı gelmiştir. 21. yüzyılda başarının anahtarı budur (Howard, 2015: 244-245).

Liderlerden beklenen, insancillaştırılmış, yüksek performanslı örgütler yaratmalarıdır. Ancak bu, iyi anlaşılmamış bir kavramdır. İnsancillaştırılmış örgütler yaratmak, basitçe örgütün temel unsurlarının insan ilkelerine dayalı olarak tanımlanması ve ardından bu yolda ilerlenmesi sürecidir (Hlupic, 2020: 39; Notter & Grant, 2012: 6).

İnsancillaştırma çabaları, empati geliştirilmesi, çatışan taraflar arasında kişisel ilişkilerin kurulması ve ortak hedeflerin izlenmesi yoluyla, insandışılştırma psikolojik sürecinin hafifletilebileceği ya da tersine çevrilebileceği düşünülmektedir (Maiese, 2003). Çünkü insandışılştırmanın zıddı, aynı “Kendine yapılmasını istemediğini başkasına yapma” ya da “Başkalarına sana davranılmasını istediğin gibi davran.” sözlerinde de ifade edildiği gibi, empati ve saygıdır. Yani insandışılştırma “biz-onlar” ayırımına işaret etmekteyken, insancillaştırma tüm insanların “biz-hepimiz”in bir parçası olduğunu ileri sürmektedir (Hamby, 2018).

KAYNAKÇA

Acker, G.M. (2004). “The Effect of Organizational Conditions (Role Conflict, Role Ambiguity, Opportunities for Professional Development, and Social Support) on Job Satisfaction and Intention to Leave Among Social Workers in Mental Health Care”, *Community Mental Health Journal*, 40(1): 65-73.

- Arnoux-Nicolas, C., Sovet, L., Lhotellier, L., Di Fabio, A. ve Bernaud, J. (2016). “Perceived Work Conditions and Turnover Intentions: The Mediating Role of Meaning of Work”, *Frontiers in Psychology*, 7: 704.
- Baron, R.M. ve Kenny, D.A. (1986). “The Moderator-Mediator Variable Distinction in Social Psychological Research: Conceptual, Strategic and Statistical Considerations”, *Journal of Personality and Social Psychology*, 51(6): 1173-1182.
- Bastian, B. ve Haslam, N. (2011). “Experiencing Dehumanization: Cognitive and Emotional Effects of Everyday Dehumanization”, *Basic and Applied Social Psychology*, 33: 295–303.
- Bell, C.M. ve Khoury, C. (2011). “Organizational De/humanization, Deindividuation, Anomie, and In/justice”. S. W. Gilliland, D. D. Steiner ve D. P. Skarlicki (Ed.) *Research in Social Issues in Management. Emerging Perspectives on Organizational Justice and Ethics içinde* (167-197). Charlotte, NC, US: IAP Information Age Publishing.
- Bell, C.M. ve Khoury, C. (2016). “Organizational Powerlessness, Dehumanization, and Gendered Effects of Procedural Justice”, *Journal of Managerial Psychology*, 31(2): 570-585.
- Bilginoğlu E. ve Yozgat, U. (2019). “Ultra-Kısa İşe Angaje Olma Ölçeği Türkçe Formunun Geçerlilik ve Güvenilirlik Çalışması”, *BMIJ*, 7(5): 2863-2872
- Blau, G. (1989). “Testing the Generalizability of a Career Commitment Measure and Its Impact on Employee Turnover”, *Journal of Vocational Behavior*, 35: 88-103.
- Brislin, R. W. (1970). “Back-Translation for Cross-Cultural Research”, *Journal of Cross-Cultural Psychology*, 1(3): 185-216.
- Brison, N., Stinglhamber, F. ve Caesens, G. (2022). “Organizational Dehumanization”. *Oxford Research Encyclopedia of Psychology*. <https://oxfordre.com/psychology/view/10.1093/acrefore/9780190236557.001.0001/acrefore-9780190236557-e-902>. [30.01.2022].
- Büyüköztürk, Ş. (2004). *Sosyal bilimler için veri analizi el kitabı*. Ankara: Pegem A Yayıncılık.
- Caesens, G., Stinglhamber, F., Demoulin, S. ve De Wilde, M. (2017). “Perceived Organizational Support and Employees’ Well-being: The Mediating Role of Organizational Dehumanization”, *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 26(4): 527-540.
- Caesens, G., Nguyen, N. ve Stinglhamber, F. (2019). “Abusive Supervision and Organizational Dehumanization”, *Journal of Business and Psychology*, 34: 709–728.
- Christoff, K. (2014). “Dehumanization in Organizational Settings: Some Scientific and Ethical Considerations”, *Frontiers in Human Neuroscience*, 8: 1–5.

- Dawis R. V. ve Lofquist L. H. (1984). "A Psychological Theory of Work Adjustment". Minneapolis, MN: University of Minnesota Press.
- De Simone, S., Planta, A. ve Cicotto, G. (2018). "The Role of Job Satisfaction, Work Engagement, Self-Efficacy and Agentic Capacities on Nurses' Turnover Intention and Patient Satisfaction", *Applied Nursing Research*, 39: 130–140.
- Dubinsky, A.J. ve Harley, S.W. (1986). "A Path-analytic Study of a Model of Salesperson Performance", *Journal of the Academy of Marketing Science*, 14: 36-46.
- Formanowicz, M., Goldenberg, A., Saguy, T., Pietraszkiewicz, A., Walker, M. ve Gross, J.J. (2018). "Understanding Dehumanization: The Role of Agency and Communion", *Journal of Experimental Social Psychology*, 77: 102–116.
- Garg, K., Dar, I.A. ve Mishra, M. (2018). "Job Satisfaction and Work Engagement: A Study Using Private Sector Bank Managers", *Advances in Developing Human Resources*, 20(1): 58-71.
- Gibney, R., Zagenczyk, T.J. ve Masters, M.F. (2009). "The Negative Aspects of Social Exchange: An Introduction to Perceived Organizational Obstruction", *Group & Organization Management*, 34: 665–697.
- Hair, J.F., Sarstedt, M., Hopkins, L. ve Kuppelwieser, V.G. (2014). "Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM): An Emerging Tool in Business Research", *European Business Review*, 26(2): 106–121.
- Hair, J.F., William, B.C., Barry, B.J. ve Rolph A.E. (2010), *Multivariate Data Analysis*, 7th Ed., NY: Prentice Hall.
- Halbesleben, J.R.B. ve Wheeler, A.R. (2008). "The Relative Roles of Engagement and Embeddedness in Predicting Job Performance and Intention to Leave", *Work & Stress*, 22: 242-256.
- Hamby, S. (2018, June 21). "What Is Dehumanization, Anyway?" <https://www.psychologytoday.com/us/blog/the-web-violence/201806/what-is-dehumanization-anyway> [28.07.2019].
- Harter, J.K., Schmidt, F.L. ve Hayes, T.L. (2002). "Business-Unit-Level Relationship between Employee Satisfaction, Employee Engagement, and Business Outcomes: A Meta-Analysis", *Journal of Applied Psychology*, 87(2): 268-279.
- Haslam, N. (2006). "Dehumanization: An Integrative Review", *Personality and Social Psychology Review*, 10: 252–264.
- Haslam, N. ve Stratemeyer, M. (2016). "Recent Research on Dehumanization", *Current Opinion in Psychology*, 11: 25–29.

- Hlupic, V. (2020). “The Eight Pillars for Creating Humanized High Performing Organizations”, *Leader to Leader*, 96: 39-45.
- Howard, A. (2015). “Humanise: Why Human-Centred Leadership Is the Key to the 21st Century”. Melbourne: John Wiley & Sons, Incorporated,
- Jack, A.I., Dawson, A.J. ve Norr, M.E. (2013). “Seeing Human: Distinct and Overlapping Neural Signatures Associated with Two Forms of Dehumanization”, *Neuroimage*, 79: 313-328.
- Jeanson, S. ve Michinov, E. (2018). “What is the Key to Researchers’ Job Satisfaction? One Response is Professional Identification Mediated by Work Engagement”, *Current Psychology*, 1-10.
- Kalaycı, Ş. (2009). “SPSS Uygulamalı Çok Değişkenli İstatistik Uygulamaları”. Ankara: Asil Yayınevi.
- Karanika-Murray, M., Duncan, N., Pontes, H. M. ve Griffiths, M. D. (2015). “Organizational Identification, Work Engagement, and Job Satisfaction”, *Journal of Managerial Psychology*, 30, 1019-1033.
- Kassing, J.W., Piemonte, N.M., Goman, C.C. ve Mitchell, C.A. (2012). “Dissent Expression as an Indicator of Work Engagement and Intention to Leave”, *Journal of Business Communication*, 49(3): 237–253.
- Keenahan, D. (1990). “Dehumanization: Understanding the Paradox of Human Interaction”. Doctor of Philosophy Thesis. Department of Psychology. University of Wollongong.
- Kim, W., Han, S.J. ve Park, J. (2019). “Is the Role of Work Engagement Essential to Employee Performance or ‘Nice to Have’?” *Sustainability*, 11: 1050.
- Kim, S. ve Park, S. (2014). “Determinants of Job Satisfaction and Turnover Intentions of Public Employees: Evidence from US Federal Agencies”, *International Review of Public Administration*, 19(1): 63-90.
- Kteily, N.S., ve Bruneau, E. (2017). “Darker Demons of Our Nature: The Need to (Re)Focus Attention on Blatant Forms of Dehumanization”, *Current Directions in Psychological Science*, 26(6): 487–494
- Kteily, N., Bruneau, E., Waytz, A. ve Cotterill, S. (2015). “The Ascent of Man: Theoretical and Empirical Evidence for Blatant Dehumanization”, *Journal of Personality and Social Psychology*, 109(5): 901–931.
- Kteily, N., Hodson, G. ve Bruneau, E. (2016). “They See Us as Less than Human: Metadehumanization Predicts Intergroup Conflict via Reciprocal Dehumanization”, *Journal of Personality and Social Psychology*, 110(3): 343-370.

- Lambert, E.G., Hogan, N.L. ve Barton, S.M. (2001). “The Impact of Job Satisfaction on Turnover Intent: A Test of a Structural Measurement Model Using a National Sample of Workers”, *The Social Science Journal*, 38(2): 233-250.
- Leyens, J.P., Demoulin, S., Vaes, J., Gaunt, R. ve Paladino, M.P. (2007). “Infra-Humanization: The Wall of Group Differences”, *Social Issues and Policy Review*, 1(1): 139–172.
- Lu, L., Lu, A. C. C., Gursoy, D. ve Neale, N.R. (2016). “Work Engagement, Job Satisfaction, and Turnover Intentions: A Comparison between Supervisors and Line-Level Employees”, *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 28: 737-761.
- Mackinnon, D.P., Lockwood, C.M., Hoffman, J.M., West, S.G. ve Sheets, V. (2002). “A Comparison of Methods to Test Mediation and other Intervening Variable Effects”, *Psychological Methods*, 7(1): 83-104.
- Maiese, M. (2003, July). “Dehumanization”. <https://www.beyondintractability.org/essay/dehumanization> [28.07.2019].
- McShane, S.L., Steen, S. (2009). “Canadian Organizational Behaviour” (7th Ed.). Toronto: McGraw-Hill.
- Mikkola, M. (2016). “The Wrong of Injustice: Dehumanization and its Role in Feminist Philosophy”. New York, NY: Oxford University Press.
- Naing, L., Winn, T. ve Rusli, B.N. (2006). “Practical issues in calculating the sample size for prevalence studies”, *Archives of Orofacial Sciences*, 1, 9-14
- Nguyen, N. ve Stinglhamber, F. (2018). “Emotional Labor and Core Self-Evaluations as Mediators between Organizational Dehumanization and Job Satisfaction”, *Current Psychology*, 1-9.
- Notter, J., Grant, M. (2012). “Humanize: How People-Centric Organizations Succeed in a Social World”. Indianapolis, Indiana: Que Publishing.
- O’Connor, J. (2018). “The Impact of Job Satisfaction on the Turnover Intent of Executive Level Central Office Administrators in Texas Public School Districts: A Quantitative Study of Work Related Constructs”, *Education Sciences*, 8(69): 1-13.
- Opotow, S. (1990). “Moral Exclusion and Injustice: An Introduction”, *Journal of Social Issues*, 46(1): 1–20.
- Ojo, F.Y. ve Yinyinola, W.L. (2015). “Dehumanization in Workplace: Counselling Approach to Gender Based Violence”, *International Journal of Scientific and Research Publications*, 5(6): 1-5.

- Orgambídez-Ramos, A. ve de Almeida, H. (2017). “Work Engagement, Social Support, and Job Satisfaction in Portuguese Nursing Staff: A Winning Combination”, *Applied Nursing Research*, 36: 37–41.
- Peake, S. ve McDowall, A. (2012). “Chaotic Careers: A Narrative Analysis of Career Transition Themes and Outcomes using Chaos Theory as a Guiding Metaphor”, *British Journal of Guidance & Counselling*, 40(4): 395–410.
- Rayton, B.A. ve Yalabik, Z.Y. (2014) “Work Engagement, Psychological Contract Breach and Job Satisfaction”, *The International Journal of Human Resource Management*, 25(17): 2382-2400.
- Richmond, V.P., McCroskey, J.C. ve McCroskey, L.L. (2005). “Organizational Communication for Survival: Making Work, Work”. USA: Pearson Education.
- Saks, A.M. (2006). “Antecedents and Consequences of Employee Engagement”, *Journal of Managerial Psychology*, 21: 600–619
- Schaufeli, W.B. ve Bakker, A.B. (2004). “Job Demands, Job Resources, and their Relationship with Burnout and Engagement: A Multi-Sample Study”, *Journal of Organizational Behavior*, 25: 293-315.
- Schaufeli, W. B., Shimazu, A., Hakanen, J., Salanova, M. ve De Witte, H. (2017, October 17). “An Ultra-Short Measure for Work Engagement: The UWES-3 Validation Across Five Countries”, *European Journal of Psychological Assessment*. Advance online publication.
- Shore, L. M., Coyle-Shapiro, J.A. ve Tetrick, L.E. (2012). “The Employee-Organization Relationship: Applications for the 21st Century”. New York: Routledge/Psychology Press.
- Smith, D.L. (2011). “Less than Human: Why we Demean, Enslave, and Exterminate Others”. New York, NY: St. Martin’s Press.
- Sobel, M.E. (1982). “Asymptotic Confidence Intervals for Indirect Effects in Structural Equation Models”, *Sociological Methodology*, 13: 290-312.
- Somos, A. (2014). “Humanize Your Workplace: 5 Tips to Improve the Employee ‘Lived Experience’”. *HR. Com*, 31(6): 1-2.
- Sonnentag, S. (2003). “Recovery, Work Engagement, and Proactive Behavior: A New Look at the Interface between Nonwork and Work”, *Journal of Applied Psychology*, 88: 518-528.
- Tepayakul, R. ve Rinthaisong, I. (2018). “Job Satisfaction and Employee Engagement among Human Resources Staff of Thai Private Higher Education Institutions”, *The Journal of Behavioral Science, Behavioral Science Research Institute*, 13(2): 68-81.
- Tabachnick, B.G. ve Fidell, L.S. (2019). *Using multivariate statistics (7. Baskı)*. NY: Pearson Education.

Tham, P. (2007). “Why Are They Leaving? Factors Affecting Intention to Leave among Social Workers in Child Welfare”, *British Journal of Social Work*, 37, 1225–1246.

van Schalkwyk, S., Du Toit, D.H., Bothma, A.S. ve Rothmann, S. (2010). “Job Insecurity, Leadership Empowerment Behaviour, Employee Engagement and Intention to Leave in a Petrochemical Laboratory”, *South African Journal of Human Resource Management*, 8(1): e1-e7

Väyrynen, T. ve Laari-Salmela, S. (2015). “Men, Mammals, or Machines? Dehumanization Embedded in Organizational Practices”, *Journal of Business Ethics*, 147: 95–113.

Yeh, C.M. (2013). “Tourism Involvement, Work Engagement and Job Satisfaction among Hotel Employees”, *Annals of Tourism Research*, 42: 214-239.

Zhang, H., Chan, D.K., Xia, S., Tian, Y. ve Zhu, J. (2017). “Cognitive, Emotional and Motivational Consequences of Dehumanization”, *Social Cognition*, 35(1): 18–39.

KATKI ORANI / CONTRIBUTION RATE	AÇIKLAMA / EXPLANATION	KATKIDA BULUNANLAR / CONTRIBUTORS
Fikir veya Kavram / <i>Idea or Notion</i>	Araştırma hipotezini veya fikrini oluşturmak / <i>Form the research hypothesis or idea</i>	Dr. Elif BİLGİNOĞLU Prof. Dr. Uğur YOZGAT
Tasarım / <i>Design</i>	Yöntemi, ölçeği ve deseni tasarlamak / <i>Designing method, scale and pattern</i>	Dr. Elif BİLGİNOĞLU Prof. Dr. Uğur YOZGAT
Veri Toplama ve İşleme / <i>Data Collecting and Processing</i>	Verileri toplamak, düzenlenmek ve raporlamak / <i>Collecting, organizing and reporting data</i>	Dr. Elif BİLGİNOĞLU Prof. Dr. Uğur YOZGAT
Tartışma ve Yorum / <i>Discussion and Interpretation</i>	Bulguların değerlendirilmesinde ve sonuçlandırılmasında sorumluluk almak / <i>Taking responsibility in evaluating and finalizing the findings</i>	Dr. Elif BİLGİNOĞLU Prof. Dr. Uğur YOZGAT
Literatür Taraması / <i>Literature Review</i>	Çalışma için gerekli literatürü taramak / <i>Review the literature required for the study</i>	Dr. Elif BİLGİNOĞLU Prof. Dr. Uğur YOZGAT

Hakem Değerlendirmesi: Dış bağımsız.

Çıkar Çatışması: Yazar çıkar çatışması bildirmemiştir.

Finansal Destek: Yazar bu çalışma için finansal destek almadığını beyan etmiştir.

Teşekkür: -

Peer-review: Externally peer-reviewed.

Conflict of Interest: The author has no conflict of interest to declare.

Grant Support: The author declared that this study has received no financial support.

Acknowledgement: -
