

**BAŞKENT ÜNİVERSİTESİ  
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ  
YÖNETİM BİLİŞİM SİSTEMLERİ ANABİLİM DALI  
İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ TEZLİ YÜKSEK LİSANS  
PROGRAMI**

**İŞTEN AYRILMA NİYETİ VE İŞ TATMİNİ ARASINDAKİ İLİŞKİLER:  
ÖRGÜTSEL BAĞLILIĞIN ARACILIK ROLÜ**

**HAZIRLAYAN**

**Gamze ÇOBAN**

**YÜKSEK LİSANS TEZİ**

**TEZ DANIŞMANI**

**Prof. Dr. Ali HALICI**

**ANKARA - 2022**

**BAŞKENT ÜNİVERSİTESİ**  
**SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ**  
**YÜKSEK LİSANS TEZ ÇALIŞMASI ORJİNALLİK RAPORU**

Tarih: 29/ 06 / 2022

Öğrencinin Adı, Soyadı: Gamze ÇOBAN

Öğrencinin Numarası: 21920396

Anabilim Dalı: Yönetim Bilişim Sistemleri

Programı: İnsan Kaynakları Yönetimi

Danışmanın Unvanı/Adı, Soyadı: Prof. Dr. Ali HALICI

Tez Başlığı: İşten Ayrılma Niyeti ve İş Tatmini Arasındaki İlişkiler: Örgütsel Bağlılığın Aracılık Rolü

Yukarıda başlığı belirtilen Yüksek Lisans tez çalışmamın; Giriş, Ana Bölümler ve Sonuç Bölümünden oluşan, toplam 64 kısıma ilişkin, 21/06/2022 tarihinde şahsım/tez danışmanım tarafından Turnitin adlı intihal tespit programından aşağıda belirtilen filtrelemeler uygulanarak alınmış olan orijinallik raporuna göre, tezimin benzerlik oranı %16'dır. Uygulanan filtrelemeler:

1. Kaynakça hariç
2. Alıntılar hariç
3. Beş (5) kelimedenden daha az örtüşme içeren metin kısımları hariç

“Başkent Üniversitesi Enstitüleri Tez Çalışması Orijinallik Raporu Alınması ve Kullanılması Usul ve Esaslarını” inceledim ve bu uygulama esaslarında belirtilen azami benzerlik oranlarına tez çalışmamın herhangi bir intihal içermediğini; aksinin tespit edileceği muhtemel durumda doğabilecek her türlü hukuki sorumluluğu kabul ettiğimi ve yukarıda vermiş olduğum bilgilerin doğru olduğunu beyan ederim.

Öğrenci İmzası:

**ONAY**

Tarih: 29 / 06 / 2022

Öğrenci Danışmanı Unvan, Ad, Soyad, İmza:

Prof. Dr. Ali HALICI

## TEŞEKKÜR

Öncelikle Tez sürecim boyunca yardımcı olan ve yol gösteren çalışmamın her aşamasında bilgisiyle beni aydınlatan değerli danışmanım Sayın Prof. Dr. Ali HALICI'ya, çalışmamın önemli kısmında benim için vakit ayıran desteğini esirgemeyen Sayın Doç. Dr. Erkan YILDIZ'a,

Eğitimimde ve iş hayatımda hedeflerim doğrultusunda ilerleyebilmem için yıllardır fikirleriyle bana ışık tutan Sayın Dekanım Prof. Dr. Adnan TEPECİK, Kıymetli Hocalarım Sayın Prof. Dr. Nuray BAYRAKTAR ve Sayın Prof. Dr. İnanç İLİSULU'ya, sevinçlerimi ve üzüntülerimi içtenlikle dinleyip beni yeni yollara çıkmamı telkin eden Amirim Nida AYDIN, sevgili mesai arkadaşlarım ve dostlarıma,

Yaşam yolculuğumun dönüm noktasında bana farkındalıklar kazandıran ve ruhuma eşlik eden Psk. Elif ŐIK BURMA'ya ,

Hayatta her koşulda yanımda olan her gün ne kadar şanslı olduğumu hissettiren bana inanan, düştüğümde cesaretlendiren ve desteklerini hep omzumda hissettiğim başarımın mimarları Canım Aileme; sonsuz sevgi, minnet ve teşekkürlerimi sunuyorum.

Gamze ÇOBAN

## ÖZET

**Gamze ÇOBAN, İşten Ayrılma Niyeti ve İş Tatmini Arasındaki İlişkiler: Örgütsel Bağlılığın Aracılık Rolü. Başkent Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yönetim Bilişim Sistemleri Anabilim Dalı, Yüksek Lisans Tezi, 2022.**

İşten Ayrılma Niyeti ve İş Tatmini Arasındaki İlişkileri ve Örgütsel Bağlılığın Aracılık Rolü oluşturmasında bağlılık bileşenlerinin incelenmesi bu çalışmanın amacını oluşturmaktadır. Bu kapsamda araştırmanın evren ve örneklemini Ankara İlinde yer alan bir Vakıf Üniversitesi beyaz yaka çalışanlarından 316 kişi katılım sağlamıştır. Anketler katılımcılara Google Form aracılığı ile uygulanmıştır. Elde edilen verilerin analizi Smart PLS programında yapılmış olup katılımcılara ilişkin Demografik Bilgiler, Normallik Dağılımına Dair Bulgular, Faktör Analizine Dair Bulgular, Ölçeklerin Güvenilirlik, Birleşik Güvenilirlik ve Çıkarılan Ortalama Varyans Analizi,  $R^2$  Analiz Bulguları ve Ölçekler Arası Etkileri incelenmiştir.

Araştırma sonucunda örgütsel bağlılık, işten ayrılma niyeti ve iş tatmini ölçeklerinin direkt etkileri incelenmiş ve örgütsel bağlılık ölçeği devam bağlılığı alt boyutu işten ayrılma niyeti arasında düşük düzeyli ve pozitif yönlü, örgütsel bağlılık ölçeği duygusal bağlılık alt boyutu işten ayrılma niyeti arasında orta düzeyli ve negatif yönlü, iş tatmini ile devam bağlılığı arasında yüksek düzeyli ve pozitif yönlü, iş tatmini ile duygusal bağlılık arasında yüksek düzeyli ve pozitif yönlü, iş tatmini ile işten ayrılma niyeti arasında orta düzeyli ve negatif yönlü ve normatif bağlılık ile işten ayrılma niyeti arasında düşük düzeyli ve pozitif yönlü etki olduğu tespit edilmiştir. Araştırmada ölçekler arası dolaylı etkiler çalışmanın içeriğinde bulunan detaylı tablolarda yer almaktadır. Sonuç olarak; örgütsel bağlılık, işten ayrılma niyeti ve iş tatmini ölçeklerinin dolaylı etkilere sahip olduğu görülmüştür. Buna göre, iş tatmini, işten ayrılma niyeti ve devam bağlılığı arasında pozitif yönlü ve düşük düzeyli etki olduğu, iş tatmini, işten ayrılma niyeti ve normatif bağlılık arasında negatif yönlü ve düşük düzeyli etki olduğu, iş tatmini, işten ayrılma niyeti ve duygusal bağlılık arasında ise negatif yönlü ve orta düzeyli etki olduğu tespit edilmiştir.

**Anahtar Kelimeler:** İş Tatmini, İşten Ayrılma Niyeti, Örgütsel Bağlılık.

## ABSTRACT

**Gamze ÇOBAN, The Relationship Between Resignation Letter and Job Satisfaction: The Mediating Role of Organizational Commitment. Baskent University, Institute of Social Sciences, Department of Management Information Systems, Master Thesis, 2022.**

The aim of this study is to examine the relationships between Intention to Leave and Job Satisfaction and the components of organizational commitment in forming a Mediating Role. In this context, 316 white-collar employees of a Vakıf University in Ankara participated in the universe and sample of the research. The questionnaires were administered to the participants via Google Form. The analysis of the data obtained was made in the Smart PLS program, and Demographic Information about the participants, Findings on the Normality Distribution, Findings on the Factor Analysis, Reliability of the Scales, Combined Reliability and the Inferred Mean Analysis of Variance,  $R^2$  Analysis Findings and Inter-Scale Effects were examined.

As a result of the research, the direct effects of organizational commitment, intention to leave and job satisfaction scales were examined and the organizational commitment scale's continuance commitment sub-dimension was low and positive, while the organizational commitment scale emotional commitment sub-dimension's intention to leave was moderate and negative. There is a high and positive effect between job satisfaction and continuance commitment, a high and positive effect between job satisfaction and emotional commitment, a moderate and negative effect between job satisfaction and intention to leave, and a low and positive effect between normative commitment and intention to leave. has been found to be. Indirect effects between scales in the research are included in the detailed tables in the content of the study. As a result; organizational commitment, intention to leave and job satisfaction scales were found to have indirect effects. Accordingly, there is a positive and low-level effect between job satisfaction, intention to leave, and continuance commitment, a negative and low-level effect between job satisfaction, intention to leave, and normative commitment, and there is a negative and low-level effect between job satisfaction, intention to leave, and affective commitment. It has been determined that there is a negative and moderate effect.

**Keywords:** Job Satisfaction, Intention to Leave, Organizational Commitment.

# İÇİNDEKİLER

|  |      |
|--|------|
| TEŞEKKÜR.....  | i    |
| ÖZET .....   | ii   |
| ABSTRACT .....                                       | iii  |
| TABLolar LİSTESİ.....                                | viii |
| ŞEKİLLER LİSTESİ.....                                | ix   |
| SİMGELER VE KISALTMALAR LİSTESİ .....                | x    |
| 1. GİRİŞ.....  | 1    |
| 1.1. Araştırmanın Amacı.....                         | 2    |
| 1.2. Araştırmanın Önemi .....                        | 2    |
| 1.3. Araştırmanın Kapsamı.....                       | 3    |
| 1.4. Araştırmanın Sınırlılıkları.....                | 3    |
| 2. KAVRAMSAL AÇIDAN İŞTEN AYRILMA NİYETİ.....        | 4    |
| 2.1. İşten Ayrılma Niyeti Kavramı .....              | 4    |
| 2.2. İşten Ayrılma Niyetinin Önemi .....             | 6    |
| 2.3. İşten Ayrılma Niyetine Etki Eden Faktörler..... | 7    |
| 2.3.1. Bireysel Faktörler .....                      | 7    |
| 2.3.2. Örgütsel Faktörler .....                      | 8    |
| 2.3.3. Çevresel Faktörler .....                      | 9    |
| 2.4. İşten Ayrılma Niyeti ile İlgili Modeller.....   | 9    |
| 2.4.1. Beklenti Modeli .....                         | 9    |
| 2.4.2. Sosyal Değişim Modeli.....                    | 10   |
| 2.4.3. Çift Faktör Modeli .....                      | 10   |
| 2.4.4. İşe Gömülmüşlük Modeli .....                  | 11   |
| 2.4.5. Örgütsel Denge Modeli.....                    | 12   |
| 2.4.6. İnsan Sermaye Modeli.....                     | 12   |
| 2.4.7. Eşitlik Modeli .....                          | 13   |

|   |           |
|---|-----------|
| <b>3. KAVRAMSAL AÇIDAN İŞ TATMİNİ.....</b>                          | <b>14</b> |
| <b>3.1. İş Tatmini Kavramı.....</b>                                 | <b>14</b> |
| <b>3.2. İş Tatmininin Önemi .....</b>                               | <b>15</b> |
| <b>3.3. İş Tatminini Etkileyen Değişkenler.....</b>                 | <b>17</b> |
| <b>3.3.1. İş Tatminiyle İlgili Örgütsel Değişkenler.....</b>        | <b>17</b> |
| <b>3.3.1.1. İş İçeriği.....</b>                                     | <b>19</b> |
| <b>3.3.1.2. Yapıcı Denetim .....</b>                                | <b>20</b> |
| <b>3.3.1.3. Ücret .....</b>   | <b>20</b> |
| <b>3.3.1.4. Çalışma Koşulları ve Ortamı .....</b>                   | <b>22</b> |
| <b>3.3.1.5. Çalışma Grubu .....</b>                                 | <b>23</b> |
| <b>3.3.1.6. İş Güvencesi .....</b>                                  | <b>25</b> |
| <b>3.3.1.7. İhtiyaçlar ve Beklentiler .....</b>                     | <b>26</b> |
| <b>3.3.1.8. Yönetim .....</b>                                       | <b>26</b> |
| <b>3.3.1.9. Terfi ve Ödüllendirme .....</b>                         | <b>27</b> |
| <b>4. KAVRAMSAL AÇIDAN ÖRGÜTSEL BAĞLILIK .....</b>                  | <b>30</b> |
| <b>4.1. Örgütsel Bağlılık Kavramı.....</b>                          | <b>30</b> |
| <b>4.2. Örgütsel Bağlılığın Önemi .....</b>                         | <b>32</b> |
| <b>4.3. Örgütsel Bağlılığı Etkileyen Faktörler .....</b>            | <b>33</b> |
| <b>4.3.1. Örgütsel Bağlılığı Etkileyen Bireysel Faktörler.....</b>  | <b>33</b> |
| <b>4.3.1.1. Demografik Değişkenler .....</b>                        | <b>34</b> |
| <b>4.3.1.2. Örgütsel Bağlılık ve Cinsiyet.....</b>                  | <b>34</b> |
| <b>4.3.1.3. Örgütsel Bağlılık ve Yaş Faktörü .....</b>              | <b>35</b> |
| <b>4.3.1.4. Örgütsel Bağlılık ve Eğitim Düzeyi.....</b>             | <b>35</b> |
| <b>4.3.1.5. Örgütsel Bağlılık ve Kıdem Süresi.....</b>              | <b>36</b> |
| <b>4.3.2. Örgütsel Bağlılığı Etkileyen Örgütsel Faktörler .....</b> | <b>37</b> |
| <b>4.3.2.1. Örgütsel Bağlılık ve İşin Niteliği.....</b>             | <b>37</b> |
| <b>4.3.2.2. Örgütsel Bağlılık ve Yönetim Tarzı.....</b>             | <b>38</b> |
| <b>4.3.2.3. Örgütsel Bağlılık ve Ücret Düzeyi.....</b>              | <b>38</b> |
| <b>4.3.2.4. Örgütsel Bağlılık ve İletişim .....</b>                 | <b>39</b> |
| <b>4.3.2.5. Örgütsel Bağlılık ve Örgütsel Adalet.....</b>           | <b>39</b> |

|   |    |
|---|----|
| 4.3.3. Örgütsel Bağlılığı Etkileyen Çevresel Faktörler .....  | 40 |
| 4.3.3.1. Örgütsel Bağlılık ve İş Gücü Piyasası.....   | 40 |
| 4.3.3.2. Örgütsel Bağlılık ve İş Olanakları .....   | 40 |
| 4.4. Örgütsel Bağlılık Yaklaşımları.....  | 41 |
| 4.4.1. Allen ve Meyer Yaklaşımı .....   | 41 |
| 4.4.1.1. Duygusal Bağlılık.....   | 41 |
| 4.4.1.2. Devam Bağlılık.....  | 41 |
| 4.4.1.3. Normatif Bağlılık.....   | 42 |
| 4.4.1.2. Etzioni Yaklaşımı .....  | 43 |
| 4.4.1.2.1. Ahlaki Bağlılık .....  | 43 |
| 4.4.1.2.2. Yabancılaştırıcı Bağlılık .....  | 43 |
| 4.4.1.3. O'Reilly ve Chatman Yaklaşımı .....  | 44 |
| 4.4.1.4. Katz ve Kahn Sınıflandırılması.....  | 45 |
| 4.4.1.5. Mowday Yaklaşımı.....  | 45 |
| 4.4.1.6. Wiener Yaklaşımı .....   | 45 |
| 5. YÖNTEM.....  | 47 |
| 5.1. Araştırmanın Modeli.....   | 47 |
| 5.2. Araştırmanın Evreni ve Örneklemi .....   | 47 |
| 5.3. Veri Toplama Araçları.....   | 48 |
| 5.4. Veri Toplama Süreci .....  | 48 |
| 5.5. Verilerin Analizi .....  | 48 |
| 6. BULGULAR .....   | 49 |
| 6.1. Demografik Özelliklere Dair Bulgular .....   | 49 |
| 6.2. Normallik Dağılımına İlişkin Bulgular.....   | 50 |
| 6.3. Faktör Analizine İlişkin Bulgular .....  | 53 |
| 6.4. Ölçeklerin Güvenilirlik, Birleşik Güvenilirlik ve Çıkarılan Ortalama Varyans<br>Analizlerine Dair Bulgular ..... | 54 |
| 6.5. Ölçeklerin HTML Analizine Dair Bulgular .....  | 56 |
| 6.6. Ölçeklerin R <sup>2</sup> Analizine Dair Bulgular .....  | 56 |
| 6.7. Ölçekler Arası Direkt Etki Analizine Dair Bulgular.....  | 57 |



|  |           |
|--|-----------|
| <b>6.8. Ölçeklerin Arası Doğrudan Etki Analizine Dair Bulgular .....</b> | <b>58</b> |
| <b>6.9. Ölçeklerin Arası Modele Dair Bulgular .....</b>                  | <b>59</b> |
| <b>7. SONUÇ VE ÖNERİLER.....</b>   | <b>60</b> |
| <b>KAYNAKÇA .....</b>  | <b>64</b> |
| <b>EKLER.....</b>  |           |
| <b>EK 1: Araştırmada Kullanılan Ölçekler.....</b>                        |           |
| <b>EK 2: Etik Kurul Onay Formu.....</b>                                  |           |

## TABLolar LİSTESİ

|  | <b>Sayfa</b> |
|--|--------------|
| Tablo 6.1. Katılımcıların Cinsiyetlerine İlişkin Frekans ve Yüzde Dağılım.....   | 49           |
| Tablo 6.2. Katılımcıların Yaşlarına İlişkin Frekans ve Yüzde Dağılım.....  | 49           |
| Tablo 6.3. Katılımcıların Eğitim Durumlarına İlişkin Frekans ve Yüzde Dağılımı.....  | 49           |
| Tablo 6.4. Katılımcıların Kurumlarında Çalışma Sürelerine İlişkin Frekans Ve Yüzde Dağılım.....  | 50           |
| Tablo 6.5. Katılımcıların Aylık Gelirine İlişkin Frekans ve Yüzde Dağılım.....   | 50           |
| Tablo 6.6. İşten Ayrılma Niyeti Ölçeğine İlişkin Çarpıklık Basıklık Değerleri.....   | 50           |
| Tablo 6.7. İş Tatmini Ölçeğine İlişkin Çarpıklık Basıklık Değerleri.....   | 51           |
| Tablo 6.8. Örgütsel Bağlılık Ölçeğinin Duygusal Bağlılık Alt Boyutuna İlişkin Çarpıklık Basıklık Değerleri.....  | 51           |
| Tablo 6.9. Örgütsel Bağlılık Ölçeğinin Devam Bağlılık Alt Boyutuna İlişkin Çarpıklık Basıklık Değerleri.....   | 52           |
| Tablo 6.10. Örgütsel Bağlılık Ölçeğinin Normatif Bağlılık Alt Boyutuna İlişkin Çarpıklık Basıklık Değerleri.....   | 52           |
| Tablo 6.11. İşten Ayrılma Niyeti, İş Tatmini ve Örgütsel Bağlılık Ölçeğine İlişkin İfadelerin Faktör Yükleri.....  | 53           |
| Tablo 6.12. İşten Ayrılma Niyeti, İş Tatmini Ve Örgütsel Bağlılık Ölçeğine İlişkin Güvenirlilik, Birleşik Güvenirlilik ve Açıklanan Ortalama Varyans Değerler..... | 54           |
| Tablo 6.13. Ayırt Edici Geçerlilik Sonuçları (HTML Oranı).....   | 56           |
| Tablo 6.14. Araştırma Modeli R <sup>2</sup> Değerleri.....   | 57           |
| Tablo 6.15. Araştırma Modeli Etki Katsayıları.....   | 57           |
| Tablo 6.16. Araştırma Modeli Dolaylı Etki Katsayıları.....   | 58           |

## ŞEKİLLER LİSTESİ

|                                      | <b>Sayfa</b> |
|--------------------------------------|--------------|
| Şekil 6.1. Araştırmanın Modeli ..... | 59           |

## **SİMGELER VE KISALTMALAR LİSTESİ**

**İAN:** İşten Ayrılma Niyeti

**İT:** İş Tatmini

**ÖB:** Örgütsel Bağlılık

# 1. GİRİŞ

İşten ayrılma gönüllü veya gönülsüz olarak gerçekleşebilmektedir. Gönüllü ayrılma emeklilik, sağlık, ücret, tayin, terfi gibi sebeplerle olurken, gönülsüz ayrılmalar ise işverenlerin çalışanlarının sözleşmelerini feshetmesi neticesinde gerçekleşir. Bireysel, örgütsel ve ekonomik sebepler işten ayrılma niyeti üzerinde etkili olan faktörlerdir. Bireysel sebepler içerisinde kişinin içinde bulunduğu aile yapısı, yaş, cinsiyet, bulunduğu işe sarf ettiği psikolojik veya fiziksel güç, yaşam standartları gibi etmenler belirleyicidir. Örgütsel sebeplerde ücret, işyeri adaleti, örgüt politikaları, ödül ve cezalar, terfi olanakları, çalışma koşulları, diğer çalışanlarla ilişkiler, yöneticilerin beklentileri gibi faktörler etkilidir. Ekonomik koşullarda ise toplumun içinde bulunduğu ekonomik durum, istihdam olanakları, işgücü piyasasının yapısı işten ayrılma niyetine yön vermektedir. İşten ayrılma niyeti, örgütlerde takip edilmesi ve tedbiri alınması gereken bir süreçtir. Özellikle yeri doldurulması zor olan pozisyonlarda işten ayrılma davranışı gerçekleşmesi durumunda, yüksek eğitim giderleri oluşacak, performans ve verimlilikte bir düşüş yaşanacaktır. Nitekim bireylerin işten ayrılma niyetleri üzerinde iş tatmini ve örgütsel bağlılığın etkisi mevcuttur.

Çalışanın işine yönelik psikolojik sözleşmesinde iş tatmini destekleyici bir etki oluşturmaktadır. İşletmenin amaçlarına ulaşması için çalışanların motivasyonlarının yüksek olması gerekmektedir. Yaptığı iş ile gurur duyan, heyecanı yüksek çalışanların yönlendirilmesi ve yönetilmesi oldukça kolaydır. Bu çalışanların, öncelikli olarak kurumsal amaçları özdeşleştirmeleri beklenmektedir. İş tatmin düzeyinin düşük olması halinde ise motivasyon eksikliği hatalara, isteksizliğe ve verimsizliğe dönüşecek sorunlara neden olacaktır (Sökmen ve Ekmecioğlu, 2013: 91). Görüldüğü gibi iş tatmini ile bireyin istenilen performansı sergilemesi arasında önemli bir ilişki bulunmaktadır. Emeği karşılığında bireysel ihtiyaçlarının karşılandığı sonucuna ulaşan çalışanların olumlu tutum sergilemesi kaçınılmazdır. Bu neden sonuç ilişkisinde iş tatmini yüksek çalışanlar yönetim ve organizasyonun ana amaçlarından biridir.

Örgütsel bağlılıkla ilgili teorilerin gelişimine bakıldığında değer bağlılığı ve devam bağlılığı olarak iki farklı bağlılık türü üzerinde yoğunlaşıldığı görülmektedir. Yaş, hizmet süresi, eğitim ve emeklilik gibi değişkenler devam bağlılığını etkilerken, katılım isteği, prestij algısı, etkililik ve rol dağılımı gibi özelliklerin ise değer bağlılığını etkilediği ortaya

çıkıştır. Küresel rekabette örgütlerin varlıklarını koruyabilmeleri ve sürdürebilmeleri noktasında çözmek zorunda oldukları karmaşık problemler ortaya çıkmaktadır. Bununla birlikte karlılık oranlarını yükseltmek için düşük maliyet, yüksek performans, kaliteli ürün ve verimlilik konularında iyileştirme ve geliştirme politikaları uygulamaları gerekmektedir. Bunları sağlayabilmek veya kolaylaştırmak için örgütsel bağlılık kavramının önemi gün geçtikçe artmaktadır (Yıldız, 2020a: 32).

### **1.1. Araştırmanın Amacı**

Yapılan bu araştırmanın temel amacı işten ayrılma niyeti ve iş tatmini arasındaki ilişkiler ve örgütsel bağlılığın aracılık rolünün incelenmesidir.

### **1.2. Araştırmanın Önemi**

Bilindiği üzere günümüz sosyal yaşam düzeyi oldukça yüksek ve alternatifli bir hale gelmiş olup, kurum ve kurumsal işletme çalışanlarının zaman zaman daha yüksek getirili işlere yönelmelerine neden olacağı bir realitedir.

Bir örgütte faaliyet gösteren çalışanların iş alanından ve çalıştıkları örgütten memnun olmalarının sağlanması, günümüzde örgütsel açıdan temel bir hedef olarak algılanmaktadır (Somuncu, 2008). Bir örgütte çalışanın örgütün amaçlarını benimseyebilmesi, örgütsel bağlılık şeklinde ifade edilmekte olup bu kavramın örgütsel bağlılık kavramının örgütsel davranış ve örgütsel psikoloji alanlarında da önemli olduğu düşünülmektedir. Örgütsel bağlılık düzeyi ileri seviyede olan çalışanların kendilerine verilen görev ve yükümlülükleri yerine getirme hususunda yüksek bir çaba gösterdikleri anlaşılmaktadır. Bununla birlikte örgütsel bağlılığı yüksek olan çalışanların ilişkilerini olumlu yönde ve uzunca bir süre devam ettirebilmesi söz konusudur (Gül, 2002). Meşe ve Sürvegil (2007)'e göre, göre medeni durumu, cinsiyet, çalışma süresi gibi özelliklerin yanında, çalışan kişilerin iş deneyimleri, örgütle ilişkisi ve işin gerektirmiş olduğu özellikler de örgütsel bağlılığa etki etmektedir. Çalışanların örgütsel bağlılıklarında meydana gelen düşüş iş tatmin ve iş tatmini ve işten ayrılma niyetleri düzeylerine yansıtılabileceği düşünülmektedir. Mevcut çalışmada da örgütsel bağlılığın düşük olması iş tatmini ve işten ayrılma niyetine de etki edeceği düşüncesinden hareket edilmiştir. Aynı zamanda mevcut çalışmada elde edilen sonuçlar doğrultusunda, işletmelerin çalışanlarını daha verimli, motivasyonlu, örgütsel bağlılık

düzeyini olumlu yönde arttırmaya katkı sağlayabilecek çalışmalar gerçekleştirebilmelerine ve bu yolda atabilecekleri adımları planlamalarına ışık tutacağı düşünülmektedir.

### **1.3. Araştırmanın Kapsamı**

Çalışmanın konusu kurumlarda veya kurumsal işletmelerde çalışanların örgüt bilincini, örgütsel çalışmalardaki moral ve motivasyonunu ve işten ayrılma niyetine etki eden faktörleri ele alarak bu faktörlerin çalışanlar üzerindeki etkilerinin gözlemlenmesi, işveren ve işgörenin karşılıklı beklentilerinin pozitif anlamda verimliliğine yönelik örgütsel bağlılık birleşenleri ile ne derece etkili olacağının ölçülmesidir. Bu konuda gerçekleştirilen çalışmanın kapsamında ilk olarak işten ayrılma niyeti, işten ayrılma niyetine etki eden faktörler, işten ayrılma ile ilgili modellere yer verilmiştir. Çalışmanın ikinci bölümünde, iş tatmini kavramı, önemi, tarihçesi ve iş tatminini etkileyen faktörler hakkında bilgi verilmiştir. Çalışmanın üçüncü bölümünde, örgütsel bağlılık kavramı, örgütsel açıdan bağlılığı etkileyen faktörler ve örgütsel bağlılık ile ilgili yaklaşımlara değinilmiştir. Çalışmanın son bölümünde ise Ankara İlinde bir vakıf üniversitesinde yapılan bu çalışmada elde edilen veriler analizler, bulgular ve sonuçlara yer verilmiştir.

### **1.4. Araştırmanın Sınırlılıkları**

Araştırmada yer alan katılımcılar Ankara İli vakıf üniversitesi çalışanları örnekleminde seçilen 316 kişi, bu kişilerin ölçek olarak kullanılan iş tatmini, işten ayrılma niyeti ve örgütsel bağlılık ölçeğine belirttikleri görüşler ile sınırlıdır.

## 2. KAVRAMSAL AÇIDAN İŞTEN AYRILMA NİYETİ

### 2.1. İşten Ayrılma Niyeti Kavramı

Geçmişte, işletmeler açısından insan unsuru bir maliyet ögesi olarak görülürken günümüzde bu durum değişmeye başlamış ve insanlar işletmelerce önemli bir kaynak olarak yerini almıştır. İçinde bulunduğumuz çağda bir iş, kariyer sahibi olmak son derece önem arz etmektedir. Alım-satım gücünün gittikçe yükseldiği günümüzde, insanlar becerileri ve istekleri doğrultusunda kendilerine bir kariyer yolu çizmektedir. Yaşam boyu öğrenme sürecinde olan bireyler gerek aldıkları eğitimlerle gerek yetenekleri doğrultusunda yaptıkları tercihlerle üretim sürecine katılmaktadırlar. Bu sürece katılırken bireysel tercihlerin yanı sıra buldukları toplumda var olan politikalar, ekonomik koşullar, kültürel yapı gibi etmenler bireylerin tercihleri üzerinde önemli bir etkiye sahiptir. Tüm bu süreçler içerisinde bireyler, yaşamlarını devam ettirebilmek için bazen yetenekleri ile örtüşmeyen iş alanlarına yönelmektedir. Bulduğu çalışma ortamından ve koşullarından mutlu olmayan bireyler, yeni arayışlara girerek işten ayrılma niyeti ile karşı karşıya kalmaktadır (Çağ, 2011: 96).

Literatürde işten ayrılma niyeti kavramı çeşitli tanımlamalarla açıklanmıştır. Meyer (1993) “kişinin içinde bulunduğu işi bırakmak için planlı, bilinçli olarak ayrılma konusundaki isteği” şeklinde tanımlamıştır. Genel anlamı ile işten ayrılma niyeti çalışanın sahip olduğu işini bırakıp alternatif bir iş arama sürecine girme düşüncesidir. Örgüt içerisinde koşulların, ortamın veya şartların getirdiği tatminsizlik sebebiyle, üyeler işten ayrılma niyeti içerisine girerler. Bireyler işten ayrılma niyetine girmesi halinde yeni iş alanları araştırmaya başlarlar, alternatifleri karşılaştırırlar, yapılan tüm değerlendirmeler sonucunda işten ayrılmayı ya da örgütte kalmayı tercih ederler (Taşkiran, 2019: 31).

İşten ayrılma gönüllü veya gönülsüz olarak gerçekleşebilmektedir. Gönüllü ayrılma emeklilik, sağlık, ücret, tayin, terfi gibi sebeplerle olurken, gönülsüz ayrılmalar ise işverenlerin çalışanlarının sözleşmelerini feshetmesi neticesinde gerçekleşir. Bireysel, örgütsel ve ekonomik sebepler işten ayrılma niyeti üzerinde etkili olan faktörlerdir. Bireysel sebepler içerisinde kişinin içinde bulunduğu aile yapısı, yaş, cinsiyet, bulunduğu işe sarfettiği psikolojik veya fiziksel güç, yaşam standartları gibi etmenler belirleyicidir.



Örgütsel sebeplerde ücret, işyeri adaleti, örgüt politikaları, ödül ve cezalar, terfi olanakları, çalışma koşulları, diğer çalışanlarla ilişkiler, yöneticilerin beklentileri gibi faktörler etkilidir. Ekonomik koşullarda ise toplumun içinde bulunduğu ekonomik durum, istihdam olanakları, işgücü piyasasının yapısı işten ayrılma niyetine yön vermektedir. İşten ayrılma niyeti, örgütlerde takip edilmesi ve tedbiri alınması gereken bir süreçtir. Özellikle yeri doldurulması zor olan pozisyonlarda işten ayrılma davranışı gerçekleşmesi durumunda, yüksek eğitim giderleri oluşacak, performans ve verimlilikte bir düşüş yaşanacaktır (Karaduman, 2010: 39). Düşük performans ve verimlilikte olan çalışanlar için ise aynı durum geçerli değildir. Bu tür çalışanların işten ayrılması örgüt açısından olumlu sonuçlar doğurabilmektedir. İşe devamsızlık, işten ayrılma niyetinin en belirgin göstergelerinden birisidir. Devamsızlık; bireylerin çalışması gereken süreçlerde işe gelmemesi, üretim sürecine katılmamasıdır. İşe gecikme veya bulunduğu işten kaçma şeklinde gerçekleşebilir. İşe devamsızlık durumu ile karşı karşıya kalındığında sorunun kaynağına inip gerekli tedbirlerin alınması örgütlerin yararına olacaktır (Hayta, 2009: 25). Bireyler yaşadıkları tatminsizlikler sonucu iş bırakma niyeti içerisinde girdiklerinde örgüte zarar verecek aktif yıkıcı eylemler içerisinde bulunmaları ihtimaller dahilindedir. Eğitim maliyetleri, performans ve verimlilikte düşüş, devamsızlıklar; bunların yanında çalışanları fiili olarak bırakacağı zararlar, örgütler açısından birçok olumsuz sonucu beraberinde getirecektir. İşletmelerde iş gücü devrinin artması ile birlikte maliyetler de artacaktır. İşten ayrılma niyeti verimlilik ve karlılık üzerinde direkt etkiye sahiptir. Tüm bu yıkımların engellenebilmesi için insan kaynakları yönetimini izleyeceği politikalar son derece önemlidir. İnsan kaynakları birimleri örgüt amaçları ile çalışanların amaçlarını ortak bir paydada birleştirebilmeli, bireylerin iş tatminini ve örgüte bağlılıklarını arttırmak için gerekli uygulamaları harekete geçirmeli, bireylerin işte kalma isteği sergileyecekleri psikolojik anlaşmalar yapmalıdırlar. Psikolojik anlaşma çalışanların yönetim ile görüşmeden kendi zihninde oluşturduğu, herhangi bir yaptırım olmayan yazısız sözleşmelerdir. Psikolojik sözleşmenin dışında kurumlar çalışanlara motive edici fırsatlar sunmalı, ücret haricinde çeşitli motivasyon araçları kullanmalıdırlar. Bireylere sosyal olanaklar sağlanmalı, ücretler-terfiler adil bir şekilde dağıtılmalıdır. Çalışan odaklı politikalar izlenmeli, bireyler yetenekleri doğrultusunda birimlere yerleştirilmelidir.

## 2.2. İşten Ayrılma Niyetinin Önemi

Çalışanların, işten ayrılmaya yönelik aktif eylemleri başında iş aramayı ciddi olarak düşünme, diğer iş alternatifleri konusunda bilgi edinme, dolayısıyla işten ayrılma niyeti gelmektedir (Doğan ve Oğuzhan, 2015: 6). İşten veya örgütten ayrılmanın ön koşulu olarak kabul edilen işten ayrılma niyeti, çalışanların çeşitli nedenlerle işten veya örgütten ayrılmayı düşünmesi ve planlamasıdır (Belete, 2018: 23). Daha genel bir ifadeyle, işten ayrılma niyeti, çalışanların örgütlerinden ayrılma ile ilgili niyetleri şeklinde de tanımlanmaktadır (Ali, 2005: 242).

İşten ayrılma niyeti ile işten ayrılma davranışı birbirlerinden farklı kavramlardır. İşten ayrılma niyeti, çalışanın işten ayrılma davranışının fiilen kesin bir şekilde gerçekleştiğini ifade etmez yalnızca çalışanın istediği şartlar meydana geldiği anda işinden çıkabileceğini ifade eder. Her işten ayrılma niyeti, bireyi işten ayrılma davranışına götürmeyebilir. Bu durum üzerinde çalışanın mevcut şartları (örneğin birey ve örgüt kaynaklı etmenler) etkili olabilmektedir (Özdevecioğlu, 2013: 98-99). Bir çalışanın kendi isteği ile işinden ayrılması işten ayrılma niyetinin sonucu olarak gerçekleşmektedir (Turgut, Soran ve Ateş, 2017: 578). Dolayısıyla, işten ayrılma niyeti, işten ayrılma davranışının ön habercisi konumundadır (Mobley, Horner ve Hollingsworth, 1978: 408). Bu nedenle, çalışanlarda meydana gelen işten ayrılma niyeti, örgütlerde işten ayrılmanın kontrol edilebilmesi açısından önemli bir konu haline gelmektedir (Keskin, 2014: 66). İşe geç kalma, devamsızlık ve iş performans düzeyi gibi davranışlar da işten ayrılmanın habercileri olabilmektedir (Griffeth, Hom ve Gaertner, 2000: 483). Birçok araştırmada işten ayrılmanın örgütsel performansı olumsuz yönde etkilediği sonucuna ulaşılmıştır (Watrous, Huffman ve Pritchard, 2006: 105).

İşten ayrılma, gönüllü ve gönülsüz olmak üzere iki ayrı başlıkta incelenmektedir (Zhang, 2016: 85). Gönüllü işten ayrılma, işgörenin örgütten kendi isteği ile ayrılma kararını yansıtır. Gönülsüz işten ayrılma ise işverenin kararı ile çalışanın işine son verilmesidir yani çalışanın işten çıkarılması durumudur (Shaw, Delery, Jenkins ve Gupta, 1998:511).

### **2.3. İşten Ayrılma Niyetine Etki Eden Faktörler**

İşten ayrılma niyetinin örgütler açısından risk taşıyan bir sonraki adımı işten ayrılma davranışıdır. İşten ayrılma davranışının gerçekleşmesi halinde; örgütlerde ortaya çıkacak maliyetlerin, iş gücü devrinin, performansta ve verimlilikte yaşanacak düşüşlerin engellenebilmesi için işten ayrılma niyetine sebep olabilecek etmenlerin saptanması ve bunlarla ilgili gerekli önlemlerin çok geç kalınmadan alınması gerekmektedir (Hayta, 2009: 27). Çalışanlarda işten ayrılma niyeti yaş cinsiyet, örgütte çalışma süresi gibi bireysel faktörlerden; düşük iş tatmini ve örgütsel bağlılık, sosyal desteğin azlığı, fazla iş yükü, ücret ve terfi konularındaki adaletsizlik gibi örgütsel faktörlerden; teknoloji, rekabet piyasası, iş aile dengesi, alternatif iş olanakları gibi örgüt dışı faktörlerden etkilenmektedir. Bireysel, örgütsel ve çevresel faktörlerin etkisiyle çalışanlar sahip oldukları işlerini değerlendirir. Değerlendirmeler sonucunda bireyler sahip oldukları olanaklardan memnun olması halinde işyerinde kalmayı seçerler, aksi bir durumda ise alternatiflere yönelerek işten ayrılma niyeti içerisine girerler (Yüce ve Kavak, 2017: 84).

#### **2.3.1. Bireysel Faktörler**

Bireylerin karakter yapıları, sahip oldukları ve zaman içerisinde geliştirdikleri yetenekleri, işten ayrılma niyetini etkileyen bireysel faktörlerin başında gelmektedir. Bir diğer etmen ise bireylerin çalışma kavramına karşı edindikleri tutumla alakalıdır: Çalışmaya yatkın ya da tembel olmak, kişisel amaçların örgüt amaçları ile örtüşüp örtüşmemesi, çalışma hayatına dair sahip olunan bakış açısı gibi faktörler ayrılma niyeti üzerinde etkilidir. Çalışanların işten ayrılma niyeti; cinsiyetlerden (kadınlara aile yaşamında yüklenen roller neticesinde iş ve aile yaşantısı arasında yaşadığı çatışma, işten ayrılma niyetini pozitif yönde etkilemektedir), medeni durumdan, eğitim ve öğretim seviyelerinden, psikolojik ve fiziksel sağlık durumlarından, tecrübelerden, mesleki yetkinliklerden, aile yapısında meydana gelen değişimlerden (evlilik, boşanma, doğum, ölüm vs.), kıdem ve yaş (ilerledikçe işten ayrılma niyeti azalmaktadır) gibi bireylerin yaşam düzeylerindeki ölçütlerden etkilenmektedir (Kıratlı, 2015: 45).

### 2.3.2. Örgütsel Faktörler

İşten ayrılma niyetine etki eden örgütsel faktörler birçok sebeple ortaya çıkabilmektedir. Sorunun kaynağının örgüt olması tüm bu sorunları önceden saptanabilecek, önlemi alınarak kontrol altına alınabilecek faktörler haline getirmektedir. Gerekli önlemlerin alınmaması halinde bireylerin örgüte karşı negatif tavırlar sergilemesi kaçınılmazdır. Bireylerin örgüte karşı sergilediği negatif tavırlar „sinizm“ olarak adlandırılmaktadır. Ücretlerin dağıtımında adil olunmaması, örgüt dışında uygulanan ücret politikaları ile örgüt içerisinde uygulanan ücret politikaları arasında oluşan farklılıklar, çalışanlara ücretlerde periyodik artışın sunulmaması, örgütlerin kariyer yönlendirme açısından yetersizlikleri, çalışanların işten ayrılma niyeti içerisinde olmasına sebep olacaktır (Hayta, 2019: 29). Örgüt amaçları ile çalışanların amaçlarının ortak bir paydada buluşturulabilmesi, örgütlerin devamlılıkları açısından son derece önemlidir. Çalışanların örgütsel amaçları benimsememesi halinde örgütsel bağlılık seviyeleri düşük olacaktır. Bu durumun neticesinde bireyler, alternatif arayışlara kolaylıkla yönelebilmektedir. Yönetimin, öğrenmenin sürekliliğini sağlaması ve çalışanlara yönelik örgüt politikaları uygulamaları, örgütsel bağlılık üzerinde pozitif bir etki bırakacak ve işten ayrılma niyetini engelleyecektir. Birçok araştırmaya göre iş tatmini, işten ayrılma niyetini etkileyen en önemli etmen olarak görülmektedir. Yönetimin uyguladığı politikalar, ödül-ceza sistemi, iletişim kanalları, ücret ve kariyer politikaları gibi birçok faktör iş tatminini etkilemektedir. İş tatmininin yüksek olması halinde üyeler çalıştıkları işi, ortamı ve çalışma arkadaşlarını benimseyecek, yüksek verimlilik ve performans gösterecektir. Örgütler açısından da iş gücü devri azalacak, nitelikli elemanlar örgütte varlığını devam ettirecek, yapılan işin niteliği ve kalitesi pozitif yönde etkilenecektir. Çalışanların iş yüklerinin fazla olması, yüksek çalışma saatleri, örgütlerin yüksek beklentileri, işin getirdiği psikolojik ve fizyolojik yükler, örgütsel strese sebep olmaktadır. Örgütsel stres de çalışanlar üzerinde tükenmişliği ve bunun beraberinde işten ayrılma niyetini doğuracaktır. Çalışanların işi bırakmaları, işten ayrılma niyetinin örgütsel bir davranışa dönüşmesi, işten ayrılma niyetini daha büyük bir sorun haline getirmektedir. Liderlerin astlarına gerekli destek ve motivasyonu sağlamaması, insan kaynakları yönetimi politikalarının kötü veya yetersiz uygulanması durumunda çalışanlar alternatif arayışlara yönelmektedir (Erbil, 2013: 154).

### **2.3.3. Çevresel Faktörler**

Çalışanların buldukları örgüt ile ilgili konulara hakim olması ile birlikte, dış piyasaya ve piyasadaki alternatif olanaklara hakim olmaları gerekliliği, işten ayrılma niyetini tetikleyen çevresel etmenleri ortaya çıkarmaktadır. Örgütsel faktörlerin aksine, çevresel faktörlerin getireceği işten ayrılma niyetinin tedbiri alınması son derece zordur. İşten ayrılma niyeti üzerinde etkili olan çevresel etmenlerden bir tanesi toplumun içerisinde bulunduğu ekonomik ve siyasi koşullardır. Genel ekonomik durum, işgücü devir oranı, istihdam oranı, ekonomik kriz ortamı, gelirlerle paralel ilerleyen yüksek vergi oranları, kötüleşen ekonomik koşullar neticesinde işgücünün farklı ülkeleri tercih etmesi gibi sebepler işten ayrılma niyetini etkilemektedir. Teknolojik gelişmelerle ortaya çıkan farklı iş kolları, insanların yaptıkları işleri makinelerin yapar hale gelmesi sonucunda, o iş kolunda bir gelecek görülmemesi gibi sebepler de bireyleri alternatif arayışlara yönlendirmektedir. Bu sayılan faktörlerin dışında; mevsimsel dalgalanmalar, piyasadaki talep- arz dengesi, özellikle tarım sektöründeki mevsimlik çalışma alanları, otomasyonun getirisi olarak diğer işleri kolaylıkla benimseyip uygulayabilme olanakları, tarım ve sanayi arasındaki dengenin tam olarak kurulamaması işten ayrılma eğilimi üzerinde etkilidir. Aile yaşam dengesi de çevresel faktörlerden bir tanesidir. Bireylerin aile arasında dengeyi kuramayıp yaşadığı çatışmalar, üstlendiği roller, uzun ve yorucu çalışma koşulları, özellikle kadınlara çalışma yaşamı dışında yüklenen roller, eve iş getirme, teknolojinin getirisi olarak bireylere günün her saati ulaşabilme kolaylığı, işten ayrılma niyetini arttıran sebepler arasındadır (Erbil, 2013: 156).

## **2.4. İşten Ayrılma Niyeti ile İlgili Modeller**

### **2.4.1. Beklenti Modeli**

Beklenti teorisi, çalışanların işte ortaya koydukları çaba, bu çabadan elde ettikleri performans ile çabalarından ve performanslarından elde ettikleri ödüller arasında ilişkiler olduğu fikrine dayanmaktadır. Diğer bir ifadeyle, çalışanlar güçlü çabanın iyi performansa yol açacağına ve iyi performansın arzu edilen ödülleri getireceğine inandıklarında motive olmaktadır (Lunenburg, 2011:1). Beklenti teorisine göre motivasyonun, istek ve çalışma ya da ödüller ve beklentiler arasında bir denge olduğu ifade edilmektedir. Çalışanlar çaba-ödüller olasılık hesaplamasından elde ettikleri yargılar sonucunda iş performanslarını

ayarlamaktadır (Fisk, 2009: 7). Beklenti teorisinin temelinde, çalışanların örgütlerine beklentiler ve değerler ile girdikleri ve bu beklentiler ve değerler karşılanırsa büyük olasılıkla örgüt üyesi olarak kalmaya devam edecekleri fikri bulunmaktadır (Kim, Price, Mueller ve Watson, 1996: 949). Beklentiler karşılanmadığında ise çalışanların, memnuniyet ve bağlılık seviyeleri azalmakta ve işten ayrılma niyetleri artmaktadır (Daly ve Dee, 2006: 779).

#### **2.4.2. Sosyal Değişim Modeli**

Sosyal değişim teorisinde bireyler; ödül beklentisi ile ilişkilere başlamakta, ödüllere değer verildiğinde ve ödüller gelişme gösterdiğinde ilişkiler sürdürülmekte, taraflardan biri karşılık verdiğinde ve verdikleri ödüller diğer tarafça adil olarak algılandığında bireyler ilişkiye devam etmektedirler. Ayrıca bu teoriye göre, ilişkide istenen ödülleri alma olasılığı yüksek olmalıdır ve ilişkinin maliyetleri faydalarını aşmamalıdır (Searle, 2000:139). Sosyal değişim teorisi, ilişkileri veya değişimleri maliyet-fayda analizi olarak görmektedir ve bireylerin sonuçları olumlu görmediğinde belirli faaliyetlere katılımının olmayabileceğini ifade etmektedir (Okyere-Kwakye ve Nor, 2011: 69). Diğer bir ifadeyle, ilişki, ilişkiye harcanan çaba (maliyet) ile bundan elde edilenler (faydalar) arasındaki dengenin algılanmasına bağlıdır ve faydalar, maliyetlerden ağır bastığında ilişkinin güçlü ve kararlı olduğu ifade edilmektedir (Rathakrishnan, Imm ve Kok, 2016: 131).

Olumlu sosyal değişimler hem örgüte hem de çalışanlara karşılıklı faydalar sağlayabilmektedir (Gould-Williams ve Davies, 2005:2). Çalışanların örgüte karşı tutum ve davranışları elde edilen faydalar karşılığında gelişmektedir ayrıca bu durum gelişmiş duygusal bağlılık ve azalan işten ayrılma niyetini de kapsayabilmektedir. Bunun dışında, düşük dayanışma varsa, çalışanlar meslektaşlarından yetersiz sosyal destek alabilmektedir ve bu da bağlılığın azalmasına ve işten ayrılma niyetinin artmasına neden olabilmektedir (Jabutay ve Rungruang, 2020: 4). Ayrıca işten ayrılma niyeti, sosyal değişim teorisi açısından, yönetim veya meslektaşlar tarafından örtülü veya açık bir şekilde kabul edilen kurallara uyulmamasının bir sonucu olarak meydana gelmektedir (Ngo-Henha, 2017: 2754).

#### **2.4.3. Çift Faktör Modeli**

Çift Faktör Teorisi, 1959 yılında Herzberg tarafından oluşturulmuştur ve insanların

işlerine yönelik düşünce ve davranışlarını etkileyen faktörleri iki boyutlu bir yapıda incelemektedir (Hooi ve Zahari: 2020: 29). Teori, iş memnuniyeti ile ilişkili olan motivasyon faktörleri ve iş memnuniyetsizliği ile ilişkili olan hijyen faktörlerinden oluşmaktadır (Radwan ve Zhu, 2017: 104).

Bir örgütün çalışma ortamındaki rahatsızlıklardan kaçınması ihtiyacına dayanan hijyen faktörleri, iş memnuniyetsizliğini engelleyen faktörler olarak tanımlanmaktadır ve bir çalışan tarafından yetersiz görülmesi durumunda memnuniyetsizliğe neden olmaktadır. Hijyen faktörleri; şirket politikası ve yönetimi, iş güvenliği algıları, maaş, denetimin ve kişilerarası ilişkilerin kalitesi ve çalışma koşullarını kapsamaktadır (Chu ve Kuo, 2015: 56). Motivasyon faktörleri arasında ilerleme, işin kendisi, gelişme, sorumluluk, tanınma ve başarı bulunmaktadır. Çalışanların iş memnuniyetinin artırılması için motivasyon faktörlerinin iyileştirilmesi gerekmektedir (Alshmemri, Shahwan-Akl, Maude, 2017:13). Motivasyon faktörleri statüyü, kendini gerçekleştirme, kişisel gelişimi, yeterliliği, başarı hissini artırma kapasitesine sahiptir (Chu ve Kuo, 2015: 55). Hijyen faktörleri ve motivasyon faktörleri, çalışanların işten ayrılma niyeti ile negatif yönlü ilişkilidir (Nanayakkara ve Dayarathna, 2016: 27). Hijyen faktörlerinin yetersiz boyutta olması işten ayrılma sorununu beraberinde getirebilmektedir (Korkmazer ve Aksoy, 2017: 823).

#### **2.4.4. İşe Gömülmüslük Modeli**

İşe gömülmüslük, bir çalışanın işte kalma kararı üzerindeki geniş bir etki kümesini temsil etmektedir. Bu etkiler; iş arkadaşlarıyla bağlar, kişinin becerileri ile işin talepleri arasındaki uyum ve örgütün destek olduğu toplum hizmeti faaliyetleri gibi işle ilgili faktörleri içermektedir. Ayrıca kişisel, aile ve topluluk bağlantıları gibi iş dışı faktörleri de kapsamaktadır. İşe gömülmüslük; bağlantılar, uyum ve fedakarlık olmak üzere üç boyuttan oluşmaktadır. Bağlantılar, bir çalışan ile kurumlar veya insanlar arasındaki resmi ya da gayri resmi bağlardır. Uyum, bir çalışanın örgütle ve kendi çevresiyle ilgili algıladığı uyumluluktur. Fedakarlık, örgütten ayrılma ile çalışanın kaybedebileceği maddi veya psikolojik faydaların algılanan maliyetini temsil etmektedir (Holtom, Mitchell ve Lee, 2006: 319-320).

İşlerine yüksek derecede gömülmüş olan çalışanlar, işyerindeki meslektaşları ve toplulukta diğer bireylerle iyi bağlantılara sahip olduğu için örgütte kalmaktadırlar, onların

kişisel değerleri ile gelecek planları örgüt ve topluluk ile uyumludur. Ayrıca, örgütte ve toplulukta kariyer ve terfi gibi mevcut fırsatları kaybetmek istemedikleri için örgütte kalmaktadırlar (Shahriari, 2011: 13). Bir örgüt ve bir topluluğa gömülmüş olmanın, işten ayrılma niyetinin azalması ve fiili işten ayrılmanın azalması ile ilişkili olduğu anlaşılmaktadır (Mitchell, Holtom, Lee ve Erez, 2001:1118). Khan, Aziz, Afsar ve Latif (2018) yaptıkları araştırmada iş gömülmüşlüğü daha düşük olan çalışanların, daha yüksek işten ayrılma niyetine sahip olma eğiliminde olduğu sonucuna ulaşımlardır (Khan, Aziz, Afsar ve Latif, 2018:7)

#### **2.4.5. Örgütsel Denge Modeli**

Örgütsel denge teorisi, bir örgütün yalnızca çalışanlara sunduğu ödemeler veya teşvikler, çalışanın devam eden katkılarını ortaya çıkarmak için yeterli olduğu sürece yani teşvikler ve katkılar dengede olduğunda var olmaya devam edebileceğini göstermektedir (Allen ve Griffeth, 1999:531).

Bir örgütün dengesi, örgütün verimliliğini sürdürme kapasitesi anlamına gelmektedir. Örgütler, çalışanların katkılarının sürekliliğine bağlıdır ve bunu sürdürmek için örgütlerin adil teşvikler sunması gerekmektedir. Eğer kişisel fedakarlık, aldığı teşviklerden daha büyük olduğunda çalışanın katkılarını geri çekebileceği ve örgütten ayrılabilceği ifade edilmektedir (Kanja, Josephat ve Karanja, 2012: 1553). Bu teoriye göre, çalışanlar, örgüt tarafından sunulan teşvikler kendilerinden beklenen katkılara eşit veya bu katkılarını aştığı sürece örgütlerinde kalmak ve örgüte katkıda bulunmak için motive olmaktadır (Subramony, Krause, Norton ve Burns, 2008: 778).

#### **2.4.6. İnsan Sermaye Modeli**

İnsan sermayesi teorisi, insanların örgütlere getirdiği bilgi, beceri ve yeteneklerin örgüt açısından ekonomik değerinin olduğunu ve bu nedenle diğer ekonomik varlıkların yönetildiği, aynı stratejik şekilde yönetilmeleri gerektiğini belirtmektedir (Lee, Hsu ve Lien, 2006: 1952). Bu teoriye göre, eğitime yapılan yatırım, çalışan verimliliğinin artmasına katkıda bulunmaktadır (Koster de Grip ve Fouarge, 2011: 2404). Bir diğer ifadeyle, insan sermayesi teorisi; eğitim, öğretim, geliştirme ve diğer bilgilerin üretkenlik ve ücretler üzerinde olumlu bir etkiye sahip olduğunu belirtmektedir (Zula ve Chermack, 2007: 249).



Feldman ve Ng (2010) çalışmalarında insan sermayesi yatırımlarının, kişinin iş becerisini ve bilgisini geliştirmenin ötesinde, aynı zamanda daha yüksek üretkenlik ve kazanç elde etmeyi sağlayan arzu edilen kişisel özelliklerin gelişimini de desteklediği sonucuna ulaşmışlardır (Feldman ve Ng, 2010: 228). İnsan sermayesi teorisi, aynı zamanda, eğitim yatırımlarının çalışanların istihdam edilebilirliğini artırabileceğini ve daha iyi işler için çalışanları işten ayrılmaya teşvik edebileceğini de ifade etmektedir. İnsan sermayesi teorisi açısından, eğitim yatırımları ile ilgili çabaların işten ayrılma niyetinin meydana gelmesinde etkili bir faktör olduğu kabul edilmektedir (Ngo-Henha, 2017: 2755).

#### **2.4.7. Eşitlik Modeli**

Eşitlik teorisi, insanların işyerindeki sosyal değişimlerde kendilerine ne kadar adil davranıldığına dair algılarının motivasyon düzeylerini etkileyebileceğini açıklamaktadır ve teorinin temel yönü, çalışanların önce kişisel katkılarının girdi (çaba)- çıktı (ödül) oranını değerlendirmeleri ve daha sonra bu oranı benzer çalışma ortamındaki başkalarıyla karşılaştırmalarıdır. Eşitlik teorisi temel olarak, bireylerin adil veya eşit bir şekilde muamele görme isteğiyle motive olduklarını varsayan bir motivasyon teorisidir (Shiong, 2009:11).

Girdiler, bir kişinin örgüte getirdikleri şeklinde ifade edilmektedir ve eğitim düzeyi, yaş, deneyim, üretkenlik, diğer beceriler ya da çabaları içermektedir. Bir kişinin örgütten aldıkları şeklinde de ifade edilebilen çıktılar, girdiler karşılığında elde edilen ödüllerdir. Çıktılar arasında ücret, sosyal haklar, takdir, başarı, saygınlık ve alınan herhangi bir maddi ya da manevi ödül bulunmaktadır (Nyankey, 2012: 11-12). Girdi- çıktı oranını diğerlerine kıyasla küçük olarak algılayan bireyler, eşitsizlik veya adaletsizlik duyguları geliştirmektedir ve bu eşitsizlik durumunu azaltmak için motive olmaktadır. Tersine, oranlar dengede olduğunda, durumdan oldukça memnun olmaktadır (Welsh, Ganegoda, Arvey, Wiley ve Budd, 2012: 262). Eşitlik teorisi açısından eşitsizlik algısı, kızgınlık duyguları gibi hoş olmayan bir duygusal durum yaratmaktadır ve bu da devamsızlık ve işten ayrılma niyeti ile sonuçlanmaktadır (Geurts, Schaufeli, Rutte, 1999: 262). Eşitlik teorisi, devamsızlık ve işten ayrılma durumlarının tahmin edilebilmesi açısından yol gösterici olmaktadır (Westlund ve Hannon, 2008: 3).

### 3. KAVRAMSAL AÇIDAN İŞ TATMİNİ

#### 3.1. İş Tatmini Kavramı

Kılıç (2020:24-25)'e göre, İş tatmini, bireyin örgüt yönetimini ve işinin durumunu, güvenliğini ve işinden sağladığı geliri bireysel olarak değerlendirmesidir. İş tatmini, bireyin iş koşullarına yönelik algıladığı içsel tepkilerden meydana gelmektedir. Bu sebepten ötürü iş tatmini, çalışan bireyin işten sağladıklarına karşın, verdiği duygusal cevap olarak nitelendirilmektedir (Şeşen ve Basım, 2010: 172).

Özpehlivan (2018)'a göre, iş tatmini, çalışanın genel olarak işine sergilediği tavır ve işini sevmeye derecesi olarak tanımlanmaktadır. Bu sebepten, iş tatmini yüksek olan kişi, işine yönelik olumlu davranış sergilerken, işinden memnun olmayan kişi işine yönelik olumsuz bir davranış sergilemektedir. Hem bireysel hem de durumsal faktörlerin önemini vurgulayan temel tanımlardan biri olan iş tatmini, bireyin işinden beklentileri ile işinin ona sundukları arasında algılanan ilişki olarak tanımlanmaktadır. Bir tutum olarak değerlendirilen iş tatmini, “bireyin iş veya iş durumu hakkında olumlu veya olumsuz değerlendirme yargısıdır” şeklinde açıklanmıştır (Weiss, 2002: 175). Bu kapsamda iş tatmini, bireylerin içsel (kişilik özellikleri) ve dışsal (iş özellikleri) iş koşulları, çalışanların işe yönelik tatmin tutumunu etkileyerek iş davranışına yön vermektedir. Bireyin iş durumunu ya da işten elde edilen çıktılarını bireysel olarak değerlendirilmesi olarak açıklanan iş tatmini, bireyin beklentiler, değer ve normlar sisteminden geçerek iş ve iş durumuna yönelik algılarına karşı oluşturulan içsel tepkilerden oluşmaktadır.

İş tatmini, kişinin iş deneyimi ve çalıştığı örgüt arasındaki olumlu duygusal durum olarak tanımlanmaktadır (Bıyık ve Sökmen, 2016). Aynı zamanda iş tatmininin, iş sağlığı ve güvenliği hükümlerinin etkisini ve eğitim programlarının performansını belirlemede, terfi ve kariyer gelişiminde önemli rol oynadığı tespit edilmiştir. Örgütsel başarının ve performansın artırılmasında, üretkenlik ve verimlilik sağlanması hususunda önemli bir faktör olarak görülen iş tatmini, bu görüşler doğrultusunda hem duygusal bir tepki hem de tutumsal bir özellik olarak düşünülmektedir. İş tatmininin, yapılan işin ve örgütün çalışan tarafından nasıl algılandığına yönelik işin niteliğine bağlı olduğu belirtilmektedir. Aynı zamanda, çalışanın sunduğu hizmet, çalışanın iş sağlığı ve güvenliği, örgütün adil ücret

uygulaması, çalışma koşullarının ve sosyal ilişkilerin koruyucu şekilde olması kişinin iş tatminini oluşturan boyutlar olarak gösterilmektedir (İşcan ve Sayın, 2010: 196).

Çalışma hayatı günlük hayatının önemli bir kısmını kapsamaktadır. Bireylerin hayatlarını devam ettirmek için profesyonel olarak belli meslek dallarında çalışmalarını modern zamanlarda toplumsal ilişkilerin temelinde yer almaktadır (Önal ve Vatansever, 2021). İnsanlar, çalışma hayatında etkileşimlerde bulunmakta ve hayatın odak noktasına yaptıkları işleri koymaktadır. Dolayısıyla bireyin işi ile ilgili tutumları hem bireysel hem de çalıştıkları işe yönelik olarak önemli sonuçları olan bir özellik taşımaktadır. Günümüzde bireylerin işleri ile ilgili önemli tutumlarından bir olan iş tatmini, bireyin işine yönelik olarak bilişsel, psikolojik ve sosyal açıdan yaklaşımını ele almaktadır. Çalışanların işleri ile ilgili olarak yaptıkları değerlendirme sonucunda içinde buldukları psikolojik durumları iş tatminini oluşturmaktadır. İş tatmininin oluşmasında hem psikolojik faktörler hem de bireyin düşüncelerini kapsayan rasyonel değerlendirmenin etkileşimi önemlidir (Uludağ, 2017: 1).

### **3.2. İş Tatmininin Önemi**

Bilgi ekonomisi ile birlikte çağdaş insan kaynakları anlayışının öne çıkması ile iş tatminine yönelik çalışmalar hız kazanmıştır. İşletmelerin birinci amacı artık bir maliyet unsuru olarak görülmeyen çalışanların potansiyellerini en iyi şekilde ortaya koyması için teşvik etmek ve ihtiyaçlarına yönelik çalışmalarda bulunmaktır. İş tatmini, çalışanın kişisel bir değerlendirmesinin sonucu olsa da aynı işte çalışanların etkileşime geçtikleri faktörlerin benzerlik taşıması yöneticilerin çalışanların bilişsel ve duygusal durumlarına yardımcı olma sorumluluğunu örgütsel verimliliğin anahtarı olarak görmelerini sağlamıştır. Günümüzde sürdürülebilir bir rekabetin oluşturulabilmesi için çalışanların kendilerini mutlu hissetmeleri ve performanslarını gerçek anlamı ile göstermeleri gerekmektedir. İş tatmini duygusal bir doyum olarak ilk olarak bireyse bir etki oluşturmaktadır. Ancak bütün organizasyon incelendiğinde çalışanların tek tek iş tatmin düzeylerinin toplam performans ve verimlilik üzerindeki etkisinin önemi anlaşılacaktır. İşinde mutsuz olan bir kişinin öncelikle fiziksel tepkiler vermesi bireysel bir sonuç olarak algılsa da toplamda örgüt açısından olumsuz durumlara neden olacaktır (Izgar, 2008: 133).

Çalışanın işine yönelik psikolojik sözleşmesinde iş tatmini destekleyici bir etki oluşturmaktadır. İşletmenin amaçlarına ulaşması için çalışanların motivasyonlarının yüksek

olması gerekmektedir. Yaptığı iş ile gurur duyan, heyecanı yüksek çalışanların yönlendirilmesi ve yönetilmesi oldukça kolaydır. Bu çalışanların, öncelikli olarak kurumsal amaçları özdeşleştirmeleri beklenmektedir. İş tatmin düzeyinin düşük olması halinde ise motivasyon eksikliği hatalara, isteksizliğe ve verimsizliğe dönüşecek sorunlara neden olacaktır (Sökmen ve Ekmecioğlu, 2013: 91). Görüldüğü gibi iş tatmini ile bireyin istenilen performansı sergilemesi arasında önemli bir ilişki bulunmaktadır. Emeği karşılığında bireysel ihtiyaçlarının karşılandığı sonucuna ulaşan çalışanların olumlu tutum sergilemesi kaçınılmazdır. Bu neden sonuç ilişkisinde iş tatmini yüksek çalışanlar yönetim ve organizasyonun ana amaçlarından biridir. Bütün yöneticiler çalışanların mutlu ve yüksek performansa sahip olmasını istemektedir. Bu karşılıklı ilişkide iş tatmini performansı, performans da iş tatminini etkilemektedir. Çalışma psikolojisinde son yıllarda öne çıkan anlayışa göre mutlu çalışanların kendilerini gerçekleştirme isteklerinin verimlilik artışına neden olması, işletmelerin temel amaçları arasında sayılmaktadır. İş tatmin düzeyi, bir işletmenin örgütsel kültürünün gücü ve kalitesi ile ilgilidir. Kurumsal yapısı güçlü, çalışanların istek ve beklentilerine önem veren işletmeler bu kaliteye ulaşmak için önemli bir çaba sarf etmektedir. İş tatminine yönelik araştırmalar, toplam verimlilik ve toplam kalite açısından her bir çalışanın beklentilerinin ne olduğu ve bu beklentilerin nasıl karşılanabileceğini incelemektedir. Bireysel açıdan ilk olarak psikolojik sağlık sonrasında ise fiziksel sağlığı etkileyen iş tatmini, örgütsel açıdan ise örgütün çalışma şartları, ödüllendirme sistemi, örgüt kültürüne yönelik bilgilerde vermektedir. Çalışma hayatında insanların zevk aldıkları bir işte çalışması, verimliliğin ve etkinliğin ilk unsuru olarak değerlendirilmektedir (Budak, 2006: 9).

İç müşteriler olarak çalışanların mutluluğu, örgütsel düzeyde uyum ve çalışma barışının da bir unsurudur. İş memnuniyetinin yansımaları ise müşterilerine iyi davranan ve işini iyi yapan çalışanların var olmasıdır. Bu unsurlar öncelikle verimlilik ve performans ile ilgili olsalar da esas önemli nokta; örgütsel düzeyde belirlenmiş amaçlara ulaşılması, rekabet gücünün sağlanması ve işletmenin başarıya ulaşmasıdır. Çalışanların ne düzeyde memnun olduğu ile bu amaçlar arasında önemli bir ilişki bulunmaktadır. İş tatmini, günün büyük bir zaman dilimini işyerinde geçiren insanların yaşam tatmini ile de ilgilidir. İnsanların bireysel sağlıkları açısından önemli bir unsur olan yapılan işten keyif alınması ve memnun olunması bireyin davranışlarına da yansımaktadır. Çalışan yaşamında sürekli stres ve tükenmişlik

yaşayan bireyin sosyal ilişkilerinin de etkilenmesi işyerinde çalışma barışının korunmasını zorlaştırmaktadır. Çalışma arkadaşlarını olumsuz etkileyen ve çatışmacı davranışlar gösteren bireyler, örgütsel düzeyde iş birliği ve uyumu da olumsuz etkilemekte ve iş kazası dahil olmak üzere verimlilik kaybına neden olabilmektedir (Ölçüm, 2004: 70).

İşe yönelik tutumu bireyin kariyerine yönelik bakış açısını da etkilemektedir. Çalışanların farklı boyutlarda geliştirdiği tutumlar, işini sevmesine ya da olumsuz bir duyguya sahip olmasına neden olurken, bu yönü dolayısıyla iş tatmini kavramı hem araştırmacıların hem de işletmelerin önem verdiği konuların başında gelmektedir (Özpehlivan, 2018: 45).

### **3.3. İş Tatmini Etkileyen Değişkenler**

İş tatmini bireyler ve örgütler arasında farklılık gösterir. Bir örgütte iş tatmini seviyesi, çalışma koşullarına göre farklılık gösterir ayrıca bu seviye örgütün temel yapı taşlarını oluşturmada etkilidir. Locke (1976) ise iş tatminiyle ilgili olan koşulları şu şekilde belirtmiştir: Bu koşullar işgörenin başarı sağlayacağı ve çalışırken fazla yorulmayacağı bir işe sahip olması, iş performansına karşılık alacağı ödüller, çalışma koşullarının elverişli olması, saygınlık ve itibar görmesi, rol çatışması ve belirsizliği önlemede işin yardımcı olması şeklindedir (Savery, 2004: 19). Araştırmacılar hangi değişkenin iş tatmini üzerinde ne derece etkili olacağını ortaya koymak için çalışmalar yapmış, bu faktörleri iki ayrı grupta toplamıştır. Birinci grup örgütsel değişkenler; ücret, terfi, işin özelliği, politikalar, çalışma şartları gibi, ikinci grup bireysel değişkenler; ihtiyaç ve beklentiler, arzular, kişisel çıkarlar gibidir (Keleş, 2006: 50).

#### **3.3.1. İş Tatminiyle İlgili Örgütsel Değişkenler**

Örgütler, gereksinim duyulan insan ihtiyaçlarını karşılamak, mal ve hizmet üretmek için kurulurlar. Tüm bu süreçte insan faktörüne ihtiyaç duyulmaktadır. Örgütler amaçlarını gerçekleştirebilmek için bu insan faktörünün tatminini sağlamak zorundadır. Bu tatmin sağlandığı sürece işgörenlerin örgüte olan bağlılıkları artacak ve iş gücü devir oranı azalacaktır. İşgörenler örgütü sahiplenecek, çalışma gruplarıyla iyi ilişkiler içerisinde olacak ve örgüt için verimli üretim yapabileceklerdir. Bu sayede dolaylı olarak örgütler istedikleri amaçlara ulaşmış olacaktır (Akıncı, 2002: 7).

İşgörenler beklentilerinin karşılanmasında ve tatminlerinin sağlanmasında örgütlerin çalışanlara sunduğu olanaklar belirleyici rol oynamaktadırlar. Örgüt içindeki bazı koşulların varlığı ya da yokluğu çalışanların çalıştıkları örgüte karşı davranışlarını etkiler. Çalışanların yaptıkları işler karşılığında takdir görmesi ve onlara sorumluluk verilmesi, eğitim kariyer ve terfi fırsatlarının sunulması çalışanları psiko-sosyal olarak iyileştirecek bu sayede çevreye uyum sağlama sosyal katılımlarını artıracaktır. İşgörenlere bağımsız çalışma imkanının verilmesi iş tatminini olumlu yönde etkiler. Çalışanların yetenekleri psiko-teknik yöntemlerle saptanır ve onlara becerileriyle ilgili alanlarda bağımsız çalışma fırsatı sunulabilir. Bağımsız çalışma imkanı çalışanın her istediğini yapması anlamına gelmemektedir. Bu uygulamada asıl amaçlanan çalışanların kendilerini göstermelerini sağlamak ve kendi potansiyel güçlerini ortaya çıkarmaktır. Bu sayede çalışan saygı gördüğünü ve çalışma grubu içerisinde değerli olduğunu hissedecektir (Gümüş ve Sezgin, 2012: 124).

İş statüsü, toplumun bazı işleri, diğer işlere göre daha değerli olarak görmesiyle ilgilidir. İşin statüsü arttıkça, iş tatmininin yükseldiği görülmüştür. Bununla birlikte prestij ve kontrol dinamiklerinin de etkili olduğu görülmektedir. Kendi işi ve diğer kişilerin işleri üzerinde söz sahibi olanların iş tatmini seviyelerinin daha fazla olduğu görülmektedir. Bu tatminin örgüt içindeki hiyerarşide alt kısımda olan ve bu tür kontrol yetkisi az olanlarda daha düşük olduğu görülmüştür. Çalışanlara görevleri çerçevesinde yetki verildiği zaman sorumluluk ortaya çıkar. Sorumlulukla beraber işgörenlerde görevde karar alma ve uygulama bilinci gelişir. İşgörenlere karşı duyulan güven hissi onların kendilerini saygın olarak görmelerini sağlar. Çünkü çalışanlar sorumluluk aldıkları derecede verimlilik ve performans sergilemektedirler (Sabuncuoğlu, 2009: 54).

### 3.3.1.1. İş İçeriği

İş tatminini belirleyen önemli unsurlardan birisi de işin içeriği ve niteliğidir. İşin bunaltıcı ve rutin olmayışı işgöreni pozitif yönde etkileyip motive eder. Kişi tarafından işinin keyifli bir iş olarak görülmesi, kişinin işine yönelik tutumunun olumlu olması demektir. Bu sebeple çalışanın işine yönelik algısı, tatminde önemlidir. Kişinin yaptığı işi sevmesi, aynı zamanda işini anlamlı bulması ile doğrudan ilişkilidir. Bireyin işine yüklediği anlam da işini anlamlı görmesiyle ilişkilidir. Bireyin işinin keyifli olması bireyin işini anlamlı bulması ve kişinin yaşamında işin anlamlı bir yere sahip olması unsurları, kişinin işiyle özdeşleşmesine yol açacaktır. Böylelikle kişinin çalışma tatmininin artacağından söz edilebilir. İş düzeyi yükseldikçe iş tatminin de artması beklenir. Çalışanlar yaptıkları iş ile ilgili toplum tarafından kabul görme ve saygınlık hissetme ihtiyacı duyarlar. Belirli statüye sahip çalışanlar iş tatmini elde ederler. Çalışanların işleri ilgili sınırlı düzeyde olsa bile karar verme yetkisinin olması tatmin düzeyini arttıran bir etkidir. Bu durumda kişi önemsendiğini ve üretime doğrudan katıldığını hissedecek ve tatmin düzeyi buna bağlı bir şekilde yükselecektir. Aksi takdirde kontrol olanağına az sahip olan çalışanlar daha az iş tatminine sahip olacaklardır (Keser, 2009: 104).

Başka bir deyişle daha çeşitli işler yapan ve farklı beceriler kazanan kişiler işlerinden daha az sıkılmakta, daha fazla tatmin yaşamaktadır. Aksine işlerin tekdüze ve rutin olduğunu hissettiklerinde diğer tüm koşullar aynı olsa bile iş tatminleri azalmaktadır. Eğer işlerin çeşitlendirilmesi fazla sayıda olursa çalışanlarda yüksek stres oluşması beklenir. Aşırı stres çalışanlarda motivasyonu ve verimliliği düşürür. Bunun sonucunda tatminsizlik ortaya çıkar (Tümgan, 2007: 18). İşin çekici olması, farklı olması, kişiye kendini geliştirme fırsatı vermesi, sorumluluk yüklemesi, çalışana katılım olanağını sağlaması iş tatminini artırıcı unsurlardandır. İşlerine yüksek düzeyde katılım sağlayan çalışanlar, normale göre fazla çaba gösterecek ve gösterdiği normalüstü çaba için de daha fazla ödüle sahip olacaklardır. Çalışanların yetenekleri dışında kalan işler iş tatminini azaltmaktadır. Benzer şekilde çalışanlara yeteneklerine göre daha kolay işlerin verilmesi de iş tatminini olumsuz etkiler. Yeterli bir tatmin seviyesi sağlamak için yapılan iş ile çalışanların yetenek ve becerilerinin uyumlu olması gerekmektedir. Çalışanlar, kendi yetenek ve becerilerine göre, aldıkları eğitime uygun, kendilerini geliştirme fırsatlarının olduğu, iş yaparken zorlanmayacak işlerde

çalışmak isterler. Ayrıca çalışanlar zor diye tabir edilen işleri başarmak için çaba göstereceklerdir. Zor işleri başarmak için kendi kişisel gelişimlerini de içine alan uzun vadeli roller üstlenecekler ve tatminlerini arttıracaklardır. Çalışanların bürokratik yapıların ağırlıkta olduğu işlerde çalışmaları korku ve gerilime neden olur. Bu korku beraberinde işten ayrılma gibi olumsuz sonuçları getirebilir. Merkezi yapıdan alınan emirlerle faaliyet gösteren işlerde çalışanlar ortaya çıkabilecek katı çalışma koşullarından uzak durmak isteyeceklerdir. Öte yandan kendilerine sürekli iş olanağının sağlandığı işlerde de çalışmak isteyeceklerdir (Avcı, 2000: 547).

İşgörenlerin ihtiyaç duyduğu diğer bütün koşullar sağlansa dahi (kişisel ve örgütsel unsurlar) iş, çalışanların kişilik ve beklentilerine cevap vermiyorsa, kişinin değerlerine ters geliyorsa tatminsizlik ortaya çıkar. İşler, çalışanlara sorumluluk duygusu aşılmalı, kendilerini geliştirme fırsatları sunmalı, yeni bilgiler öğretmelidir. Çalışanların önemsedikleri diğer bir faktör de esnek çalışma saatleridir. Esnek çalışma saatleri uygulayan örgütlerde işe geç kalma ve devamsızlık gibi olumsuz koşullara daha az rastlanmaktadır. Esneklik bandı uygulaması, çalışma saatlerini çalışanların tercihlerine bıraktığı için onların işe karşı tutumlarını olumlu yönde etkilemektedir. Esnek çalışma saatleri modelinde, işgörenin çalışma zamanı ve süresi, işletme yönetimi ile dilediği şekilde belirlenebilir (Pekel, 2001: 142).

### **3.3.1.2. Yapıcı Denetim**

Vroom ve Badin (1974)'in yapıcı denetiminin iş tatmini ile sonuçlandığına ilişkin çalışmaları vardır. Üstün manipüle edici rehberlik etkinlikleri vasıtasıyla başarılı sonuçlar ortaya çıkabilmektedir. Yapıcı ve işgöreni yönlendirerek geliştirmeyi hedef alan denetimin yüksek iş tatminine sebep olduğu düşünülmektedir (Silah, 2001: 106).

### **3.3.1.3. Ücret**

Ücret dar anlamı ile belirli mal ve hizmet üretimi karşılığında çalışanlara verilen bir bedeldir. Geniş anlamıyla ise üretim faktörlerinden biri olan çalışanların emeklerinin bedeli, fiyatıdır. Örgütlerin çalışanları güdülemek için ellerinde bulundurduğu en önemli etken ücrettir. Yeterli ücret, kişileri örgütlere çeker ve onları daha sıkı çalışmaları yönünde motive



eder. Ücret, işgörenlerin fizyolojik ve güvenlik ihtiyaçlarını tatmin eder, saygınlık simgesi oluşturur. Ücret kazanma ve hayat standartlarına ulaşma isteği insanları çalışmaya zorlar. Kişi yaşamını devam ettirebilmesi için asgari yaşam standartlarına uygun bir gelire sahip olmalıdır. Bu sebeple ücret kişinin öncelikli çalışma amaçları arasındadır (Pekel, 2001: 144).

Çalışanlar ürettikleri mal ve hizmet karşılığında hak ettiklerini düşündükleri ücreti talep ederler. Çalışma karşılığında istenen ücret çalışma performanslarına etki eder. Çalışanlar talep ettikleri ücreti alamazlarsa tatminleri düşecektir. Kişilerin aldıkları ücret tek başına değerlendirilmemelidir. Örgüt içerisinde yapılan ücret dağılım önemlidir. Çalışanlar kendilerini aynı yetenek seviyesine sahip diğer çalışanlarla kıyaslarlar. Eğer bir çalışan kendi seviyesindeki çalışanlara oranla daha az ücret aldığını düşünürse iş tatmini düşecektir. Bu bakımdan ücret adaletli bir şekilde dağıtılmalıdır (Nalbantoğlu, 2012: 54).

Ücreti dağıtmada dikkate alınan unsurların başında yapılan işin miktarı ve niteliği gelmektedir. Verilen ücretlerin çalışanların unvanlarına, eğitim seviyelerine uygun olması gerekmektedir. Ayrıca çalışanlara verilecek prim ve ikramiye miktarlarının saptanması önemlidir. Şikâyete maruz kalmayacak şekilde düzenlemeler yapılmalı ve çalışanlara yaptıkları iş karşılığında tatmini arttırmak amacıyla verilmelidir. Örgütlerde uygulanan ücret politikaları çalışanlara yapılan performans değerlendirme sonuçlarına göre şekil almaktadır. Çalışanların düşük performanslarına düşük ücret, yüksek performanslarına yüksek ücret vermek basit bir ilişki kurmak olacaktır. Örgüt genel anlamda başarısızlığa değil başarıya odaklanmalıdır. Bunun için yeterli performans göstermeyen çalışanlarda bile ortalama maaş artışına gidilmelidir. Beklenenin üstünde performans gösterenlere ise daha yüksek ücret verilerek motive edilmelidir (Fındıkçı, 2000: 138).

Performansa göre ücret ödülleri, ikramiyeler, şirketlerin karlarından çalışanlara pay verilmesi, çalışanların şirket hisselerine ortak edilmesi gibi politikalar iş tatminini artırıcı yönde yapılan uygulamalardır. Bu uygulamaların çalışanların performansını doğrudan arttırıcı etkisi olduğu söylenebilir. Ücret politikalarının doğru uygulanması neticesinde, devamsızlık ve işten ayrılma oranı azalacak, iş kazaları önlenecek, üretim verimli şekilde artacak, işgücü ve üretim maliyetleri azalacak, hatalı mal miktarı düşecek, müşteri şikayetleri en aza indirgenecek, istenilen miktarda tasarruf sağlanıp örgütün ekonomik büyümesi sağlanacaktır (Pekel, 2001: 144).

Ücretin işgörenlerde yarattığı tatmin bireylere göre değişiklik göstermektedir. Bazı bireyler verilen ücrete karşı motive olup tatmin olurken bazıları ise psiko-sosyal ihtiyaçlarının giderilmesi neticesinde tatmin olurlar. Fizyolojik ihtiyaçlar genellikle ücret ile karşılanırken, psiko-sosyal ihtiyaçlar ise başarı, kıdem, statü, unvan gibi faktörlerle karşılanır. Bu nedenle örgütlerin iş tatmini yaratmak için yalnızca ücret odaklı bir plan oluşturması yanlış olacaktır. Ücret, çalışanların kendilerini tanımalarına ve yöneticilerin kendileri hakkındaki görüşlerini öğrenmelerine yardımcı olur. İşgörenler yaptıkları iş karşılığında yeterli miktarda ücret aldıklarını düşünüyorlarsa yöneticilerin kendilerinden memnun olduğunu anlayacaklardır. Aksi takdirde düşük ücret aldıkları zaman yöneticilerin kendilerini yeterli görmediklerini düşüneceklerdir.

#### **3.3.1.4. Çalışma Koşulları ve Ortamı**

Çalışma şartları denildiği zaman; ortamın sıcaklık durumu, havalandırma, gürültü, aşırı fiziksel güce dayalı olarak çalışma ve risk altında çalışma akla gelmektedir. Çalışılan ortamda ısı düşüklüğü veya fazlalığı olması, çalışma temposunu ve verimini kötü bir şekilde etkiler. Bu tür ortamda kişide stres etkileri görülecektir. Eğer çalışma ortamı fazla sıcak veya fazla soğuk olmak zorundaysa çalışanların ekipman ve donanımları ona göre ayarlanmalıdır. Fazla iş yükü altında kalma da çalışanın tatminini olumsuz etkilemektedir. Özellikle bazı meslek gruplarına belirli dönemlerde yüklenen ağır çalışma koşulları çalışmanı mutsuz etmektedir. Aşırı iş yükü gerek bedensel olarak gerekse zihinsel olarak yorgunluğa yol açabilmektedir. Çalışanların iş gördükleri fiziksel ortamlar verimliliği oldukça etkilemektedir. Verimlilik sağlayacak şekilde fiziksel ortamların iyileştirilmesi çalışanların moral ve motivasyonunu olumlu yönde etkileyeceği gibi, işletmeye bağlılığı da arttıracaktır. Fiziksel çalışma ortamlarının işin niteliklerine göre belirlenmesi ve düzenlenmesi çalışan temposu ve iş tatminini arttırmada önem teşkil eder (Özaydın ve Özdemir, 2014: 256).

Çalışma koşullarının istenilen düzeyde olmaması iş sağlığı ve güvenliği açısından olumsuz sonuçlar doğurabilir. İş sağlığı ve güvenliği prosedürlerinin yerine getirilmemesi ağır yaralanmalar, bir organın ve uzvun kaybedilmesi hatta ölümlerle sonuçlanan kötü iş kazalarını beraberinde getirir. Ayrıca kazalar dışında uzun vadeli hastalıklar da yaratır. Bu hastalıklar duyma ve görme bozuklukları, akciğer hastalıkları, zehirlenmeler, kimyasal madde maruziyeti sonucundaki hastalıklar gibi olabilir. İşgörenler zaman tasarrufu sağlamak

için iş yerlerinin evlerine yakın olmasını ister. Çalıştıkları tesislerin, binaların hijyenik olmasını, günlük çalışma materyallerinin kolay erişilebilir şekilde ellerinin altında bulunmasını isterler. İşçilerin çalışma ortamıyla ilgili bu istekleri onlarda yeterli düzeyde tatmin yaratır (Başaran, 1991: 204).

Çalışma ortamının iyileştirilmesi konusunda yönetime düşen görevlerden bir tanesi de çalışanlara güven hissini aşmaktır. Yönetime karşı duyulan güven, fiziksel ortam ile ilgili olan şikayetleri en aza indirir. Çalışma koşulları çalışanların iş dışındaki dünyalarında da önem teşkil eder. Esnek çalışma koşullarının olmaması kişilerin sosyal çevreleriyle olan ilişkilerini olumsuz yönde etkiler. Örneğin kişi ailesiyle ve çevresiyle yeterli derecede vakit geçiremeyecek ve kendisine vakit ayıramayacaktır. Yeterli miktarda dinlenme, kişilerin kendilerini enerjik hissetmeleri ve yenileyebilmeleri için olmazsa olmazdır. Çalışma koşullarının iyileştirilmesi çalışanlarda kendisine değer verildiği algısını yaratacak ve iş tatminini arttıracaktır. Kabul ve takdir görme çalışma koşulları ile ilgili şikayetleri en aza indirgeyecektir. Aksine bir görüş olarak günümüzde bazı işletmelerde çalışma koşullarının iyileştirilmesi gereksiz, gösterişe dayalı, maliyetli bir eylem olarak görülmektedir.

### **3.3.1.5. Çalışma Grubu**

Çalışma grubu faktörleri örgüt içerisinde çalışanların arasındaki iletişim ve etkileşimlerinden kaynaklanır. İş görenlerin astlarıyla ve yöneticileriyle olan ilişkileri şeklinde tanımlanabilir. Çalışma grubu ile aynı yapıya sahip olmak onlar tarafından kabul görmek ve etkileşim halinde bulunmak iş tatmini açısından önemlidir ve pozitif etkiler yaratmaktadır. Etkileşim, gruptaki diğer kişilerin davranışlarının kişinin kendi davranışları ile benzer olduğu koşullarda, diğer kişiler tarafından kabul gördüğünde, hedeflere ulaşılmasını sağladığında tatmin edici olmaktadır. İşyerinde çalışanlar arasındaki uyum önemli bir yer tutmaktadır. Uyum, örgüt içerisindeki ilişkilerin sağlıklı bir şekilde yürütülmesiyle, çalışanların mutluluğunun sağlanması ve etkili bir çalışma düzeyinin sağlanmasıyla birlikte oluşur. Uyum, kişi için mutluluğu, huzuru ve tatmini doğurur örgüt için ise, istenilen bir düzeyde performans gösteren çalışma grubunu oluşturur (Alanyalı, 2006: 42).

Çalışanların tek başlarına çalışmalarını kendilerini yalnız hissetmelerine neden olur ve

tatminsizliğe yol açar. Çalışma grupları, iş tatmini yaratmak için önemli bir kaynaktır ve çalışanların birbirleriyle olan etkileşimleri iş tatminini yönlendirmektedir. İletişimin zayıf olduğu gruplarda çalışanlar yalnızlık yaşarlar ve sonuç olarak ta işten ayrılma eğilimleri artar. Çalışanların kendilerine benzeyen kişilerle birlikte başarılı gruplar içerisinde bulunmaları iş tatminlerini artırır. Çalışanlar arasındaki etkileşimler bir nevi sosyalleşme olarak kabul edilebilir. Kişi çalıştığı süre içerisinde arkadaşlar edinebilecek ve dış dünyası da bu çalışma grupları sayesinde kişiyi mutlu edecek biçimde şekillenecektir (Erdoğan, 1994: 242). Çalışanların günlerinin büyük bir kısmını işyerlerinde geçiriyor olmaları, diğer çalışanlarla iyi ilişkiler içerisinde bulunmasını gerektirir. Çünkü işyerlerinde yüz yüze iletişimler yürütülür ve bu ilişkiler informal gruplar arasında yapılır. İnfomal gruplar içerisinde iletişimde bulunan çalışanlar birbirlerine hem işleriyle ilgili hem de kendi yaşamlarıyla ilgili yardımcı olurlar. Gruplar içerisinde oluşan etkili ilişkiler çalışanlara aidiyet duygusu kazandırır ve onları işletmeye bağlar (Kaya, 2003: 52).

Örgüt yönetimleri çalışma grupları arasındaki ilişkileri geliştirmek adına bir takım uygulamalar yapabilir. Örneğin çalışanların yemek ve çay kahve içme saatleri gibi ortak iletişimlerin kuvvetli olacağı etkinliklerin aynı zaman dilimine denk getirilmesi önemlidir. Ayrıca örgüt dışında çalışanların birlikteliklerini pekiştirmek için piknik, gezi gibi çeşitli sosyal aktiviteler düzenlenmesi fayda sağlayacaktır. Kişilerin sahip oldukları değerler iş hayatlarında onları doğrudan etkiler. Kişiler arasındaki değerlerin paylaşılması aralarındaki bireysel ilişkileri de etkiler. Benzer değerlere sahip olan kişilerin birbirleriyle daha yakın ilişki içerisinde olduğu görülür. Ortak iletişimin sağlıklı yapılması, iş ortamında belirsizlik gibi olumsuz faktörleri ortadan kaldırmak için önemlidir (Sevimli ve İşcan, 2005: 56).

Örgütlerde üretim süreçlerinde çalışanlar arasında bölüm ayrımcılığı ve rekabet yaşanabilir. Eğer üretim çalışmaları sırasında kişiler arasındaki iletişim zayıf olursa, olumsuz sonuçlar ortaya çıkabilir. Bu olumsuzluğu ortadan kaldırmak için, sağlıklı iletişim sağlanmalı, dayanışma ve ekip ruhu canlandırılmalı bölümler arasındaki engeller ortadan kaldırılmalıdır. Yapılan bu eylemler iş tatminini destekleyici rol oynayacaktır. Takım çalışmalarının etkili yapılması çalışanlar arasında iş birliği duygusunu artırır. Çalışanların aidiyet duyguları gelişir ve gerek duydukları duygusal ihtiyaçları karşılayabilirler. İletişimin sağlıklı olmadığı çalışma gruplarında, çatışmalar yaşanır.

### 3.3.1.6. İş Güvencesi

Çalışanlar çeşitli ekonomik beklentilerle birlikte iş güvencesine sahip olmasını isterler. Yaşlılık, işsizlik, sakatlık gibi olumsuz durumlarda güvenlik duygusu onlar için önemlidir. İş güvencesi ekonomik bir güvencedir ve çalışanı sadece çalıştığı süre içerisinde değil iş hayatından sonra da korumayı amaçlar. Bireyler için emeklilik, kaza, hastalık durumunda onları koruma biçimi olarak hayat ve kaza sigortası, emeklilik primi gibi çeşitli uygulamalar geliştirilmiştir. Günümüzde örgütler bu uygulamaları çalışanları teşvik edecek biçimde onlara sunmaktadır. Kişinin örgüt içi kademelerindeki yeri düştükçe iş güvencesine verilen önem artar. Daha düşük örgütsel kademelerde çalışanların iş güvencesine verdikleri önem artmaktadır. Eğitim düzeyi yükseldikçe iş güvencesine verilen önem azalabilir. Yaşlılarda iş güvencesine karşı olan beklentiler gençlere göre daha fazladır (Molla, 2002: 44).

İş güvencesi iş tatminini etkileyen en önemli faktörler arasındadır. Güvencenin önemlilik derecesi onun olup olmadığı durumlarda anlaşılabilir. İşgörenler açısından bakıldığında zaman, kişi güven içerisinde olduğunu hissettiği zaman, yönetimin kendisine değer verdiğini hissedecek, işten atılma korkusu azalacak, geleceğe daha pozitif bakacaktır. İşten atılma korkusu kişide tatmini azaltacaktır, bu korku içerisinde çalışan bir birey emeğini daha düşük seviyelerde sergileyecek ve örgüte olan bağlılığını kaybedecektir. İş güvencesi çalışanların iş tatminini arttırmakla birlikte onların yönlendirilmesini de kolaylaştırır. Çalışanlar işlerinin güvenli bir şekilde yapılmasına olanak sağlanmasını isterler. Çalışanlara güvenlikte olduklarının hissettirilmesi, yöneticilerle olan ilişkilerini iyileştirecektir (Özgen, 2001: 334).

İş güvencesinin sağlanması işteki olası kazaları önler. İş kazası oranlarının azalmasında, çalışanların güven içerisinde çalışıyor olmalarını hissetmeleri etkilidir. Çalışanlar iş güvencesi hissettiği zaman işin gerektirdiği nitelikte üretim ve hizmet sağlayacak, kendisini kötü etkileyecek kaza, işin aksaması gibi olumsuz durumlardan kaçınmış olacaktır. Aksi olarak iş güvencesinin çalışanlara aşırı derecede hissettirilmesi onlarda işi boşlama, kötü alışkanlıklar edinme ve etkinliğin azalması gibi olumsuz sonuçlar doğurabilir. İş güvencesinin çalışanlara hissettirilmesi makul düzeyde ve onların verimini düşürmeyecek şekilde olmalıdır (Özdemir, 2009: 46).

### 3.3.1.7. İhtiyaçlar ve Beklentiler

İnsan hayatının devam ettirilebilmesi için çeşitli ihtiyaçlar vardır. İhtiyaçlar kendi aralarında fiziksel ve psikolojik ihtiyaçlar olmak üzere iki gruba ayrılırlar. Fiziksel ihtiyaçlar, insan fiziksel yapısının ihtiyaç duyduğu ihtiyaçlar, barınma, yemek yeme, dinlenme gibi ihtiyaçlardır. Psikolojik ihtiyaçlar ise, aidiyet, takdir edilme, sorumluluk gibi ihtiyaçlardır. Kişi ihtiyaç duyduğu bu unsurları zamanının büyük bir kısmını geçirdiği örgüt içerisinde yönetimden beklemektedir. İş tatmininin derecesi çalışanların ihtiyaçlarının karşılandığı düzeydedir. Yöneticiler çalışanların ihtiyaçlarını karşılamakla yükümlüdür ve onları memnun ettikleri derecede iş tatmini yaratırlar. Yani beklentilerin ne derecede karşılandığı iş tatminini oluşturan etkidir. Beklenti, örgütsel hedefler ile kişinin gösterdiği çaba arasındaki ilişkidir. “Gösterilen çaba çalışanları örgüt hedeflerine götürür mü?” sorusunun cevabıdır. Bireyler kendi amaçları ile örgüt amaçları arasında bir bağlantı kuruyor ise beklenti içerisine girmiş demektir. Bu beklentiler genelde ihtiyaçların karşılanması şeklinde olacaktır (Ateş, 2005: 95).

### 3.3.1.8. Yönetim

Örgütlerin benimsedikleri yönetim tarzı, çalışanlara karşı oluşturulan tutum, kuralların uyulmasında gösterilen esnek anlayış, iş görenlerin iş tatmini seviyelerini önemli derecede etkiler. Örgütler çalışanlarını karar verme süreçlerine dahil etmek için onlara çeşitli sorumluluklar verirler. Bu sorumluluk iş görenlerin kendilerine saygı duymalarını sağlar ve örgütteki yerlerini anlamasını kolaylaştırır. Değer ve saygı görmeyen çalışanlar bu duygusal beklentilerini başka yerlerde arayacak ve iş tatmini düşecektir. Ayrıca yönetime katılım sağlanan örgütlerde daha verimli kararlar alınacağından söz edilebilir. Bu sayede örgütün çalışan odaklı olması sağlanmış olur. Karar verme sürecine ortak edilen çalışanlar işlerine ve çevrelerine karşı olumlu duygular besler, kabul görme duygusuyla beklenen tatmine erişir. Esnek yönetim anlayışları kişilerin çalışma hayatları ile aileleri arasındaki dengeyi sağlamayı, çalışanların konsantrasyonlarını dağıtmamayı amaçlar. Esnek yönetimler, çalışma saatlerini çalışanların beklentilerine uygun bir biçimde düzenleyip onlara bazı güvenceler verirler. Bu verilen güvenceler yönetici kişilere bağımlı kalmamalıdır. Yönetici değişikliğine gidildiği zaman verilen sözler değerini yitirmemelidir. Bu yüzden esnek

yönetimi benimseyen örgütler, kurumsallaşıp verilen sözleri güvence altına almalıdır (Pekel, 2001: 146). Yöneticiler iş tatminiyle yakından ilgilidirler. Çünkü iş tatmininin çalışan performansı ve verimliliği üzerinde doğrudan etkisi olduğunu düşünürler. Örgüt yöneticileri açısından bakıldığı zaman tatmin olmuş çalışanlar, daha etkili, duyarlı, dikkatli, yenilikçi görülür. Aksine tatmin olmayan çalışanlar yönetime göre mutsuz ve yetersizdir (Günbayı, 2000: 7).

Çalışanların pasif ve etkisiz olmalarına sebep olan örgüt yapıları kısıtlayıcı politikalar güden örgütlerdir. Katı, esnek olmayan yönetim anlayışları çalışanların iş tatminini düşürür. Çalışanlar özendirilip cesaret verilmeli ve onlara yönetime katılma olanağı sunulmalıdır. Yönetime katılma sorumluluğu üstlenen çalışanlar, işine yabancılaşma, işten ayrılma gibi olumsuz etkilerden uzaklaşmış olacaktır. Örgüt yöneticileri çalışanların gözünde önemli bir yere ve etkiye sahiptir. Bu sebeple kendisine iyi davranılan ve saygı duyulan çalışanlar düşük ücret alsalar dahi çalıştıkları örgütten ayrılmaz ve örgüte bağlılıklarını koruyabilirler. Bu, çalışanlara uygulanan yönetim tarzının ne derece önemli olduğunu, sadece fiziksel ihtiyaçların karşılanmasıyla tatmin yaratılamayacağını gösterir. Yöneticiler karar alırken çalışanların istek ve beklentilerini karşılayacak şekilde davranmalıdır. Çalışanların becerilerini, kişilik yapılarını inceleyerek iş ile çalışan arasında uyum sağlanmalıdır. Çalışanların becerilerinin ne düzeyde olduğunu anlamak için sürekli bilgi alışverişinde bulunulmalı ve veri iletimi sağlıklı bir şekilde aktarılmalıdır. Çalışanların beceri düzeyleri belirlendikten sonra, onlara yaptıkları iş ile ilgili karar alma fırsatı tanınmalıdır. Alacağı her kararda ve uygulayacağı yöntemde üst yönetime başvurmak zorunda olan çalışan, katı yönetim anlayışından bir süre sonra sıkılacak ve iş tatminleri düşecektir. Yöneticilerin mesleki bilgileri, insan ilişkileri konusundaki başarıları, görevleri koordine etmedeki becerileri, etkili iletişime sahip olmaları, iş tatminini olumlu yönde etkiler. Demokratik şekilde karar alıp uygulayabilen yöneticiler, diğer katı ve otokratik yöneticilere göre iş tatmini oluşturma konusunda daha başarılıdırlar (Bingöl, 2003: 202).

### **3.3.1.9. Terfi ve Ödüllendirme**

Örgütlerin çalışanlarına verdiği ödüller yönetim çevresi ile ilgili güçlerdir. Yöneticiler bu sayede çalışanların beklentilerine cevap verip onların işlerine karşı olan isteklerini arttırmaya çalışır. Ödüller çalışanların motivasyonlarını artırıp kendi amaçlarının yanında

örgütlerin de amaçlarına hizmet etmelerini sağlar. Ödüller ve teşvikler işgörenler üzerinde oldukça etkilidir ve örgüt başarısı için olmazsa olmazdır. Ücretler, maaşlar, emeklilik hakları, tatiller ve terfiler örgütler için en önemli ödül araçlarıdır. Ödül sistemleri iş güvencesi bulunan ve çalışanların kendilerini geliştirebilmeleri bir iş ortamı hazırlamak için oldukça önemlidir. Departmanlar arasında yatay ve dikey geçişlerin sağlanması, çalışanlara gösterilen övgüler, takdir edilmeleri çalışanların gözünden işin cazibesini artırır ve iş bağlılığı sağlanır. Ödüller, karmaşık ve anlaşılmaz olmayacak şekilde doğrudan ve zaman kaybedilmeden çalışanlara verilmelidir. Alınan ödüller karşısında çalışanlar başarı hissine kapılacak; ürettikleri mal ve hizmetlerin karşılığını bulmuş olacaklardır. Çalışanlara verilecek ödüller ekonomik ödüller dışında bazen bir teşekkür, takdir etme, isim ile hitap etme gibi manevi şekillerde de olabilir. Yöneticiler çalışan performansını, motivasyonlarını istedikleri düzeye çekmek için ödül sistemini oldukça sık kullanırlar. Ödül sistemleri sosyopsikolojik ödüller, yönetsel ödüller, ekonomik ödüller şeklindedir. Sosyo-Psikolojik ödüller, çalışanların bazı davranışlarının neticesinde yaşadığı ve ona keyif veren psikolojik durum ve uygulamalardır. Bu ödüller yöneticilerin örgüt çalışanlarına sıcak davranışları, onlarla informal ilişkileri, takdir belgesi verme, övgü ve onları mutlu edecek çeşitli davranışların sergilenmesi ve güzel sözlerin söylenmesi şeklindedir (Urlu, 2010: 21).

Yönetsel Ödüller, yönetimin çalışanlarına tanıdığı motivasyon araçlarıdır. Sorumluluk içeren işlerin verilmesi, terfi ve unvan verme, yetkilerini arttırma, görev planında değişiklik, iş genişletme ve rotasyon, gösterilen performans karşısında geri bildirim sağlanması, karar süreçlerine çalışanların katılması şeklindedir. Karar süreçlerine katılma, çalışanlar üzerinde çoğu zaman ücret gibi motivasyon araçlarından daha fazla etki göstermektedir. Çalışanların fikirler ve görüşlerinin dikkate alınması esnek ve ortak bir yönetim tarzı benimseterek, tatminlerini arttıracak bir etki oluşturur. Sorumluluğu fazla olan işlerin çalışanlara verilmesi onlarda olumlu etkiler meydana getirir. İş görenler işlerin üstesinden gelmek için bilgi, zeka ve yeteneğe ihtiyaç olduğunu düşünülürler, bu sayede kendilerine olan güvenleri artar. Yetki ve sorumluk devri, iş görenlerin iş tatminini olumlu etkileyen ödüllendirme araçlarıdır. Yapılacak işlerin koordinasyonu, çalışanların motivasyonlarını ve verimlerini arttıracak şekilde yapılmalıdır. İş genişletme, rotasyon, iş zenginleştirme gibi performans artırıcı araçlar çalışanların kendilerine olan güvenlerini arttırır, kendi niteliklerini anlamasını sağlar, etkin hizmet ve mal üreten iş ortamı oluşmasını teşvik eder. Çalışanların terfi ettirilmesi ve



unvan verilmesi bir statü ve prestij kaynağı olarak görülmektedir. Sağlanan imkanların ve yetki düzeylerinin artırılması çalışanların daha fazla sorumluluk kazanmalarına yardımcı olur ve örgüt içi performansı artırır (Koçel, 1993: 13).

Ekonomik ödüller, tarihi çok eskilere dayanan, performans ve verimliliği arttırmak, örgüte bağlılığı sağlamak, örgüt içerisinde daha etkin ve kaliteli üretim sağlamak için çalışanlara verilen motive edici araçlardır. Çalışanları motive edici en önemli unsurlardan bir tanesi ücrettir. Bireylerin en azından asgari standartlarda yaşayabilme istekleri onları çalışmaya sevk eder. Çalışanların bu beklentileri, başarı ve verimliliklerine bağlı olarak, maaş, prim, ikramiye, iş ödenekleri, sosyal yardımlar gibi ekonomik araçlarla karşılanmış olur.

## 4. KAVRAMSAL AÇIDAN ÖRGÜTSEL BAĞLILIK

### 4.1. Örgütsel Bağlılık Kavramı

Küreselleşmenin ortaya çıkardığı çetin ve sıkı rekabet sonucunda örgütlerin başarı sağlayabilmeleri ve faaliyette buldukları alanlarda varlıklarını idame ettirebilmeleri zorlaşmıştır (Yüksel, 2019:37). Örgütler geçmişe nazaran daha fazla çaba göstermek, elemanlarına yönelik faaliyetlerini, arttırmak ve onlara daha yoğun biçimde odaklanmak zorunda kalmaktadır (Güllüoğlu, 2012:120). Tüm örgütlerde başarıyı getiren en hassas faktör hiç şüphesiz insandır. Bundan dolayı da günümüzde çalışan odaklı yönetim biçimlerinin önem arz ettiği düşünülmektedir.

İnsanların beraber yaşam sürdürme zorunluluğundan dolayı hayatı paylaşırken iş ve güç birliği yapması gerekliliği hiç şüphesiz hususiyet gösteren bir gerçektir (Tüfekçi, 2011:42). Amaca ulaşmak için bir araya gelen insan gruplarının etkili bir şekilde örgüt içerisinde faaliyet gösterebilmesi için bu gruptaki çalışanların örgüt içerisinde yer alan mekanizma içerisinde etkileşim gösteren faktörlerin bilincinde olması gerekmektedir (Demirel vd., 2012:510). Örgütte faaliyet gösteren her çalışan yaptığı işlerden sorumlu olarak örgütün diğer çalışanlarını da göstermiş olduğu performans ile gerek tutum gerekse davranış yönünden etkilemektedir (Uğurlu, 2009:50). Örgütün varlığını idame ettirebilmesi çalışanların örgütlerine karşı olan sadakat ve bağlılıkları ile yakından ilgilidir. Bir başka ifade ile çalışanlar çalıştığı örgüte ne derecede bağlı ise bununla doğru orantılı biçimde örgüt de o derece güçlü ve potansiyeli yüksek hale gelecektir (Köse ve Gönüllüoğlu, 2010:87). Bundan dolayıdır ki örgütler kendi varlığını korumak ve varlıklarını devam ettirmek için vasıflı elemanlarının örgütten ayrılmasına engel olmak adına yüksek düzeyde çaba sarf etmek durumundadır (Başaran, 1984:57).

Mowday ve diğerleri (1979:227)'ne göre bağlılık kavramı; örgütte yer alan kişilerin örgüt ile bir bütün haline geldiklerinde ve örgütsel hedefler çerçevesinde hareket ettikleri orantıda meydana gelen bir kavramdır. Bu araştırmacıların ortaya koyduğu tanıma göre bağlılık; çalışanın içerisinde bulunduğu örgüte karşı hissettiği duygusal anlamda bir bağlılık türüdür ve çalışanın örgüt ile alakalı değer ve hedeflerini kabullendikleri ve buna göre hareket ettikleri zaman ortaya çıkabilecek bir bağlılıktır (Serin, 2011:22).

Örgütsel bağlılık kavramı, örgütsel performans ve etkililik üzerinde anlamlı bir etkiye sahip olabilecek çok boyutlu bir yapı olarak kabul edilir (Ünlü, 2021:60). Genel olarak örgütsel bağlılık, bir çalışanın örgütsel hedeflerle özdeşleşmesinin gücünü ve örgütte kalmanın önemini ifade eder (Mowday vd., 1982:27). “Bağlılık” terimi, çalışanlar ve kuruluşları arasındaki psikolojik bağı dikkate alır.

Kuruluşların tarihsel olarak modern literatüre göre, genellikle çalışan performansında temel bir unsur olarak kabul edilen çalışan bağlılığı kavramına önem verdiklerini ifade etmektedirler (Kouzes ve Posner, 1993:38). Bu nedenle örgütsel bağlılık, çalışanların bağlılık seviyesinden kaynaklanan etkilerden dolayı kuruluşlar ve toplum üzerinde önemli bir etkiye sahip olabileceğinden sürekli olarak ilgi çekmektedir (Mowday vd., 1982). Çeşitli araştırmalar örgütsel bağlılığın, çalışanların değişim ve belirsizlik zamanlarında örgütü terk etme eğilimi ile olumsuz bir ilişkisi olduğunu göstermektedir (Meyer ve Allen, 1997:65). Birçok araştırmada örgütsel bağlılık, çalışanların işle ilgili değişkenlerinin hem sonucu hem de öncülü olarak değerlendirilmiştir (Hunt ve Morgan, 1994:1578). Yine pek çok araştırma, örgütsel bağlılıktaki artışın kuruluşların üretkenliğini, kar marjlarını ve çalışanların sağlık ve refahını artırma potansiyeline sahip olduğunu öne sürmektedir (Meyer vd., 1993:538). Örgütsel bağlılık, çalışanlar ve örgütleri arasındaki psikolojik bir bağı ve çalışanların örgütlerinden gönüllü olarak ayrılmama durumudur (Allen ve Meyer, 1990). Bununla birlikte, çeşitli akademisyenler ve araştırmacılar farklı bakış açıları ile çeşitli tanımlamalar sunmuşlardır. Örneğin, Mowday ve diğerleri (1982:27). örgütsel bağlılığın, bir bireyin kimliğinin ve organizasyonuna katılımının göreceli gücünü gösterdiğini öne sürmüştür. Bununla birlikte Marsh ve Mannari (1977:67) bağlılığı ahlaki sorumluluk olarak kabul etmişlerdir; burada çalışanlar, kuruluşlarının ne kadar az statü artışı veya tatmin sağladığına bakmaksızın, çalışanların kuruluştaki çalışmayı sürdürmek zorunda hissettikleri yerlerdir. Örgütsel bağlılık, bir çalışanın bir organizasyona ait olma arzusu ve organizasyonun yararına ekstra çaba sarf etme isteğidir (Sani, 2013:62). Örgütsel bağlılık, memnuniyet, örgütsel vatandaşlık ve işte kalma veya ayrılma niyeti gibi işyeri ile ilgili birçok davranış ve tutumu etkilemektedir (Taing, Granger, Groff, Jackson ve Johnson, 2011:279). Örgütsel bağlılığı kişisel bir bağlılık ve çeşitli nedenlerle bir şirkette kalma arzusu olarak tanımlamıştır. Benzer şekilde Dey (2012:69), örgütsel bağlılığın çalışanların, istihdam eden kuruluşlara bağlılık düzeyi, bu kuruluşlar adına çalışmaya isteklilikleri ve organizasyona üye kalma olasılıkları

olduğunu ileri sürmüştür. Tüm bu tanımlar, çalışanlar ve onları istihdam eden kuruluşlar arasındaki bağa odaklanmıştır.

Örgütsel bağlılık; çalışanların örgüte olan sadakati, o örgütün bir üyesi, parçası olma arzusu ve bu istek doğrultusunda davranış odaklı bir tutumdur (Öktem, 2016). Örgütsel bağlılık kavramı; çalışanların içinde buldukları örgüte sadakat ve görev bilinciyle bağlanmasıdır. Örgüte karşı duyulan sadakatin göstergesi, verdiği duygusal tepkilerdir (Karahan ve Yılmaz, 2014:149:130).

#### **4.2. Örgütsel Bağlılığın Önemi**

Örgütsel bağlılığın önemini açıklanırken, bu kavramın kişiyle ve kişinin kendi algılarının bir sonucu olarak sergilemiş olduğu tutumla ilgili olduğu ifade edilmektedir. Bireyin işe başlarken örgütün sahip olduğu gereklilikleri yerine getirmek ve bunun sonucunda da beklentilerinin karşılanmasına yönelik tek taraflı bir psikolojik sözleşmeyi kabul etmektedir. Tek taraflı olarak onaylanan bu sözleşme ile birlikte kendi kimliği ile örgüt kimliğini örtüştürerek bir güç birliği ortaya koyduğu ifade edilmiştir. Çalışan eğer bu psikolojik sözleşmeye uygun olarak hareket eder ve sonucunda da sözleşmenin gerekliliklerinin karşılandığını algılayorsa o zaman örgüte olan bağlılığı artmakta, bağlılığın artmasıyla birlikte de örgütteki işgücü devir hızında azaldığı vurgulanmaktadır. İş devir hızının azalması ile birlikte haliyle çalışanın moral ve motivasyonun artması mümkün olabilmektedir. Bu durum örgütler açısından genelleştirildiği ve gerçekleştiği takdirde ülke açısından daha üst düzey bir verim elde edilebileceği söylenmektedir (Köse, 2014:87). Yapılan bir araştırmada örgütüne bağlı olan çalışanların performanslarının yüksek olacağı ifade edilmiştir. Böyle bir örgütte işe devamsızlık olayının azalmasını aynı zamanda geç kalma işten ayrılma gibi durumlarda da azalmayı sağlayacağı ifade edilmektedir. Örgütsel bağlılığı yüksek olan örgütlerde müşterilerin memnuniyetinin de oranında artış meydana getireceği ve bunun da toplam kalite yönetimi çalışması olan bir örgütte çalışmaların önemli bir destekçisi olacağına vurgu yapılmaktadır. Örgütsel bağlılığın çok güzel bir şekilde işleyen bir örgütte örgütsel vatandaşlık davranışının da görüldüğü yine yapılan araştırmalarda ortaya konulmuştur (Özdevecioğlu, 2013:98). Çalışanların faaliyet gösterdiği iş alanından ve çalıştıkları örgütten memnun olmalarını gerçekleştirmek artık örgütlerin adeta bir hizmet ortaya koymak gibi temel bir hedef olarak algılanmakta olup bu hedefin

gerçekleştirilmesinde çalışanın faaliyet gösterdiği örgütün amaçlarını benimsemesi ve de bağlı bulunduğu örgütün bünyesinde çalışmaya devam etmesi manasına gelen örgütsel bağlılık kavramını ön plana çıkarmaktadır. (Çöl, 2008:38). Örgütsel bağlılık kavramı, çalışanların faaliyet yürüttüğü örgüte karşı olan bağlılık seviyesi ve gücüdür. Bayram (2005:132)'e göre örgütsel açıdan performans olumlu yönden katkılar sunan örgütsel bağlılık hissi, işyeri açısından olumsuz olarak görülebilecek davranışları en az düzeye indirgeyerek örgütün hizmetine ve kalitesine de fayda sağlayabilmektedir.

Günümüzde modern örgütlerde çalışanların işe karşı çabalarını arttırması, motive olmaları ve girişimci yönlerinin ileri düzeyde olması beklenmektedir. Bir örgütün başarılı olması sadece insan rekabetine değil ayrıca bağlılığını nasıl gösterdiğine de bağlıdır (İnce ve Gül, 2005:14). Örgütsel bağlılığın meydana getirilmesi, örgütün etkinliğini ve verimliliğini ileri düzeye taşıyacak bir husustur. Vasıflı işgücünün örgüt içerisinde bulunmaya devam etmesi, bunu kendi isteği ile gerçekleştiriyor olması ve sahip olduğu yetileri örgütün başarısı adına kullanması ancak örgütsel bağlılığın bulunduğu atmosferde olmaktadır.

İnce ve Gül (2005:19)'e göre örgütsel bağlılık ile ilgili yapılan araştırmalar örgütün, vizyonunu kabul etme, çalışanın örgütüyle bir bütün hale gelmesi kalite arttırma çabalarını yerleştirme, gerekli motivasyonu sağlama, takım ruhu kavramını geliştirme, gönüllü biçimde olarak örgüt içerisinde yer alma gibi çalışanların gerek tutum gerekse davranış biçimleriyle direkt olarak ilişkilidir.

### **4.3. Örgütsel Bağlılığı Etkileyen Faktörler**

#### **4.3.1. Örgütsel Bağlılığı Etkileyen Bireysel Faktörler**

Örgütsel bağlılığı etkileyen bireysel faktörler dikkate alındığında bunların çalışanı diğer çalışanlardan ayıran ve kişisel farklılıklarının ortaya çıkmasına sebebiyet veren değişkenler olarak görülmektedir.

Örgüt içerisinde uzun yıllar çalışılabilmek, bir süreklilik gösterebilmek adına çalışanların örgütsel hedeflerini ve değerlerini içselleştirmeleri gerekmektedir. Bu konu çalışanlar için oldukça önem taşımaktadır. Bahsedilen bireysel faktörlerin; demografik değişkenler ve kişilik faktörüyle ilgili değişkenlikler gösteren kavramlar olduğunu söyleyebiliriz. Buna bağlı olarak örgütsel bağlılığı etkileyen bireysel faktörler aşağıda

ayrıntılı olarak ele alınmıştır (Gürdoğan, 2018: 47).

#### **4.3.1.1. Demografik Değişkenler**

Demografik değişkenler dediğimiz zaman akla; bireylerin cinsiyeti, yaş düzeyleri, medeni durumları, eğitim düzeyleri, kıdem süreleri ve çalışma durumu gibi faktörler gelmektedir.

#### **4.3.1.2. Örgütsel Bağlılık ve Cinsiyet**

Cinsiyet ve örgütsel bağlılık kavramı arasındaki ilişki ile alakalı yürütülen çalışmalar nihayetinde birbirinden farklı nitelikte sonuçlar ortaya konulmuş olmakla birlikte iki kavram arasındaki etkileşim ve ilişki net bir biçimde ortaya konmamıştır.

Çalışır (2021:25)'a göre tarih boyunca iş yaşamında kadınlar ve erkekler arasında farklılıklar olmuştur. Erkeklerin temel amacının ailenin geçimini sağlamak için çalışmak, kadınların ise ev geçimine destek olmak adına çalışmak gibi bakış farklılıkları oluşmuştur. Ancak bu rol paylaşımı günümüzde son derece değişime uğramıştır. Değişen dünya koşulları kadınları iş yaşamında daha aktif rol almasını zorunlu kılmıştır. Toplumun kadına ve erkeğe yüklediği cinsiyet rollerinin getirdiği sorumluluklar ise kadınlar ve erkeklere iş yaşamında farklı roller biçmiştir. Cinsiyet faktörünün iş doyumunu ne yönde etkilediğine dair yapılan araştırmalar farklı sonuçlar vermektedir (Bayar, 2021:192).

Birçok araştırma göstermiştir ki kadınların örgütlerine olan bağlılıkları erkeklerinkinden daha fazladır (Ağca ve Ertan, 2008:340). Kadınlarla erkeklerin sosyalleşme algılarındaki farklılaşma örgütsel bağlılıklarını da etkilemektedir. Kadınların iş bulmada yaşadıkları zorluklar, eğitim düzeyleri ve daha düşük ücretle çalıştırılmaları var olan örgütlerine olan bağlılıklarını artırmaktadır. Gün geçtikçe kadınların eğitim düzeyleri artmakta, çalışma hayatına daha fazla müdahil olmaya başlamaktadırlar. Ancak; çocuk bakımının anne üzerinde olması, ev işlerini daha çok kadının üstlenmesi gibi faktörlerden dolayı rol dağılımında kadının daha çok ev içinde olmasını, erkeğin ise dışarıdaki alanda rol alması kadın ile erkeğin örgütten beklentilerini de etkilemektedir (Yıldız, 2020b: 26).

Sosyal hayatta var olan statü ve cinsiyet farklılıkları nedeni ile kadınlar ve erkeklerin örgüt içerisinde birbirinden ayrı değer ve isteklerinin olduğu düşünülmektedir. Örnek olarak;

kadınlar çalıştığı kurumda genel olarak iş koşulları ve kişiler arası ilişkilere değer verirken, erkekler, genellikle maddi kazanç, kariyer ve iş pozisyonundaki yükselme imkanları gibi hususlara önem vermektedir (Kırel, 1999:130).

#### **4.3.1.3. Örgütsel Bağlılık ve Yaş Faktörü**

İnsanların yaşları, çalışmış oldukları işlerine karşı algı düzeylerine, tutum ve beklentilerine etki edebilmektedir. İş yaşantısının birinci aşamalarında kişi, iş aramanın ve de bir işe yerleşmenin olası problemleri ile karşı karşıya gelecek, aldığı eğitim ve bireysel yeteneklerine göre bir işte çalışma isteği düzeyi de yüksek olacaktır (Yıldız, 2020b:25). Bireylerin yaptığı işe bağlı olmaları adına işini, işini yürüttüğü atmosferi bilmeleri gerekmekte ve iş atmosferine alışmaları, iş ortamında kendileri için olumlu bir havanın olduğunu hissetmeleri ve tüm bunların oluşması için de belirli bir zamanın geçmiş olması gerekmektedir. Bu konuyla alakalı yürütülen çeşitli araştırmalarda yaştaki ilerlemeye bağlı olarak çalışanların alternatiflerinin kısıtlandığı fikrinden yola çıkarak yaşı ilerlemiş çalışanların, icra ettiği meslekten, buldukları konumdan memnun oldukları ve dolayısı ile içerisinde buldukları örgüte karşı bağlılıklarının yüksek düzeyde oldukları görülmüştür (Bayraktar, 2014:148).

Genç çalışanların örgütlerine bağlılığı yaşı büyük olan çalışanlardan daha düşüktür (Ağca ve Ertan, 2008:341). Genç çalışanlar örgütlerine daha kolay ayak uydururlar, iş ortamı ve çalışma arkadaşlarını daha çabuk benimserler, daha etkili iletişim kurabilirler ama işlerine, yöneticilerine ve örgütsel unsurlara alışmaları ve benimsemeleri zamanla oluşacaktır. Oysaki daha ileriki yaşlarda çalışanlar, örgütün amaç ve hedeflerini benimsemişlerdir, işe, örgüte, yönetim tarzına ve iş arkadaşlarına uyum sağlamış ve daha yüksek mevkilere gelmişlerdir. Bu faktörler de örgüte olan bağlılığı artırır (Çolakoğlu vd., 2009:90).

#### **4.3.1.4. Örgütsel Bağlılık ve Eğitim Düzeyi**

Kişinin işinden doyum sağlayabilmesi adına ortalama bir zeka seviyesine sahip olması gerekmektedir. Ortalama bir zekadan sonra ise eğitim düzeyi değişkeni ön plana çıkmaktadır. Yapılan bazı araştırmalar eğitim düzeyi ve iş doyumunu arasında negatif yönlü

bir ilişki olduğunu öne sürmektedir. Buna göre yüksek öğrenim seviyesine sahip çalışanlar daha fazla sorumluluk, başarı, ücret beklentisi içindedir. Bu beklentilerin işletme tarafından uygun şekilde karşılanmaması işten alınan doyumunu azaltabilmektedir. Farklı şekilde eğitim düzeyi düşük bireylerin işletme ile ilgili beklentilerinin düşük olmasına neden olması alınan doyumun yüksek olmasını sağlayabilmektedir (Telman ve Ünsal, 2004:57).

Eğitim düzeyleri bireylerin beklentilerini ve bakış açılarını etkileyen en önemli unsurlardan biridir. Eğitim düzeyleri ile birlikte çalışılan ortama yüklenen anlam, örgütten beklentiler ve örgüte duyulan bağlılık derecesi de değişmektedir. Bazen eğitim seviyesi yüksek kişilerin bir örgütten daha çok mesleğe bağlı olacağı düşünülmüş, iş alternatifleri fazlaştığı için örgüte bağlılığı düşük olacaktır savı savunulurken bazen de eğitim düzeyinin artmış olması bireylerin sorumluluk duygusunu artırdığı ve bunun sonucunun da örgütsel bağlılığı arttırdığı (Çolakoğlu vd.,2009:90) ifade edilmiştir.

Eğitim düzeyi ve de örgütsel bağlılık kavramı arasındaki ilişkiyi araştıran bilimsel çalışmaların büyük bir kısmında bu iki kavram arasında olumsuz yönde bir ilişkinin varlığı söz konusu olmuştur (Güçlü, 2006:64). Bireylerin eğitim seviyesi ne kadar yüksek ise örgüte olan bağlılık seviyesi de azalmaktadır. Bu durumun sebebi, eğitim seviyesi yüksek olan çalışanların alternatifinin çok olması ve çalıştığı örgütte beklentilerinin tam manası karşılanamayacağı düşüncesidir (Bayraktar, 2014:149).

#### **4.3.1.5. Örgütsel Bağlılık ve Kıdem Süresi**

Çalışma hayatına yeni başlayan kişilerin iş yaşamına dair gerçekçi olmayan beklentileri söz konusu olabilmektedir (Yılmaz, 2014:25). İş yaşamındaki tecrübe arttıkça kişiler daha gerçekçi beklentilere sahip olmaya başlarlar. Ancak iş yaşamının ilk yıllarında gerçekçi olmayan beklentiler ve iş koşullarının örtüşmemesi kişinin hayal kırıklığı yaşamasına neden olabilmektedir. Özellikle iş yaşamındaki ilişkilerin doğru şekilde yönetilebilmesi kazanılan tecrübe ile doğru orantılıdır. Kişinin iş hayatıyla ilgili gerçekçi olmayan beklentilere sahip olmasının bir diğer nedeni ise yöneticilerin mülakatlarda içi boş vaatlerde bulunmasıdır (Nergiz ve Yılmaz, 2016:55).

Bireylerin aynı işyerinde çalışma süresinin artması, çalıştığı işyerine verdiği emeğin artması olarak algılanmakta ve bu durum örgütsel bağlılığı artırmaktadır (Gümüş,



2011:739). Aynı işyerinde uzun süre çalışan bireyin sosyal hakları, statüsü, terfi dereceleri de artmakta bu durum da örgütsel bağlılığı artırmaktadır. Aynı örgütte uzun yıllar çalışmış olmak demek o örgüte yapılmış bir yatırımdır ve birey yatırımından vazgeçmek istemeyecektir.

Çalışanların örgüt içerisinde zaman bakımından geçirdiği süre ilerledikçe örgütsel bağlılıkları da artmaktadır. Bununla birlikte çalışanın aynı konumda geçirdiği süre uzadıkça örgüte olan bağlılığı da azalmaktadır (Bayraktar, 2014:149).

Allen ve Meyer'e göre örgüt içerisinde geçen zaman zarfına bağlı olarak mevcut iş konumundaki ilerleme sonucunda memnun olma seviyesinin artması ile örgütsel bağlılık arasında olumlu yönde bir ilişki bulunmaktadır (Allen ve Meyer, 1990:18). Çalışma müddeti arttıkça çalışanın kurumdan sağladığı fayda da çoğalmaktadır. Sağlanan bu fayda örgütsel bağlılığa etki ettiği için çalışanın kurum içerisinde yükselmesi örgüte olan bağlılığını da artırmaktadır (Cohen, 1993:145).

#### **4.3.2. Örgütsel Bağlılığı Etkileyen Örgütsel Faktörler**

Örgütsel bağlılığı etkileyen örgütsel faktörler sıralandığında işin niteliği, yönetim tarzı, ücretlendirme, psiko-sosyal değişkenler, işin gerektirdiği rollerin nitelikleri ve insan kaynakları yönetimi uygulamaları ifade edilebilir.

##### **4.3.2.1. Örgütsel Bağlılık ve İşin Niteliği**

Çalışanlar açısından bakıldığında işin kapsamı ve gerektirdiği nitelikler önemli bir kavram olarak karşımıza çıkmaktadır. Yaptıkları iş hakkında bilgi sahibi olmaları, görev ve sorumluluklarını bilmeleri, işin gerekleri hakkında yetkin olmaları hem kendileri hem de örgüt açısından önemlilik gösteren bir konu olarak karşımıza çıkmaktadır. İşin niteliğinin örgütsel bağlılık ile olan ilişkisi, yapılan araştırmalar sonucu incelendiğinde aralarında güçlü bir bağ olduğu sonucu ortaya çıkmaktadır. Çalışanlar için işin niteliği, kendilerine verilen görev ve sorumluluklarının artması örgütsel bağlılık düzeylerini etkilemektedir. Yapılan işin çalışan açısından bir anlamlılık kazanması da bağlılığını arttırırken, dış çevresinde de yaptığı işin öneminin farkına varılması örgüte yönelik olarak sadakatinin artacağı düşüncesini beraberinde getirmektedir (İnce ve Gül, 2005: 47).

Yapılan diğler araştırmalarda işin niteliğinin, iş özellikleri modeli öğelerinin ortalaması alınarak hesaplandığı belirtilmektedir. Bu şekilde işin niteliği ne kadar çok getiriye sahip olursa örgüte olan bağlılık düzeyi de o kadar zengin olacak bir artış gösterecektir. Bu ilişkinin temel hipotezi ise kaynaklarda şöyle tanımlanmaktadır: İşin yapılması için gereken güçlük artarsa, çalışanların buna bağlı olarak karşılaştıkları meydan okuma durumları da artacak ve bu mevcut bağlılık düzeylerini etkileyecektir. Çalışanlar, iş hayatında ne kadar karmaşık, meydan okumaları gereken işlerle karşılaşırlarsa, o kadar olumlu tepki vereceklerdir. Yaptıkları işlere; işin sadece belirli özellikleri ile yaklaşmaktan çok, işi bir bütün olarak değerlendireceklerdir. İş karmaşıklığı olarak adlandırılacakları işin niteliklerinde karmaşıklık düzeyi artış gösterdikçe, çalışanların bağlılıkları da artacaktır. Buradan yola çıkarak işin yapılması için gerekli olan nitelikler ve içeriği gibi faktörlerin örgüte bağlılıkla olan ilişkilerinde üzerinde durulması gereken durum; çalışanların sahip oldukları gelişme güdüsünün şiddeti olduğu yargısına ulaşılabilir (Çırpan, 1999: 63).

#### **4.3.2.2. Örgütsel Bağlılık ve Yönetim Tarzı**

Yönetim biçimi, örgütsel değerlere ve amaçlara karşı olan bağlılık üzerinde etki göstermektedir. Kurumun üst yöneticilerinin örgüt kültürüne ve de örgütsel değerlere önem göstermesi hâlinde örgütsel verim ve kurumsal yenilikçilik de ilerleyecektir. Dolayısı ile örgütsel bağlılık seviyesinde de bir artış görülecektir. Bilim dünyasında son zamanlarda yapılan çeşitli araştırmalara göre; örgütsel bağlılık kavramının bütüncül yönetim anlayışından ve arkadaş grubu anlayışından daha ağırlıklı biçimde etkilendiği düşünölmektedir.

Güven sağlayan, sürekli yenilik hâlinde olan, uyumlu biçimde çalışan kurumun üst düzey yöneticilerinin, çalışanlar üzerinde olumlu nitelikte etkiler bıraktığı ve de bu yönetici kesiminin örgütsel bağlılığa pozitif manada katkılarının olduğu anlaşılmaktadır (şahin ve Kavas, 2016:122).

#### **4.3.2.3. Örgütsel Bağlılık ve Ücret Düzeyi**

Örgütsel bağlılık kavramı üzerinde pozitif yönde ve motivasyonu sağlayan ücret, çalışanların, iş ile alakalı tercihlerini, hangi kurumda faaliyet göstereceklerini, iş

motivasyonlarını ve kurumda kalmalarını sağlayan en önemli unsurlardan biridir. Çalışan ücreti ile alakalı yürütülen çeşitli araştırmalarda ücret miktarının işi bırakma hususunda ve işe devam etme hususunda en önemli etkenlerden biri olduğu düşüncesi genel kabul görmüştür. Ücret miktarı dışında, ücret dağıtımındaki adalet, ücret ile ilgili yürütülen kurum politikası da örgüte karşı olan bağlılığa etki eden en önemli hususlar arasında yer almaktadır (İnce ve Gül, 2005:46). Çalışana yapılan ödemeler direkt ya da dolaylı biçimde olabileceği gibi bizzat maddi yahut maddi olmayan birtakım çeşitli ödüller de olabilmektedir. Dolaylı olarak sunulabilecek ödüller; izin, tatil ve sigorta unsurları olarak gösterilebilir (Çiftçi ve Önereni, 2013:65).

#### **4.3.2.4. Örgütsel Bağlılık ve İletişim**

Bir sosyal sistem olan örgütler bakımından değerlendirdiğimizde iletişim ve yapısı bir taraftan örgüt için hayati önem taşıırken diğer taraftan örgütün niteliği ile ilgili belirlemeler yapmaya da imkân sağlayacaktır. Van Vuuren, De Jong ve Seydel (2006), örgütte çalışanların birbirleri ile kurdukları iletişim sayesinde çalışanların duygusal bağlılıklarını etkileyen faktörler arasında doğrudan ve dolaylı ilişkilerin bulunduğu bir model geliştirmişlerdir. Bu modele göre, örgütte iyi işleyen bir iletişim sisteminin ortaya çıkması sayesinde çalışanlar ve örgüt arasında uyum sağlanmaktadır. Bu doğrultuda çalışanlar örgütte meydana gelen olaylardan ve yapılacak değişikliklerden tam zamanında haberdar oldukları için örgüte duydukları bağlılıkları da artacaktır.

#### **4.3.2.5. Örgütsel Bağlılık ve Örgütsel Adalet**

Örgütsel adalet kavramı haklı olunan bir durumda haklının yanında olmak ve onu savunmak ve de örgüt içerisindeki rollerin otorite tarafından algılanış biçimi olarak düşünülebilir. Dağıtımsal ve prosedürel olacak biçimde iki şekilde ele alınabilmektedir. Kaynakların dağıtılması ile alakalı olan dağıtım bakımından adalet, çalışan ücreti ve iş bakımından tatmin gibi durumları sağlamakta iken prosedür bakımından adalet ise; yönetici çevrenin adil davranması ve dahi örgütsel bağlılık gibi iki hassas durumun varlığını ortaya çıkarmakta ve bunlara etki etmektedir. Bundan dolayı söylenebilir ki; prosedürel bakımdan bağlılık, örgütsel bağlılık açısından çok önemlidir (İnce ve Gül, 2005:143).

### **4.3.3. Örgütsel Bağlılığı Etkileyen Çevresel Faktörler**

Örgütsel bağlılığı etkileyen faktörler arasında örgüt dışı yani çevresel faktörlerin etkisi de çok önemlidir. İşgücü piyasası, alternatif iş olanakları çevresel faktörlere örnektir.

#### **4.3.3.1. Örgütsel Bağlılık ve İş Gücü Piyasası**

İşgücü piyasası, çalışanlara verilecek ücretlerin ve istihdam düzeyinin belirlendiği, arz ve talep güçlerine bağlı olarak iş sözleşmeleri yolu ile kurulan gerçekte var olan ya da olmayan bir yer, bir buluşma noktası olarak tanımlanmaktadır. Iveyson ve Buttigieg'e göre (1999), işgücü piyasasında artış gösteren iş fırsatları, çalışanların örgüte duydukları duygusal ve normatif bağlılık düzeylerini etkileyecek ve örgütten ayrılmaları gereken durumlarda katlanmaları gereken maliyetlerin önemini de azaltacaktır. Bu durum çalışanların, çalıştıkları örgüte karşı düşük devamlılık bağlılığı özellikleri sergilemelerine sebep olacaktır. Ancak bunların dışında örgütlerin işgücü piyasası üzerinde kurdukları kontrol güçleri çok fazla olmamasına rağmen, insan kaynakları uygulamaları ve planlaması sayesinde çalışanlarına zamanında geri bildirim sağlayarak, örgütte kaldıkları süre boyunca rekabetçi ücret politikaları ve yükselme olanağı yakalayacaklarını vurgulayarak işgücü piyasasının çalışanlar üzerinde olan etkisi azaltılabilir (Gürdoğan, 2018: 49).

#### **4.3.3.2. Örgütsel Bağlılık ve İş Olanakları**

Bireyin işe alımı gerçekleştirildikten sonraki süreçte geçen ve örgütsel bağlılık düzeyini etkileyen en önemli örgüt dışı faktör, bireyin bulacağı yeni iş bulma olanaklarının olduğu belirtilmektedir. Özellikle ülkemizin gelişmekte olan ülkeler arasında yer alıyor olması ve buna bağlı olarak iş arayan oranlarının yüksek oluşu bu faktörün daha da önemli olduğunu göstermektedir. Bundan dolayı istihdam meselesi veya yeni iş imkânları sunan fırsatlar sadece çalışanların bireysel yetenekleri ile değil, örgütün bağlı bulunduğu sektör, globalleşme ve ülkenin ekonomik durumu gibi ulusal ve uluslararası değişkenlerle de ilişki göstermektedir.

#### **4.4. Örgütsel Bağlılık Yaklaşımları**

Alanyazın incelemesinde örgütsel bağlılıkla ilgili birçok çalışmaya rastlanılmış olup başlıca sınıflandırmalar aşağıdaki gibidir;

##### **4.4.1. Allen ve Meyer Yaklaşımı**

Tutumsal bağlılıkla ilgili en önemli çalışmalardan biri de Allen ve Meyer'in (1990:5) çalışmalarıdır. Meyer ve Allen (1991:61) tarafından örgütsel bağlılık kavramı üç alt boyutla açıklanmıştır. Bu boyutlar; duygusal bağlılık, devam bağlılığı, normatif bağlılık olarak belirtilmektedir.

##### **4.4.1.1. Duygusal Bağlılık**

Bireyin duygusal manada bağlılığı ve örgütüne dair olan faktörlerle sıkı bir bütünlük oluşturması, özdeşleşmesidir. Duygusal bağlılık, çalışanın içerisinde bulunduğu örgütün amaçlarını benimsemesi ile ortaya çıkmaktadır (Doğan ve Kılıç, 2007:38). Duygusal bağlılık gösteren çalışan örgütünün amaç ve değerlerini bilinçli bir şekilde benimsemekte ve kendisini örgütünün bir parçası hissetmektedir. Bu aitlik çalışan için bir mutluluktur. Çalışanın kendisini işyerine ait hissetmesi ve bunun getirisi olarak hissettiği haz işgören – işletme arasında sıkı bir bağ oluşturur ve bunun sonucu çalışan kendi arzusu ile işletmede kalmaya devam eder (Çetin, 2004:15).

##### **4.4.1.2. Devam Bağlılık**

Bir örgütte çalışan bireyin örgütten ayrılması durumunda meydana gelebilecek olan zararın hesaplaması durumu devam bağlılığı olarak ifade edilebilir. Allen ve Meyer (1990:18)'e göre bir kurumda çalışan bireyin örgütü için yapmış olduğu yatırımların, işten ayrılması durumunda meydana çıkabilecek olan maliyetin daha fazla olması durumunda, çalışanın örgütüne olan bağlılık düzeyi daha da artmaktadır.

Yalçın ve İplik (2005:489)'e göre ekonomiye dayandığı düşünülen devam bağlılığı kavramı çalışanın örgütte faaliyet gösterdiği zaman içerisinde göstermiş olduğu kişisel çaba ve emek, zaman ile kazanmış olduğu kıdem, maddi kazanç gibi getirilerini örgütten ayrılması durumunda yitireceği düşüncesi ile meydana gelen bağlılığı ifade etmektedir. Bir başka ifade

ile çalışanın, örgüt içerisinde bulunmaya zorlayan bir unsur ve istenmeyecek maddi kayıplar olarak aktarılabilir.

Devam bağlılığını tetikleyen faktörler vardır ki bunlar sayesinde işgören işinden ayrılmadan devam eğilimi göstermektedir. Çalışanın çalıştığı kuruma emek ettiği yıllar, dışarda kendi beklentilerinin karşılanamaması, duygusal olarak geliştirdiği bağlılık işgörenlerin devam bağlılığını etkilemektedir (Karahana ve Yılmaz, 2014:33). Devam bağlılığında çalışan kurumdan ayrıldığında karşı karşıya kalabileceği maddi zorlukların maliyetini düşünürken, bunları göze alamaması durumudur (Balık ve Şengül, 2016). Devam bağlılığı zorunlu bağlılık olarak da tanımlanabilir. Bu zorunluluk hem maddi anlamda hem de manevi faktörlerle açıklanabilir. Manevi faktörler olarak; kurum için verilen emek, harcanan zaman, sarfedilen çaba gösterilebilir ve kurumdan ayrılmayla bunların karşılığı olan ücret, yetki, kişinin ulaştığı tatmin duygusunun da kaybedileceği düşünülerek örgütte devam seçilir (Tutar, 2007:98).

#### **4.4.1.3. Normatif Bağlılık**

Meyer ve Allen tarafından tanımlanan üç boyutlu modelin üçüncü bileşeni normatif bağlılıktır. Bu durumda, çalışanlar organizasyonda bir yükümlülük duygusuyla kalırlar ve algılanan yükümlülükler nedeniyle kalmaları gerektiğini düşünürler (Meyer ve Allen, 1991:61). Böylece normatif bağlılığı yüksek çalışanlar, yapılacak doğru veya ahlaki bir durum olduğuna inandıkları için işlerine devam ederler (Meyer ve Allen, 1991:61). Normatif bağlılık altındaki çalışanlar, organizasyonlarında kalmanın ahlaki açıdan doğru olduğunu da hissedebilirler (Meyer ve Allen, 1991:61). Normatif bağlılık ile çalışan performans sonuçları arasındaki ilişki pozitifdir, ancak duygusal bağlılıktan daha zayıftır (Randall, 1990:18). Meyer ve Allen (1991:61) normatif bağlılığın faydalı etkilerinin, örgütsel bağlılığın diğer iki bileşenine kıyasla örgütler için kısa vadeli olabileceğini öne sürmektedir.

Bir kurumda çalışan bireyin örgütüne karşı duyduğu bağlılığı bir görev olarak görmesi durumu normatif bağlılık olarak ifade edilmektedir. Normatif bağlılık bu tarz davranışlar gösteren bireylerde olumlu bir davranış olarak görüldüğünden bu bağlılık türü diğer iki bağlılık türünden farklı yapıda olup bir anlamda çalışanların örgüt içerisinde kalmaya devam etmesi ile ilgili sorumluluk duygularını yansıtmaktadır. Örgüt içerisinde yer alma

hususundaki duygularından da kaynaklanan bağlılık türüdür (Gül, 2002:38).

#### **4.4.1.2. Etzioni Yaklaşımı**

Etzioni, 1961 yılında bağlılığın kategorizesini oluşturan ilk bilim insanıdır. Örgütsel bağlılık kavramını kullanmak yerine örgütsel kalıtım kavramını kullanmış olup çalışanların örgüte dahil olma miktarlarına göre bir sınıflama meydana getirmiştir (Etzioni, 1961:60). Etzioni, kişilerin örgütsel emir ve direktiflerine oryantasyon gösterme durumuna bağlı olarak bir tipoloji ortaya koymuş ve bu tipoloji içerisinde şu kavramları ön plana çıkarmıştır; ahlaki yönden ilişki, muhasebeye dayalı ilişki ve yabancılaşma ilişkisi (Etzioni, 1961:60).

Etzioni, örgütün çalışanlar üstündeki güç yahut yetkilerinin, üyenin örgüte ne derece yakınlaştığından dolayı ortaya çıktığını ifade etmiş ve çalışanların örgüte karşı yaklaşımlarını inceleyerek üç farklı sınıflama yapmıştır (Etzioni, 1961:60). Bu sınıflandırmada üç çeşit bağlılık bulunmaktadır. Bunlar; ahlaki, çikara dayalı ve yabancılaştırıcı bağlılık şeklinde sıralanmaktadır.

##### **4.4.1.2.1. Ahlaki Bağlılık**

Çalışanların örgüt hedeflerini gerçekleştirmek adına ilerlemeleri durumunda nasıl davranmaları konusunda çalışanları yönlendiren bağlılık çeşidi olup bütün örgütlerin gerçekleştirmek istediği bir bağlılık türüdür (Gül, 2002:38). Çalışanlar herhangi bir güçlük duymaksızın icra ettiği faaliyeti severek gerçekleştirmekte bundan dolayı da içerisinde yer aldığı örgüte faydalı olmayı hedeflemektedir (Altunkaya, 2019:37).

##### **4.4.1.2.2. Yabancılaştırıcı Bağlılık**

Davranış ve tutumların sınırlandırıldığı anlarda meydana gelen ve çalışanın örgütüne karşı negatif eğilimini yabancılaştırıcı bağlılık, örgüte alakalı olan ve olumsuz anlamda bir bağlılık çeşididir. Çalışanlar fiziksel bakımdan örgütte yer almalarına karşın psikolojik açıdan örgütten uzaklaşmışlardır (Balay, 2000:19).

#### 4.4.1.3. O'Reilly ve Chatman Yaklaşımı

O'Reilly ve Chatman (1986:492) örgütsel bağlılık kavramı üç boyutta temellendirilmiş olup çalışanın, çalışmış olduğu örgüte psikolojik açıdan bağlı olması durumu olarak ifade edilmektedir. O'Reilly ve Chatman (1986), tarafından yapılan sınıflandırmada uyum, içselleştirme ve özdeşleşme şeklinde üç boyut bulunmaktadır. Uyum boyutu, ödül maliyet değerlendirmesini ön plana çıkararak kişiyi araçsal birtakım algılara; içselleştirme ve özdeşleşme boyutu ise örgütü birtakım beklentilere yönelik saygı ve de ilgiye dayalı sonuçlara yönlendirmektedir (Boz vd., 2021:346).

O'Reilly ve Chatman'in sınıflandırması çalışanın örgüte bağlanmasına etken olan psikolojik yapının incelenmesi ve ortaya konulması açısından önemli bir yere sahiptir. Örgütsel bağlılık kişinin örgütüne psikolojik bağlılığı olarak ifade edilmektedir. (O'Reilly ve Chatman, 1986:492). Bu sınıflandırmada örgütsel bağlılık üç boyutta ele alınmaktadır. Bunlar uyum, özdeşleşme ve içselleştirme. Uyum bağlılığında, ödülün çekiciliği ve cezanın iticiliği söz konusudur (Eğilmezkol, 2011:37). Başka bir ifadeyle bu boyutta amaç, belli dış ödüllere ulaşmaktır. Bireyler tutum ve davranışlarını, belli kazanımları elde etmek ve belli cezaları savuşturmak için gerçekleştirirler. Balay (2000:18)'a göre özdeşleşme bireyin örgüttekilerle yakın ilişki kurma isteğine dayanır ve bu şekilde bir gurubun üyesi olmaktan gurur duymaktadır. İçselleştirme bağlılığı ise çalışanın örgütü benimsemesi ile oluşmaktadır (O'Reilly ve Chatman, 1986):492. Dolayısıyla çalışan ve örgüt arasında birey örgüt bütünleşmesi olduğu söylenebilir.

Örgütsel bağlılık kavramının ilk düzeyini meydana getiren uyum düzeyinde temel hedef, belli dışsal ödül ve güdüye sahip olmaktır. Çalışanların bağlılığını ifade etmelerinin ve bu hedef çerçevesinde göstermiş oldukları tutumların, davranışların nihai amacı birtakım belirli ödülleri kazanma ve bundan dolayı da birtakım cezaları da doğal olarak ortadan kaldırmaktır (Gül, 2002:38).

Özdeşleşme bağlılığın ikinci düzeyi olmakla birlikte çalışanların örgüte ve diğer örgüt elemanlarına karşı yakınlık hissiyatından meydana gelmektedir. Özdeşleşme kavramında kişi, kendini doğru biçimde anlatmanın mümkün olduğu ve diğer insanlarla kurmuş olduğu ilişkileri doğru biçimde devam ettirme imkânı sağlandığı müddetçe örgütün diğer



çalışanların etkileşimi benimsemektedir (Bayram, 2005:125).

Örgütsel bağlılığın son düzeyi olan içselleştirme, çalışan tarafından örgütsel değerlerin etkileşim içerisinde bulunmasını ve uyum sağlamasını ifade etmektedir. İçselleştirme kavramı, kişinin değerlerinin örgüt değerleri ile uyumlu biçimde olması ve örgüt değerlerinin bireyin gerek tutumlarında gerekse de davranışlarında etkili olma durumudur. İçselleştirmede kişi örgütün değer ve kaidelerini kendisine ait biçimde benimsemekte ve gönüllü şekilde içtenlikle kabullenmektedir (Bayram, 2005:125).

#### **4.4.1.4. Katz ve Kahn Sınıflandırılması**

Katz ve Kahn (1977:69), örgütsel bağlılık kavramının aslında bir örgüt atmosferindeki çalışanların, kendilerine verilen görevleri yerine getirmeye, bununla birlikte çalışanları örgüte karşı bir bağlılık hissi oluşturmaya yönlendiren çeşitli ödül ve hediyelere dayanan farklı devreler olduğunu belirtmişlerdir (Balay, 2000:16).

İçsel ödüller anlatım devresini, dışsal ödüller de araçsal devreleri belirtmekte olup anlatım ve araç devrelerinin ayrımıysa çalışanın kendini örgütün sistem ve işleyişine adanmaları ve bu yönde hareket etmeleri durumunu belirtmektedir. İçsel bakımdan ödül sağlayıcı durumlarda anlatım devresi söz konusu olmakla birlikte dışsal ödüllerin söz konusu olduğu durumlarda çalışanın güdülenmesi ile araçsal devreden bahsedilebilir (Bayram, 2005:125).

#### **4.4.1.5. Mowday Yaklaşımı**

Mowday ve diğerleri (1979) örgütsel bağlılık kavramını, kişinin tutumları yoluyla yürüttüğü faaliyetlere ve örgüte karşı olan önemi arttıran birtakım inanışlarına bağlanması biçiminde tanımlamış ve bunu davranışsal ve tutumsal bağlılık olarak iki ayrı şekilde kategorize etmiştir. Tutumsal bağlılık, çalışanların örgütsel birtakım amaçlar ile bir bütün hâline gelmesini ifade ederken davranışsal bakımdan bağlılık ise çalışanların davranışsal faaliyetlerine karşı olan bağlılık durumudur (Mowday vd., 1979:225).

#### **4.4.1.6. Wiener Yaklaşımı**

Örgütsel hedef ile ilgilere karşılık gelen kuralcı baskıların tamamı biçiminde

tanımlayan Wiener örgütsel adanmışlık ile alakalı yaptığı bir değerlendirmede, araçsal motiveyi ve örgütsel bağlılık kavramını birbirinden ayrı biçimde değerlendirilebilecek bir model ortaya koymuştur (Wiener ve Wardi 1996:152). Literatürde yer alan değerlendirmelerden bazılarında araçsal güdülenme, faydacı, bireyin kendine ilgili ve menfaatçi olması hâli ifade edilirken; normatif bağlılık kavramında değer yahut ahlaksal temele dayanan güdülenme ile ortaya çıkmaktadır. Wiener ve Wardi (1996:153)'e göre ahlaksal olan kuralcı inançlar, belirli bir kurumda çalışan bireyin örgütsel açıdan amaçları ve menfaatlerini temin edecek davranışlarda bulunmasına olanak tanımaktadır.

Çalışan ve örgüt arasında değişken bağlılık şeklinde ifade edilebilecek bu bağlılık biçiminde örgüt tarafından çalışanların birtakım güdeleri karşılanırken bunun geri dönüşünde çalışanlardan örgüte fayda sağlamalarını beklemektedir. Değişimsel ilişki bir seviyeye kadar dengede veya çalışanın faydasına olduğu müddetçe çalışan da bunun doğal bir sonucu olarak örgütte varlığını sürdürecektir ve örgüte bağlılık duyacaktır (Balay, 2000:17).

## 5. YÖNTEM

Yapılan çalışmanın bu bölümünde araştırmanın kavramsal modeli, evreni ve örnekleme, veri toplama araç ve teknikleri, veri toplama süreci ile toplanan verilerin analiz teknikleri sunulmuştur.

### 5.1. Araştırmanın Modeli

Çalışma, gözlemlerin ve ölçme yöntemlerinin tekrarlanabildiği ve sayısal araştırmalar vasıtasıyla gerçekleştirildiği araştırma yöntemi olan nicel araştırma yöntemi kullanılarak gerçekleştirilmiştir. Araştırma nicel araştırma tekniklerinden olan tarama yöntemi ile gerçekleştirilmiştir. Tarama araştırmaları “Bir konuya ya da olaya ilişkin katılımcıların görüşlerinin ya da ilgi, beceri, yetenek, tutum vb. özelliklerinin belirlendiği genellikle diğer araştırmalara göre daha büyük örneklem üzerinde yapılan araştırmalar” şeklinde ifade edilebilir (Karasar 2015:122).

### 5.2. Araştırmanın Evreni ve Örnekleme

Araştırmanın evreni, Ankara ilinde yer alan bir vakıf üniversitesinin 1484 akademik ve 956 idari personelinden oluşmaktadır. Araştırmanın evren büyüklüğü 2440 kişidir. Evreni bilinen örneklem büyüklüğünün hesaplanmasında Formül (1) kullanılmıştır (Kılıç, 2012).

$$n = \frac{NZ^2 p(1-p)}{d^2(N-1) + Z^2 p(1-p)} \quad (1)$$

Formül (1) kullanılarak örneklem büyüklüğü 332 olarak elde edilmiştir [N=2440;  $\alpha=0,05$ ;  $p=0,5$ ;  $1-p=0,5$ ]. Kolayda örnekleme yöntemi kullanılarak 332 kişiye ulaşılmıştır. Anketi eksik veya hatalı doldurduğu belirlenen 16 kişi araştırma dışı bırakılmıştır. Bu kapsamda araştırmanın örneklemini Ankara ilinde yer alan bir vakıf üniversitesinin 316 akademik ve idari personeli oluşturmaktadır. Mevcut araştırmanın gerçekleştirilebilmesi için Ankara ilinde bulunan bir vakıf üniversitesinden gerekli izinler alınmıştır.

### **5.3. Veri Toplama Araçları**

Bu çalışmada veri toplama araçları olarak işten ayrılma niyeti, iş memnuniyeti ve örgütsel bağlılık ölçekleri kullanılmıştır. 7'li likert tipte ve 4 maddeden oluşan işten ayrılma niyeti ölçeği Camman, Fichman, Jenkia ve Kles (1979) tarafından geliştirilmiş, Türkçe geçerlilik ve güvenilirliği ise Gülertekin (2013) tarafından yapılmıştır. Allen ve Meyer (1990) tarafından geliştirilen Örgütsel Bağlılık ölçeğinin içerisinde toplam 18 ifade yer almaktadır. Bu ifadeler duygusal (1-6. maddeler), devam (7-12. maddeler) ve normatif (13-18. maddeler) bağlılık olmak üzere üç alt boyuta karşılık gelmektedir. Bu ifadeler için de katılımcıların 1: Kesinlikle Katılmıyorum, 2: Katılmıyorum, 3: Kararsızım, 4: Katılıyorum ve son olarak 5: Kesinlikle Katılıyorum tarzında cevap vermesi sağlanmıştır. Ölçeğin Türkçe 'ye uyarlaması Wasti (2000) tarafından yapılmış olup güvenilirlik düzeyi 0,90 olarak bulunmuştur.

Araştırmada kullanılan söz konusu ölçekler, daha önceki çalışmalarda geçerlik ve güvenilirlik analizi yapılarak ortaya konulmuş olsa da bu çalışmada da ilgili ölçekler için iç tutarlılık (Cronbach's Alpha katsayısı) analizi ve faktör analizi uygulanmıştır.

### **5.4. Veri Toplama Süreci**

Ankara ilinde yer alan bir vakıf üniversitesi çalışanlarından Google formlar ile oluşturulan ölçek katılımcılardan Google formlar aracılığı ile toplanmıştır. Mevcut araştırmanın gerçekleştirilebilmesi için Ankara ilinde bulunan bir vakıf üniversitesinden gerekli izinler alınmıştır.

### **5.5. Verilerin Analizi**

Çalışmada elde edilen veriler Smart PLS ile Yapısal Eşitlik Modellemesi programı vasıtasıyla elde edilen frekans analizleri, normallik dağılım analizleri, iç tutarlılık ve dış tutarlılık analizleri ile etki analizleri çerçevesinde gerçekleştirilmiştir.

## 6. BULGULAR

### 6.1. Demografik Özelliklere Dair Bulgular

**Tablo 6.1. Katılımcıların Cinsiyetlerine İlişkin Frekans ve Yüzde Dağılım**

|          |        | f   | %     |
|----------|--------|-----|-------|
| Cinsiyet | Kadın  | 191 | 60,4  |
|          | Erkek  | 125 | 39,6  |
|          | Toplam | 316 | 100,0 |

Araştırmaya dahil olan katılımcıların 191'i (%60,4) kadın, 125'i (%39,6) erkek şeklinde dağılmıştır.

**Tablo 6.2. Katılımcıların Yaşlarına İlişkin Frekans ve Yüzde Dağılım**

|     |                 | f   | %     |
|-----|-----------------|-----|-------|
| Yaş | 18-40 yaş       | 193 | 61,1  |
|     | 41-60 yaş       | 109 | 34,5  |
|     | 61 yaş ve üzeri | 14  | 4,4   |
|     | Toplam          | 316 | 100,0 |

Araştırmaya dahil olan katılımcıların 193'ü (%61,1) 18-40 yaş, 109'u (%34,5) 41-60 yaş, 14'ü (%4,4) 61 yaş ve üzeri şeklinde dağılmıştır.

**Tablo 6.3. Katılımcıların Eğitim Durumlarına İlişkin Frekans ve Yüzde Dağılımı**

|               |                  | f   | %     |
|---------------|------------------|-----|-------|
| Eğitim durumu | Lise             | 18  | 5,7   |
|               | Ön lisans/Lisans | 133 | 42,1  |
|               | Lisansüstü       | 165 | 52,2  |
|               | Toplam           | 316 | 100,0 |

Araştırmaya dahil olan katılımcıların 165'i (%52,2) lisansüstü, 133'ü (%42,1) ön lisans ve lisans, 18'i (%5,7) lise mezunu şeklinde dağılmıştır.

**Tablo 6.4. Katılımcıların kurumlarında çalışma sürelerine ilişkin frekans ve yüzde dağılım**

|                        |                 | f   | %     |
|------------------------|-----------------|-----|-------|
| Kurumda çalışma süresi | 3 yıl ve altı   | 78  | 24,7  |
|                        | 4-10 yıl        | 128 | 40,5  |
|                        | 11 yıl ve üzeri | 110 | 34,8  |
|                        | Toplam          | 316 | 100,0 |

Araştırmaya dahil olan katılımcıların 128'inin (%40,5) kurumda çalışma süresi 4-10 yıl, 110'unun (%34,8) 11 yıl ve üzeri ve 78'inin (%24,7) 3 yıl ve altı şeklinde dağılmıştır.

**Tablo 6.5. Katılımcıların Aylık Gelirine İlişkin Frekans ve Yüzde Dağılım**

|             |                    | f   | %     |
|-------------|--------------------|-----|-------|
| Aylık gelir | 4.253-5.000 TL     | 116 | 36,7  |
|             | 5.001-10.000 TL    | 139 | 44,0  |
|             | 10.001 TL ve üzeri | 61  | 19,3  |
|             | Toplam             | 316 | 100,0 |

Araştırmaya dahil olan katılımcıların 139'unun (%44) aylık geliri 5.001-10.000 TL, 116'sının (%36,7) 4.253-5.000 TL ve 61'inin (%19,3) 10.001 TL ve üzeridir.

## 6.2. Normallik Dağılımına İlişkin Bulgular

Araştırmada kullanılan işten ayrılma ölçeği (İAN), iş tatmini ölçeği, (İT) ve örgütsel bağlılık ölçeğinin (ÖB), duygusal bağlılık, devam bağlılık ve normatif bağlılık alt boyutlarının çarpıklık-basıklık değerleri tablolar halinde sunulmuştur.

**Tablo 6.6. İşten Ayrılma Niyeti Ölçeğine İlişkin Çarpıklık Basıklık Değerleri**

|            | N   | Ort. | Ss   | Çarpıklık | Basıklık |
|------------|-----|------|------|-----------|----------|
| İAN Toplam | 316 | 2,79 | 1,12 | 0,31      | -0,91    |
| İAN1       | 316 | 3,18 | 1,24 | -0,05     | -1,12    |
| İAN2       | 316 | 2,87 | 1,34 | 0,25      | -1,24    |
| İAN3       | 316 | 2,47 | 1,23 | 0,57      | -0,79    |
| İAN4       | 316 | 2,66 | 1,23 | 0,32      | -0,92    |

Araştırmada kullanılan işten ayrılma niyeti ölçeğinden elde edilen verilerin normallik dağılımı çarpıklık-basıklık (skewness-kurtosis) değerleri incelenerek karar verilmiştir. Tablo 6.6 incelendiğinde çarpıklık basıklık değerlerinin -1,5 +1,5 değer aralığında yer aldığı

görülmektedir. Bu bağlamda işten ayrılma niyeti ölçeğinden elde edilen verilerin normal dağılım gösterdiği belirlenmiştir (Tabachnick ve Fidell, 2013).

**Tablo 6.7. İş Tatmini Ölçeğine İlişkin Çarpıklık Basıklık Değerleri**

|           | N   | Ort. | Ss   | Çarpıklık | Basıklık |
|-----------|-----|------|------|-----------|----------|
| İT Toplam | 316 | 3,32 | 0,77 | -0,50     | -0,11    |
| İT1       | 316 | 3,53 | 1,10 | -0,93     | 0,01     |
| İT2       | 316 | 3,79 | 0,99 | -1,24     | 1,34     |
| İT3       | 316 | 3,63 | 1,16 | -0,77     | -0,32    |
| İT4       | 316 | 3,37 | 1,09 | -0,48     | -0,63    |
| İT5       | 316 | 2,97 | 1,04 | -0,08     | -0,86    |
| İT7       | 316 | 3,92 | 0,90 | -1,26     | 1,92     |
| İT8       | 316 | 3,02 | 1,09 | -0,11     | -1,02    |
| İT9       | 316 | 3,17 | 1,09 | -0,30     | -0,83    |
| İT10      | 316 | 3,18 | 1,07 | -0,38     | -0,57    |
| İT12      | 316 | 3,02 | 1,22 | -0,34     | -1,03    |
| İT13      | 316 | 3,25 | 1,15 | -0,49     | -0,83    |
| İT15      | 316 | 3,03 | 1,22 | -0,25     | -1,07    |
| İT16      | 316 | 3,38 | 1,08 | -0,56     | -0,52    |

Araştırmada kullanılan iş tatmini ölçeğinden elde edilen verilerin normallik dağılımı çarpıklık-basıklık (skewness-kurtosis) değerleri incelenerek karar verilmiştir. Tablo 4.7 incelendiğinde çarpıklık basıklık değerlerinin -1,5 +1,5 değer aralığında yer aldığı görülmektedir. Bu bağlamda iş tatmini ölçeğinden elde edilen verilerin normal dağılım gösterdiği belirlenmiştir (Tabachnick ve Fidell, 2013).

**Tablo 6.8. Örgütsel Bağlılık Ölçeğinin Duygusal Bağlılık Alt Boyutuna İlişkin Çarpıklık Basıklık Değerleri**

|                   | N   | Ort. | Ss   | Çarpıklık | Basıklık |
|-------------------|-----|------|------|-----------|----------|
| Duygusal bağlılık | 316 | 3,02 | 0,87 | -0,08     | -0,45    |
| ÖB1               | 316 | 2,95 | 1,17 | -0,20     | -0,94    |
| ÖB3               | 316 | 3,26 | 1,09 | -0,57     | -0,56    |
| ÖB4               | 316 | 2,92 | 1,17 | 0,16      | -1,17    |
| ÖB6               | 316 | 3,31 | 1,12 | -0,42     | -0,84    |
| ÖB15              | 316 | 2,41 | 1,21 | 0,49      | -0,88    |
| ÖB16              | 316 | 3,18 | 1,09 | -0,49     | -0,69    |

Araştırmada kullanılan örgütsel bağlılık ölçeğinin duygusal bağlılık alt boyutundan elde edilen verilerin normallik dağılımı çarpıklık-basıklık (skewness-kurtosis) değerleri incelenerek karar verilmiştir. Tablo 6.8 incelendiğinde çarpıklık basıklık değerlerinin -1,5 +1,5 değer aralığında yer aldığı görülmektedir. Bu bağlamda örgütsel bağlılık ölçeğinin duygusal bağlılık alt boyutundan elde edilen verilerin normal dağılım gösterdiği belirlenmiştir (Tabachnick ve Fidell, 2013).

**Tablo 6.9. Örgütsel Bağlılık Ölçeğinin Devam Bağlılık Alt Boyutuna İlişkin Çarpıklık Basıklık Değerleri**

|                | N   | Ort. | Ss   | Çarpıklık | Basıklık |
|----------------|-----|------|------|-----------|----------|
| Devam bağlılık | 316 | 2,93 | 0,90 | 0,13      | -0,62    |
| ÖB2            | 316 | 3,01 | 1,25 | -0,18     | -1,19    |
| ÖB5            | 316 | 2,91 | 1,17 | -0,02     | -1,19    |
| ÖB14           | 316 | 2,47 | 1,20 | 0,37      | -1,01    |
| ÖB18           | 316 | 3,18 | 1,04 | -0,11     | -0,69    |

Araştırmada kullanılan örgütsel bağlılık ölçeğinin devam bağlılık alt boyutundan elde edilen verilerin normallik dağılımı çarpıklık-basıklık (skewness-kurtosis) değerleri incelenerek karar verilmiştir. Tablo 6.9 incelendiğinde çarpıklık basıklık değerlerinin -1,5 +1,5 değer aralığında yer aldığı görülmektedir. Bu bağlamda örgütsel bağlılık ölçeğinin devam bağlılık alt boyutundan elde edilen verilerin normal dağılım gösterdiği belirlenmiştir (Tabachnick ve Fidell, 2013).

**Tablo 6.10. Örgütsel Bağlılık Ölçeğinin Normatif Bağlılık Alt Boyutuna İlişkin Çarpıklık Basıklık Değerleri**

|                   | N   | Ort. | Ss   | Çarpıklık | Basıklık |
|-------------------|-----|------|------|-----------|----------|
| Normatif bağlılık | 316 | 3,23 | 1,03 | -0,19     | -0,75    |
| ÖB7               | 316 | 3,06 | 1,33 | 0,06      | -1,31    |
| ÖB12              | 316 | 3,41 | 1,15 | -0,60     | -0,66    |

Araştırmada kullanılan örgütsel bağlılık ölçeğinin normatif bağlılık alt boyutundan elde edilen verilerin normallik dağılımı çarpıklık-basıklık (skewness-kurtosis) değerleri incelenerek karar verilmiştir. Tablo 6.10. incelendiğinde çarpıklık basıklık değerlerinin -1,5



+1,5 değer aralığında yer aldığı görülmektedir. Bu bağlamda örgütsel bağlılık ölçeğinin normatif bağlılık alt boyutundan elde edilen verilerin normal dağılım gösterdiği belirlenmiştir (Tabachnick ve Fidell, 2013).

### 6.3. Faktör Analizine İlişkin Bulgular

**Tablo 6.11. İşten Ayrılma Niyeti, İş Tatmini ve Örgütsel Bağlılık Ölçeğine İlişkin İfadelerin Faktör Yükleri**

|      | İşten Ayrılma Niyeti | İş Tatmini | Örgütsel Bağlılık |       |          |
|------|----------------------|------------|-------------------|-------|----------|
|      |                      |            | Duygusal          | Devam | Normatif |
| İAN1 | 0,878                |            |                   |       |          |
| İAN2 | 0,920                |            |                   |       |          |
| İAN3 | 0,855                |            |                   |       |          |
| İAN4 | 0,910                |            |                   |       |          |
| İT1  |                      | 0,669      |                   |       |          |
| İT2  |                      | 0,700      |                   |       |          |
| İT3  |                      | 0,724      |                   |       |          |
| İT4  |                      | 0,776      |                   |       |          |
| İT5  |                      | 0,804      |                   |       |          |
| İT7  |                      | 0,549      |                   |       |          |
| İT8  |                      | 0,644      |                   |       |          |
| İT9  |                      | 0,763      |                   |       |          |
| İT10 |                      | 0,701      |                   |       |          |
| İT12 |                      | 0,713      |                   |       |          |
| İT13 |                      | 0,680      |                   |       |          |
| İT15 |                      | 0,693      |                   |       |          |
| İT16 |                      | 0,714      |                   |       |          |
| ÖB1  |                      |            | 0,858             |       |          |
| ÖB3  |                      |            | 0,787             |       |          |
| ÖB4  |                      |            | 0,678             |       |          |
| ÖB6  |                      |            | 0,761             |       |          |
| ÖB15 |                      |            | 0,699             |       |          |
| ÖB16 |                      |            | 0,788             |       |          |
| ÖB2  |                      |            |                   | 0,775 |          |
| ÖB5  |                      |            |                   | 0,769 |          |
| ÖB14 |                      |            |                   | 0,775 |          |
| ÖB18 |                      |            |                   | 0,754 |          |
| ÖB7  |                      |            |                   |       | 0,955    |
| ÖB12 |                      |            |                   |       | 0,635    |

Araştırmada kullanılan işten ayrılma niyeti, iş tatmini ve örgütsel bağlılık ölçeğine ait ifadelerin faktör yükleri Tablo 6.11’de verilmiştir. Hair vd. (2017)’ne göre faktör yükü  $\geq 0,708$  olan ifadeler ölçüm modelinde tutulmalıdır. Ölçüm modelinden faktör yükü 0,40’ın

altında olan ifadeler çıkarılmalıdır. Faktör yükü 0,40 ile 0,70 arasında olan ifadeler ise AVE ve CR değerlerine bakılarak; AVE ve CR değerleri eşik değerinin altında olduğu durumda bu ifadeler ölçüm modelinden çıkarılmalıdır. Araştırmada işten ayrılma niyeti ölçeğine ait ifadelerin faktör yükleri  $\geq 0,708$  olarak elde edilmiştir ve tek boyutlu bir yapıda olduğu görülmektedir. İş tatmini ölçeğine ait 6., 11., 14. ve 17. ifadeler ölçüm modelinden çıkarılarak, faktör yükü  $\geq 0,708$  olan 13 ifadenin tek boyutlu bir yapı oluşturduğu görülmektedir. Örgütsel bağlılık ölçeğine ait 8., 9., 10., 11., 13. ve 17. ifadeler ölçüm modelinden çıkarılarak faktör yükü  $\geq 0,708$  olan 12 ifade üç boyut altında toplanmıştır. 1., 3., 4., 6., 15. ve 16. ifadeler duygusal bağlılık alt boyutunda, 2., 5., 14. ve 18. ifadeler devam bağlılık alt boyutunda, 7. ve 12. ifadeler ise normatif bağlılık alt boyutunda yer almaktadır.

Faktör analizi sonucunda araştırmada kullanılan işten ayrılma niyeti ve iş tatmini ölçeklerinin tek boyutlu, örgütsel bağlılık ölçeğinin duygusal, devam ve normatif bağlılık olmak üzere üç boyutlu ölçek yapısında olduğu görülmektedir.

#### 6.4. Ölçeklerin Güvenilirlik, Birleşik Güvenilirlik ve Çıkarılan Ortalama Varyans Analizlerine Dair Bulgular

**Tablo 6.12. İşten Ayrılma Niyeti, İş Tatmini Ve Örgütsel Bağlılık Ölçeğine İlişkin Güvenilirlik, Birleşik Güvenilirlik ve Açıklanan Ortalama Varyans Değerler**

|                      | Cronbach's Alpha | CR    | AVE  |
|----------------------|------------------|-------|------|
| İşten ayrılma niyeti | 0,914            | 0,939 | 0,79 |
| İş tatmini           | 0,915            | 0,927 | 0,50 |
| Duygusal bağlılık    | 0,856            | 0,893 | 0,58 |
| Devam bağlılık       | 0,770            | 0,852 | 0,59 |
| Normatif bağlılık    | 0,750            | 0,787 | 0,66 |

Araştırmada kullanılan örgütsel bağlılık ölçeği alt boyutları olan devam bağlılığı, duygusal bağlılık ve normatif bağlılık boyutları ile iş tatmini ve işten ayrılma niyeti ölçeklerinin güvenilirlik analizleri Cronbach's Alpha test istatistiği ile incelenmiş olup güvenilirlik analizlerinin 0,7 değerinden yüksek olduğu tespit edilmiştir. Bu sonuç çerçevesinde bahsi geçen ölçeklerden verilerin güvenilir olduğu tespit edilmiştir.

Ayirt edici geçerliliği oluşturmak için uygun bir AVE değerini yakalamak gerekmektedir. AVE; her gizil yapıya ait AVE değerinin karekökünün, herhangi bir gizil yapı çifti arasındaki herhangi bir korelasyondan daha büyük olup olmadığını ortaya koymak için test edilmektedir. Bu değer yapının açıklanan varyansını ölçmektedir (Zait ve Berteau, 2011:218). Modelin iç tutarlılığını değerlendirmek için birleşik güvenilirliği, bireysel gösterge güvenilirliğini ve yakınsak geçerliliği değerlendirmek için AVE değeri gereklidir (Hair vd., 2016:136). AVE (Average Variance Extracted-AVE) değerinin de 0,5'ten büyük olması modeli güvenli kılacaktır (Fornell ve Larcker 1981; Hair vd 2010). AVE bir başka ifade ile bir değişkenin başka bir değişkenle açıklayabildiği varyans miktarıdır. Herhangi iki değişken arasındaki korelasyonun karesiyle temsil edilir. Örnekleyecek olursak iki değişken arasındaki korelasyon,  $x_1$  ve  $x_2$  0.6 ise o zaman  $x_1$  ve  $x_2$  arasındaki paylaşılan varyans 0.36'dır. Bağımsız değişkenler ilişkilendirilir ise bağımlı değişkenler üzerindeki bazı tahmin güçleri paylaşılabilir (Farrell, 2010:324). Kullanılan yöntemde uyum iyiliği bakımından üzerinde en çok dikkat edilen değer AVE değeridir, alanyazın bakımından bu şekilde öngörülmektedir.

Örgütsel bağlılık, işten ayrılma niyeti ve iş tatmini ölçeklerinin AVE değerleri yukarıdaki tabloda yer almaktadır. Buna göre örgütsel bağlılık alt boyutları ile işten ayrılma niyeti ve iş tatmini ölçeklerinin AVE değerleri 0.50 olan eşik değerinin üstünde olduğu görülmektedir.

Bileşik güvenilirlik katsayısı McDonald tarafından alfa katsayısına alternatif bir güvenilirlik indeksi olarak önerilen bir bileşik güvenilirlik ölçüsüdür. Güvenilirlik katsayısı omega katsayısı olarak ifade edilirken tanımlaması ise şu şekildedir; madde faktör yükleri ve faktör analizinden elde edilen teklik kullanılarak hesaplanırken, katsayı alfa madde kovaryans matrisini kullanmaktadır. Bu sebeple katsayı omega daha genel bir güvenilirlik şeklidir (Padilla ve Divers, 2016:437). Bileşik güvenilirlik değeri 0.70 ve üzeri bir değere sahip olması kabul edilebilir yakınsama geçerliliği kabul edilmektedir (Hornig vd., 2016:188).

Modelin güvenilir sayılabilmesi için CR değerinin 0.70'in üzerinde olması gereklidir (Fornell ve Larcker 1981; Hair vd 2010). Araştırma modelinin birleşik güvenilirlik değerleri katsayı omega değerlendirmesi bakımından analiz sonuçları yukarıdaki tabloda yer almaktadır.

Örgütsel bağlılık, işten ayrılma niyeti ve iş tatmini ölçeklerinin bileşik (kompozit) değerleri yukarıdaki tabloda yer almaktadır. Buna göre örgütsel bağlılık alt boyutları ile işten

ayrılma niyeti ve iş tatmini ölçeklerinin bileşik (kompozit) değerleri 0.70 olan eşik değerinin üstünde olduğu görülmektedir.

### 6.5. Ölçeklerin HTML Analizine Dair Bulgular

Heterotrait-Monotrait oranı farklı yöntemler aracılığı ile aynı yapının iki ölçümü arasındaki ilişkileri nitelendirmektedir (Henseler vd., 2015:120). Ayırt edici geçerlilik yaklaşımının iki seçeneği bulunmaktadır. Birinci kriter HTML değeri 0.85'ten büyük olduğunda değer bir sorunun olduğunu ifade eder. İkinci seçenekte ise HTML değerlerinin güven aralığı 1 ise bu değer ayırt edicilik geçerliliğinin olmadığını göstermektedir (Al-Marroof ve Al-Emran, 2018:518'den akt: Telli, 2017). Bu oranın kullanımı test edilen modeldeki değişkenlerin birbirlerinden ayırt edici olup olmadığı çıkarımını elde etmek üzerine kuruludur. Araştırma modelinin analizinden elde edilen HTML oranı Tablo 6.13'te gösterilmektedir.

**Tablo 6.13. Ayırt Edici Geçerlilik Sonuçları (HTML Oranı)**

|                      | Devam bağlılık | Duygusal bağlılık | İş tatmini | İşten ayrılma niyeti | Normatif bağlılık |
|----------------------|----------------|-------------------|------------|----------------------|-------------------|
| Devam bağlılık       |                |                   |            |                      |                   |
| Duygusal bağlılık    | 0,845          |                   |            |                      |                   |
| İş tatmini           | 0,781          | 0,840             |            |                      |                   |
| İşten ayrılma niyeti | 0,721          | 0,805             | 0,771      |                      |                   |
| Normatif bağlılık    | 0,849          | 0,848             | 0,777      | 0,838                |                   |

Elde edilen HTML değerleri incelendiğinde örgütsel bağlılık, işten ayrılma niyeti ve iş tatmini ölçeklerinin 0,85 eşik değerinin altında olduğu görülmektedir.

### 6.6. Ölçeklerin R<sup>2</sup> Analizine Dair Bulgular

R<sup>2</sup>, yapısal model tarafından açıklanan içsel değişkenlerin varyansının bölümünü değerlendirir. Kurulan modelin uyumunu gösterir. Sosyal ve davranış bilimleri alanı için Cohen (1988), R<sup>2</sup> =% 2'nin küçük etkiye sahip olarak sınıflandırıldığını, R<sup>2</sup> =% 13 orta etkiye sahip olduğunu ve R<sup>2</sup> =% 26'nın büyük etkiye sahip olduğunu önermektedir (Ringle

vd., 2016:67). KEKK-YEM, yol modelindeki gizil (İçsel değişken) yapıyı ( $R^2$  değerleri veya çoklu korelasyonun karesi) maksimize etmeyi amaçlamaktadır. Genel olarak, gizil yapı için  $R^2$  değerleri sırasıyla güçlü, orta ve zayıf olarak tanımlanabilir.  $R^2$  yapısal modeldeki toplam değişimi incelemek için kullanışlıdır. Özellikle en yüksek  $R^2$  değerleri, yol modelindeki en yüksek toplam değişimi içermektedir (Ahmad ve Afthanorhan, 2014:5). KEKK-YEM yaklaşımında en sık kullanılan uyum ölçütlerinden biri olan  $R^2$  değeri model içinde gözlenen değişkenlerin örtük değişkenlerdeki değişimin düzeyini araştırmacıya vermektedir. Bu bilgiler doğrultusunda modelde yer alan  $R^2$  değerleri aşağıdaki tabloda gösterilmektedir.

**Tablo 6.14. Araştırma Modeli  $R^2$  Değerleri**

|                      | $R^2$ |
|----------------------|-------|
| Devam bağlılık       | 0,455 |
| Duygusal bağlılık    | 0,576 |
| İşten ayrılma niyeti | 0,653 |
| Normatif bağlılık    | 0,396 |

Tablo 6.14'te verilen örgütsel bağlılık, işten ayrılma niyeti ve iş tatmini ölçeklerinin  $R^2$  değerleri incelendiğinde  $R^2$  değerleri 0,26 değerinden yüksek olduğu için ölçekler arası etkinin yüksek olduğu tespit edilmiştir.

## 6.7. Ölçekler Arası Direkt Etki Analizine Dair Bulgular

**Tablo 6.15. Araştırma Modeli Etki Katsayıları**

|   | Standardize $\beta$ | Ss   | t değeri | p    |
|---|---------------------|------|----------|------|
| devam bağlılığı -> işten ayrılma niyeti   | 0,184               | 0,08 | 2,30     | 0,02 |
| duygusal bağlılık -> işten ayrılma niyeti | -0,421              | 0,08 | 5,06     | 0,00 |
| iş tatmini -> devam bağlılığı             | 0,674               | 0,03 | 21,33    | 0,00 |
| iş tatmini -> duygusal bağlılık           | 0,759               | 0,02 | 32,26    | 0,00 |
| iş tatmini -> işten ayrılma niyeti        | -0,292              | 0,06 | 4,71     | 0,00 |
| iş tatmini -> normatif bağlılık           | -0,630              | 0,03 | 17,28    | 0,00 |
| normatif bağlılık -> işten ayrılma niyeti | 0,362               | 0,05 | 6,14     | 0,00 |

Ölçekler arası direkt etkiler Tablo 6.15'te yer almaktadır. Devam bağlılığı ( $\beta=0,184$ ;  $p<0,05$ ), duygusal bağlılık ( $\beta=-0,421$ ;  $p<0,05$ ) ve normatif bağlılığın ( $\beta=0,362$ ;  $p<0,05$ ) işten ayrılma niyeti üzerindeki etkileri istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur. Ayrıca devam bağlılığı ( $\beta=0,674$ ;  $p<0,05$ ), duygusal bağlılık ( $\beta=0,759$ ;  $p<0,05$ ), normatif bağlılık ( $\beta=-0,630$ ;  $p<0,05$ ) ve işten ayrılma niyetinin ( $\beta=-0,292$ ;  $p<0,05$ ) iş tatmini üzerindeki etkileri istatistiksel olarak anlamlıdır. Buna göre elde edilen etkilerin yönleri ve düzeyleri şu şekildedir:

- Örgütsel bağlılık ölçeği devam bağlılığı alt boyutu işten ayrılma niyeti arasında düşük düzeyli ve pozitif yönlü,
- Örgütsel bağlılık ölçeği duygusal bağlılık alt boyutu işten ayrılma niyeti arasında orta düzeyli ve negatif yönlü,
- İş tatmini ile devam bağlılığı arasında yüksek düzeyli ve pozitif yönlü,
- İş tatmini ile duygusal bağlılık arasında yüksek düzeyli ve pozitif yönlü,
- İş tatmini ile işten ayrılma niyeti arasında orta düzeyli ve negatif yönlü,
- Normatif bağlılık ile işten ayrılma niyeti arasında düşük düzeyli ve pozitif yönlü etki olduğu tespit edilmiştir.

## 6.8. Ölçeklerin Arası Doğrudan Etki Analizine Dair Bulgular

**Tablo 6.16. Araştırma Modeli Dolaylı Etki Katsayıları**

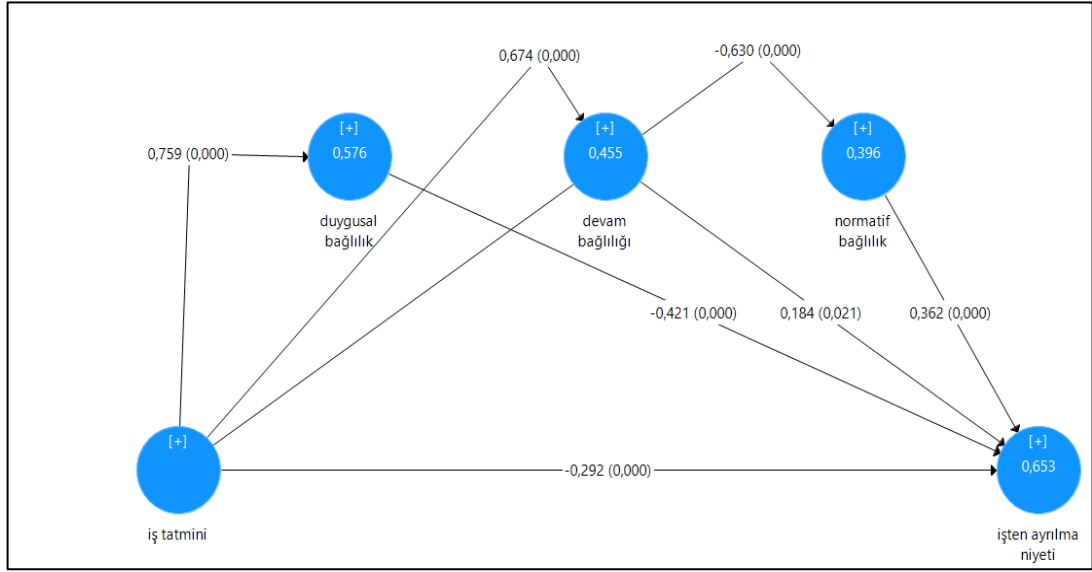
|   | Standardize $\beta$ | Ss    | t değeri | p     |
|---|---------------------|-------|----------|-------|
| iş tatmini -> devam bağlılığı -> işten ayrılma niyeti   | 0,124               | 0,054 | 2,289    | 0,022 |
| iş tatmini -> normatif bağlılık -> işten ayrılma niyeti | -0,228              | 0,038 | 5,965    | 0,000 |
| iş tatmini -> duygusal bağlılık -> işten ayrılma niyeti | -0,320              | 0,064 | 5,004    | 0,000 |

Ölçekler arası dolaylı etkiler Tablo 6.16'da yer almaktadır. İşten ayrılma niyeti üzerinde devam bağlılığı üzerinden iş tatmininin dolaylı etkisi istatistiksel olarak anlamlıdır ( $\beta=0,124$ ;  $p<0,05$ ). İşten ayrılma niyeti üzerinde normatif bağlılık üzerinden iş tatmininin dolaylı etkisi istatistiksel olarak anlamlıdır ( $\beta=-0,228$ ;  $p<0,05$ ). İşten ayrılma niyeti üzerinde duygusal bağlılık üzerinden iş tatmininin dolaylı etkisi istatistiksel olarak anlamlıdır ( $\beta=-0,228$ ;  $p<0,05$ ).

- İş tatmini, işten ayrılma niyeti ve devam bağlılığı arasında pozitif yönlü ve düşük düzeyli etki olduğu,
- İş tatmini, işten ayrılma niyeti ve normatif bağlılık arasında negatif yönlü ve düşük düzeyli etki olduğu,
- İş tatmini, işten ayrılma niyeti ve duygusal bağlılık arasında negatif yönlü ve orta düzeyli etki olduğu tespit edilmiştir.

## 6.9. Ölçeklerin Arası Modele Dair Bulgular

Analizler neticesinde iş tatmini, işten ayrılma niyeti ve örgütsel bağlılık ölçeğinin alt boyutları olan duygusal bağlılık, normatif bağlılık ve devam bağlılığı arasında gerçekleşen model Şekil 6.1’de verilmiştir.



Şekil 6.1. Araştırmanın Modeli

## 7. SONUÇ VE ÖNERİLER

Çalışanların %40,5'inin (128 Kişi) kurumda çalışma süresi 4-10 yıl, %34,8'i (110 Kişi) 11 yıl ve üzeri ve %24,7'si (78 Kişi) ise 0-3 yıl şeklinde, %44'ü (139 Kişi) 5.001-10.000 TL arası gelire sahip, %36,7'si (116 Kişi) 4.253-5.000 TL ve %19,3'ü (61 Kişi) ise 10.001 TL ve üzeri şeklinde dağılmıştır.

Araştırmada örgütsel bağlılık, işten ayrılma niyeti ve iş tatmini ölçeklerinin direkt etkileri incelenmiş ve örgütsel bağlılık ölçeği devam bağlılığı alt boyutu işten ayrılma niyeti arasında düşük düzeyli ve pozitif yönlü, örgütsel bağlılık ölçeği duygusal bağlılık alt boyutu işten ayrılma niyeti arasında orta düzeyli ve negatif yönlü, iş tatmini ile devam bağlılığı arasında yüksek düzeyli ve pozitif yönlü, iş tatmini ile duygusal bağlılık arasında yüksek düzeyli ve pozitif yönlü, iş tatmini ile işten ayrılma niyeti arasında orta düzeyli ve negatif yönlü ve normatif bağlılık ile işten ayrılma niyeti arasında düşük düzeyli ve pozitif yönlü etki olduğu tespit edilmiştir.

Hindistan'da kamu kuruluşlarındaki çalışanların iş tatmini ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişkiyi belirlemek amacıyla yapılan bir çalışmada, iş tatmini ile örgütsel bağlılık arasında pozitif bir ilişki bulunmuştur ( $r=0,658$ ;  $p<0,01$ ) (Kuchimanchi ve Saini, 2019: 219-220). Başka bir çalışmada iş tatmini ve örgütsel bağlılık ilişkisi arasında pozitif bir ilişki saptanmıştır ( $r=,799$ ;  $p<,001$ ) (Naranjo, Dona ve Rubilar, 2017: 344-345). Sağlık sektöründe yapılan bir çalışmada, iş memnuniyeti ile örgütsel bağlılık arasında pozitif bir ilişki tespit edilmiştir ( $p<0,5$ ) (Emhan, Mengenci ve Uryan, 2012: 133). Akademisyenlerin bireyci ve toplumcu eğilimlerinin iş tatmini ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişki üzerinde aracılık rolünün belirlenmesi amacıyla, Giresun Üniversitesi ve Ordu Üniversitesi akademik personel üzerinde yapılan bir çalışmada, iş tatmini ile örgütsel bağlılık arasında istatistiksel olarak anlamlı ve pozitif ilişki bulunmuştur ( $p<0,01$ ) (Karadirek ve Genç, 2019: 118). Etik iklim algısının iş görenler üzerindeki etkilerinin araştırıldığı bir çalışmada, iş tatmini ile örgütsel bağlılık arasında pozitif bir ilişki saptanmıştır ( $r=0,677$ ;  $p<0,05$ ) (Yüksel ve Düşükcan, 2019: 63). Mevcut araştırmada iş tatmini ve örgütsel bağlılığın alt boyutları arasında yer alan devam ve duygusal bağlılık alt boyutlarında anlamlı bir ilişki bulunduğu tespit edilmiştir. Çalışmada elde edilen bulgular araştırmacılar tarafından ulaşılan sonuçlar açısından değerlendirildiğinde benzerlik göstermektedir.



Literatür incelendiğinde işten ayrılma niyetine etki eden faktörler çeşitli başlıklar altında gruplandırılmıştır. Cotton ve Tuttle (1986:56) işten ayrılma niyetine etki eden faktörleri çevre kaynaklı (istihdam algıları, işsizlik oranı, sendikanın bulunması, yeni çalışanların göreve başlaması), iş kaynaklı (maaş durumu, iş performansı, rollerin açıkça tanımlanma derecesi, genel iş memnuniyeti, örgütsel bağlılık) ve kişi kaynaklı etmenler (yaş, mesleki kıdem, cinsiyet, biyografik bilgi, eğitim durumu, medeni durum, bakmakla yükümlü olduğu kişi sayısı, yetenek ve beceri, zeka, davranışsal niyetler) olmak üzere üç başlık altında incelemiştir (Cotton ve Tuttle, 1986: 57). İşten ayrılma davranışının nedenleri arasında geribildirim ve koçluk gibi destek sistemlerinin yeterli olmaması, birey-iş uyumsuzluğu, ilerleme ve gelişim fırsatlarının yeterli olmaması, aşırı iş yükü ve iş-yaşam dengesinin sağlanamaması sonucu meydana gelen stres yer almaktadır (Branham, 2012: 36). Yapılan araştırmalarda işten ayrılma niyetini etkileyen faktörler bireysel özellikler (yaş, kıdem, cinsiyet, medeni durum, eğitim düzeyi, gelir), örgüt özellikleri (örgüt kültürü, örgütsel destek, örgütsel adalet, örgütsel bütünleşme ve çalışma koşulları, iş yükü ve iş özerkliği) ve örgütün dış faktörleri (iş fırsatları ve işgücü piyasasının koşulları) çalışanları etkileyebilmektedir (Wang, Li, Wang ve Gao, 2017: 21-22).

Örgütsel bağlılık, çalışanların kurumlarına bağlılıklarının yanında kurumun değerleri ve amaçları doğrultusunda uyum sağlama süreci olarak da ifade edilebilir. Çalışanların kurumlarına olan bağlılıkları kurumun verimliliği ve karlılığı bakımından son derece önem arz etmektedir. Çalışanlarının kuruma bağlılıklarını etkileyen faktörlerin farkında olan kurumlar daha başarılı olabilirler. Bu araştırmada örgütsel bağlılık ve iş tatmini arasında pozitif ve anlamlı bir ilişki bulunmuştur. Demirtaş (2015), Erdoğan (2019), ve Bereketli (2016)'nin yapmış oldukları araştırmalar çalışmamızda elde ettiğimiz sonuçları destekler nitelikte olduğu görülmektedir.

Örgütsel bağlılık ve işten ayrılma niyeti arasında negatif ve anlamlı bir ilişki bulunmuştur. Aras (2017), Dalmış (2018), ve Erdoğan (2019)'nun yapmış oldukları çalışmalar ile elde edilen verileri karşılaştırdığımız zaman örtüştüğü görülmektedir. Örgütsel bağlılığın alt boyutlarıyla işten ayrılma niyeti arasındaki ilişkide sadece normatif bağlılık ile işten ayrılma niyeti arasında negatif bir ilişki bulunmuştur. Diğer değişkenler olan duygusal ve devam bağlılığının ile işten ayrılma niyeti arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki

bulunamamıştır. Başka bir şekilde ifade etmek gerekirse, bu değişkenlerin işgörenlerin işten ayrılma niyeti üzerinde herhangi bir etkisi olmadığı sonucuna varılmıştır. Varışlı (2019) tarafından yapılan çalışmada, işten ayrılma niyeti üzerinde normatif ve devam bağlılığın düşük ve pozitif ilişkisi olduğu, duygusal bağlılık ile yok denecek kadar az ve pozitif ilişkisi olduğu görülmektedir. Acar (2017)'in çalışmasında ise “Duygusal bağlılık, devam bağlılığı ve normatif bağlılık ile işten ayrılma niyeti arasında anlamlı ve ters yönlü bir ilişki” olduğu görülmektedir. Bu bulgularla araştırmamızdan ayrılmaktadır.

Araştırmada, iş tatmininin örgütsel bağlılık üzerinde etkisi olduğu görülmüştür ( $p<0,05$ ). İş tatmini, örgüt kültürü ve iş stresinin memurlara örgütsel bağlılık üzerindeki etkisinin analiz üzerine yapılan bir çalışmada, iş tatmini ile örgütsel bağlılık arasında anlamlı ve pozitif bir etki görülmüştür ( $p<0,000$ ) (Bagis, Dianti, Darmawan ve Rahmawati, 2021: 1938-1941). Çalışanların işten ayrılma niyeti, iş tatmini ve örgütsel bağlılığını tanımlamak ve aracı değişken olarak örgütsel bağlılık yoluyla iş tatmininin işten ayrılma niyeti üzerindeki etkisini araştırmak amacıyla yapılan çalışmada, iş tatmininin örgütsel bağlılık üzerinde pozitif bir etkisinin olduğu belirlenmiştir ( $p<0,05$ ) (Mohyi, 2021: 69). Gondar Üniversitesinde yapılan bir araştırmada, iş tatmininin örgütsel bağlılık üzerindeki etkisinin önemli bir pozitif olduğu görülmüştür ( $p<0,001$ ) (Fentie ve Babu, 2021: 4552-4554). Moğol özel sektör çalışanlarının iş tatmininin örgütsel bağlılık ve işten ayrılma niyeti üzerindeki etkilerinin incelendiği bir çalışmada, iş tatmininin örgütsel bağlılık üzerinde pozitif ve anlamlı bir etki tespit edilmiştir ( $p<0,01$ ) (Erdenekhoo, Chinbayar, Jargalsaikahn, Battsengel ve Ganbold, 2018: 73). Brezilya’da yapılan bir çalışmada, iş tatmininin örgütsel bağlılığı pozitif etkilediği görülmüştür ( $p<,001$ ) (Borges, 2012: 11). Buşehr Limanlar ve Denizcilik Teşkilatı (iran) müşterilerine hizmet veren çalışanlar ve bu kuruluştan hizmet alan müşteriler üzerinde yapılan bir çalışmada, çalışanların iş tatmini ve örgütsel bağlılıklarının önemli ve olumlu bir etkiye sahip olduğu görülmüştür ( $p<0,000$ ) (Esmailpour ve Ranjbar, 2018: 51). Padang'daki banka çalışanları üzerinde yapılan bir çalışmada, iş tatmininin örgütsel bağlılık üzerinde pozitif ve anlamlı bir etkisi olduğu saptanmıştır ( $p<0,05$ ) (Linda ve Yonita, 2018: 220). Amman'da faaliyet gösteren yirmi altı bankadaki çalışanlar üzerinde yapılan çalışmada, iş tatmininin örgütsel bağlılık üzerindeki etkisi pozitif ve anlamlıdır ( $P<0,000$ ) (Abdallah, Obeidat, Aqqadi Al Janini and Dahiyat, 2017: 43). Görüldüğü üzere bizim elde ettiğimiz sonuçlarla, bu alanda yapılan araştırmaların sonuçları arasında bir paralellik olduğu

net bir şekilde görülmektedir.

Mevcut çalışmada sonuç olarak; örgütsel bağlılık, işten ayrılma niyeti ve iş tatmini ölçeklerinin dolaylı etkilere sahip olduğu görülmüştür. Buna göre, iş tatmini, işten ayrılma niyeti ve devam bağlılığı arasında pozitif yönlü ve düşük düzeyli etki olduğu, iş tatmini, işten ayrılma niyeti ve normatif bağlılık arasında negatif yönlü ve düşük düzeyli etki olduğu, iş tatmini, işten ayrılma niyeti ve duygusal bağlılık arasında negatif yönlü ve orta düzeyli etki olduğu tespit edilmiştir.

Mevcut araştırmadan elde edilen bu sonuç doğrultusunda;

Alanyazında iş tatmini, örgütsel bağlılık ve işten ayrılma niyeti ile ilgili yapılan araştırmaların yanına psikolojik sermaye ölçeğinin eklenmesi önerilmektedir.

İlgili araştırmanın evren ve örnekleme genişletilerek farklı iş gruplarında da gerçekleştirilmesi önerilmektedir.

Çalışanların iş tatmin düzeylerini ve örgüte olan bağlılıklarını tespit etmek için düzenli olarak anket çalışması yapılmalı ve sonuçlarının çalışanlar ile paylaşılması önerilmektedir.

## KAYNAKÇA

- Abdallah, A. B., Obeidat, B. Y., Aqqad, N. O., Al Janini, M. N. E. K. ve Dahiyat, S. E. (2016). An integrated model of job involvement, job satisfaction and organizational commitment: A structural analysis in Jordan's banking sector. *Communications and Network*, 9(1), 28-53.
- Acar, H. (2017). *Örgütsel Bağlılık Türleri ile İşten Ayrılma Niyeti Arasındaki İlişkinin Araştırılması*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Uludağ Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Bursa.
- Ağca V. ve Ertan H. (2008). Çalışanların Örgütsel Bağlılıklarının Demografik Özelliklerine Bağlı Olarak Değişmesi: Antalya'da Beş Yıldızlı Otellerde Bir İnceleme. *Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi* 22. 389-408.
- Ahmad, N. ve Afthanorhan, A. (2014). A comparison between single exponential smoothing (SES), double exponential smoothing (DES), holt's (brown) and adaptive response rate exponential smoothing (ARRES) techniques in forecasting Malaysia population. *Global Journal of Mathematical Analysis*, 2(4), 276-280.
- Akıncı, Z. (2002). Turizm Sektöründe İş Gören İş Tatminini Etkileyen Faktörler: Beş Yıldızlı Konaklama İşletmelerinde Bir Uygulama, *Akdeniz Üniversitesi İktisadi İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 12(1), 1-25.
- Alanyalı, K. (2006). *Örgütsel Stres Kaynaklarının İş Tatminine Olan Etkilerinin Tükenmişlik ve Dinçlik Etkileri Bağlamında İncelenmesi: Uygulamalı Bir Araştırma*, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Uludağ Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Bursa.
- Ali, N. (2005). Factors affecting overall job satisfaction and turnover intention. *Journal of Managerial Science*, 2(2), 239-252.
- Allen, D. G. ve Griffeth, R. W. (1999). Job performance and turnover: a review and integrative multi-route model. *Human Resource Management Review*, 9(4), 525-548.
- Allen, N. J. ve Meyer, J. P. (1990). The measurement and antecedents of affective, continuance and normative commitment to the organization. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 63(1), 1-18.
- Alshmemri, M., Shahwan- Akl, L. ve Maude, P. (2017). Herzberg's two-factor theory. *Life Science Journal*, 14(5), 12-16.
- Altunkaya G. (2019). *Motivasyon ve Yardımiyetler: Batman Üniversitesinde Bir Araştırma*. Batman Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, Batman.

- Aras, E. O. (2017). *Mobbing, örgütsel bağlılık ve iş tatmininin işten ayrılma niyeti üzerine etkisi: Bir tekstil firması örneği*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Arel Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Ateş, G. (2005). *Yöneticilerinin Liderlik Davranışlarının Çalışanların İş Tatmini Üzerindeki Etkileri: Hava Kuvvetleri Komutanlığında Bir Uygulama*, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kütahya.
- Avcı, T. (2000). *İşletmenin Sınır Birimlerinde Çalışan İş Görenlerin İş Tatmini: Ampirik Bir Değerlendirme*, Nevşehir: 8. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildirileri.
- Bagis, F., Dianti, L., Darmawan, A. ve Rahmawati, D. V. (2021). The Effect Of Job Satisfaction, Organizational Culture And Work Stress On Organizational Commitment To Civil Servants At The Regional Secretariat Of Pemalang Regency. *International Journal of Economics, Business and Accounting Research (IJEBAR)*, 5(3), 3499-2507.
- Balay R. (2000). *Yönetici ve Öğretmenlerde Örgütsel Bağlılık*. Ankara: Nobel Yayınları.2000.
- Balık, E. ve Şengül, Ü. (2016). İş Sağlığı ve Güvenliğinde Örgütsel Adaletin Örgütsel Bağlılık ve İş Tükenmişliği Üzerindeki Rolü: Çanakkale’de Ampirik Bir Uygulama. *Aksaray Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 8(3), 115-125.
- Başaran İ. E. (1984). *Eğitime Giriş*. Ankara: Sevinç Matbaası.
- Başaran, İ. (1991). *Örgütsel Davranış*, Ankara: Gül Yayın Evi.
- Bayar, S. (2021). Gençlik ve Spor Bakanlığı Merkez Teşkilatı Çalışanlarının Paylaşılan Liderlik Algısı ile Örgütsel Bağlılık Algıları Arasındaki İlişkinin Analizi. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Ankara Yıldırım Beyazıt Üniversitesi, Sağlık Bilimleri Enstitüsü, Ankara.
- Bayraktar, M. (2014). *Çalışanların Liderlik Özellikleri ile Örgüte Bağlılıkları Arasındaki İlişkinin İncelenmesi: Aksaray İlindeki Özel Eğitim Merkezlerinde Bir Uygulama.*, Türk Hava Kurumu Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, İzmir.
- Bayram, L. (2005). Yönetimde Yeni Bir Paradigma: Örgütsel Bağlılık, *Sayıştay Dergisi*, 59, 125-138
- Belete, A. (2018). Turnover intention influencing factors of employees: an empirical work review. *International Journal of Research in Business Studies and Management*, 5(7), 23-31.
- Bereketli, C. (2016). *İş Tatmini ve Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkide Çalışanların Kişisel Özelliklerinin Farklılaştırıcı Etkisi: Bir Sivil Toplum Kuruluşunda Uygulama* Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Nişantaşı Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.

- Bıyık, Y. ve Sökmen, A. (2016). Örgütsel bağlılık, örgütsel özdeşleşme, kişi-örgüt uyumu ve iş tatmini ilişkisi: Bilişim uzmanlarına yönelik bir araştırma. *Bilişim Teknolojileri Dergisi*, 9(2), 221-227.
- Bingöl, D. (2003). *İnsan Kaynakları Yönetimi*, İstanbul: Beta Yayınları.
- Borges, R. S. G. (2012). Investigating The Relationship Between Job Satisfaction and Organizational Commitment: Is There a Mediating Effect? *Encontro da ANPAD*, 22(26), p. 11.
- Boz D, Duran C, Uğurlu E. (2021). Örgütsel Bağlılığın İş Performansına Etkisi. *Manas Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 10 (1). 345-355.
- Branham, L. (2012). *The 7 hidden reasons employees leave: how to recognize the subtle signs and act before it's too late* (2nd ed.). New York: Amacom.
- Budak, A. (2006). *Kamu Sektöründe Çalışanların İş Tatmin Düzeyi: Milli Savunma Bakanlığı Akaryakıt İkmal ve Nato Pol Tesislerinde Bir Uygulama*, Yayınlanmamış Doktora Tezi, Anadolu Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Eskişehir.
- Cammann, C., Fichman, M., Jenkins, D. ve Klesh, J. (1979). The Michigan organizational assessment questionnaire. *Unpublished manuscript, University of Michigan, Ann Arbor*, 71, 138.
- Chu, H. C. ve Kuo, T. Y. (2015). Testing Herzberg's two-factor theory in educational settings in Taiwan. *The Journal of Human Resource and Adult Learning*, 11(1), 54-65.
- Cohen A. "Age and Tenure in Relation to Organizational Commitment: A Meta-Analysis." *Basic and Applied Social Psychology*, 14.2 (1993): 143-159
- Cotton, J. L., ve Tuttle, J.M. (1986). Employee turnover: a meta-analysis and review with implications for research. *Academy of Management Review*, 11(1), 55-70
- Çağ, A. (2011). *Algılanan Örgütsel Adaletin, Örgütsel Sinizme ve İsten Ayrılma Niyetine Etkisinin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma*, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Afyonkarahisar, Afyon Kocatepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Afyonkarahisar.
- Çalışır M. (2021). *İş Tatmini ve Örgütsel Bağlılık İlişkisi: Başakşehir İlçesi Özel Okul Öğretmenleri Örneği*, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Sabahattin Zaim Üniversitesi, Lisansüstü Eğitim Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, İstanbul.
- Çetin, M. Ö. (2004). *Örgüt Kültürü ve Örgütsel Bağlılık*. Nobel, 2004
- Çırpan, H. (1999). *Örgütsel Öğrenme İklimi ve Örgüte Bağlılık İlişkisi: Bir Alan Araştırması*, Yayınlanmamış Doktora Tezi, İstanbul Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.

- Çiftçi E. ve Önereni, M. (2013). Çalışanlarda Psikolojik Yıldırma ve Endişe Düzeyi”. *İş Güç. Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi* , 5.(2), 63-81.
- Çolakoğlu, Ü., Ayyıldız, T. ve Cengiz, S.(2009). "Çalışanların demografik özelliklerine göre örgütsel bağlılık boyutlarında algılama farklılıkları: Kuşadası'ndaki beş yıldızlı konaklama işletmeleri örneği. *Anatolia: Turizm Araştırmaları Dergisi* 20.1 77-89.
- Çöl G. (2008). Algılanan Güçlendirmenin İşgören Performansı Üzerine Etkileri. *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 9.(1): 35-4
- Dalmış, B. A. (2018). *Örgütsel Bağlılığın İşten Ayrılma Niyeti ve İş Karşıtı Davranışlar Üzerine Etkisi: Havacılık Sektöründe Bir Araştırma*. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Türk Hava Kurumu Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, İşletme Bilim Dalı, İzmir.
- Daly, C. J. ve Dee, J. R. (2006). Greener pastures: faculty turnover intent in urban public universities. *The Journal of Higher Education*, 77(5),776-803.
- Demirel Y. (2008). Örgütsel Güvenin Örgütsel Bağlılık Üzerine Etkisi: Tekstil Sektörü Çalışanlarına Yönelik Bir Araştırma. *Celal Bayar Üniversitesi İİBF Yönetim ve Ekonomi Dergisi*, 15.(2): 179-194
- Demirel, E. T. ve Derin, N. (2012). Tükenmişlik Sendromunun Örgütsel Bağlılığı Zayıflatıcı Etkilerinin Malatya Merkez’de Görev Yapan Hemşireler Üzerinde İncelenmesi.” Suleyman Demirel University The Journal of Faculty of Economics and Administrative Sciences. 17.2 (22): 509-530.
- Demirtaş, Z. (2015). İş Doyumu ile Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişki: İlköğretim Okullarında Bir Uygulama. *Kastamonu Eğitim Dergisi*, 23(1).
- Dey T. (2012). “Predictors of Organizational Commitment and Union Commitment: A Conceptual Study.” *IUP Journal of Organizational Behavior* 11.4 (2012)
- Doğan, S. ve Kılıç, S. (2007). “Örgütsel Bağlılığın Sağlanmasında Personel Güçlendirmenin Yeri ve Önemi”. *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 29. 37-61
- Doğan, S., ve Oğuzhan, Y. S. (2015). Çalışanların duygusal zeka düzeylerinin işten ayrılma niyetlerine etkisi üzerine bir çalışma. *Niğde Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 8(2), 1-12.
- Eğilmezkol, G. (2011). *Çalışma yaşamında örgütsel adalet ve örgütsel bağlılık: Bir kamu bankasındaki çalışanların örgütsel adalet ve örgütsel bağlılık algılayışlarının analizine yönelik bir çalışma*. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Gazi Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.

- Emhan, A. Mengenceş, C. ve Uryan, Y. (2012). Yapısal Eşitlik Modeli Kullanılarak İş Tatmini, Örgüt Bağlılığı ve Çalışan Katılımı Kavramları Arasındaki İlişkilerin Analizi: Sağlık Sektöründe Görgül Bir Araştırma, *Akdeniz İktisadi İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, (24), 125-140.
- Erbil, S. (2013). *Otel İşletmelerinde Çalışanların Örgütsel Sinizm Algılarının İşten Ayrılma Niyetine Etkisi*, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Adnan Menderes Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Aydın.
- Erdenekhuu, S. Chinbayar, J. Jargalsaikahn, U. Battsengel, A. ve Ganbold, E. (2018). How Job Satisfaction Influences on Organizational Commitment and Turnover Intention Case of Mongolian Private Sector Employees, *International Journal of Management and Applied Sciences*, 4 (7), 73-88.
- Erdoğan, İ. (1994). *İşletmelerde Davranış*, İstanbul: Beta Basım Yayım.
- Erdoğan, F. B. (2019). *Örgütsel bağlılık, örgütsel vatandaşlık davranışı, iş tatmini ve işten ayrılma niyeti ilişkisi: Görgül bir araştırma*. Yayınlanmamış Doktora Tezi. Gazi Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Esmailpour, M. ve Ranjbar, M. (2018). Investigating The Impact of Commitment, Satisfaction, and Loyalty of Employees on Providing High-Quality Service to Customer, *Studies in Business and Economics*, . 13(1), 51.
- Etzioni, A. (1961). *Modern Organizations*. Columbia University Press 1961.
- Farrell A. M. (2010). Insufficient Discriminant Validity: A Comment on Bove, Pervan, Beatty and Shiu. *Journal of Business Research*, 63(3), 324-327,
- Feldman, D. C. ve Ng, T. W. H. (2010). Human capital and objective indicators of career success: the mediating effects of cognitive ability and conscientiousness. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 83, 207-235.
- Fente, Y. A. Ve Babu, N. K. (2021). "Effect of Procedural Justice on Organizational Commitment: Mediating Role of Job Satisfaction", *Turkish Online Journal of Qualitative Inquiry*, 12 (10), 4552-4554.
- Fındıkcı, İ. (2000). *İnsan Kaynakları Yönetimi*, İstanbul: Alfa Yayınları.
- Fisk, J. (2009). Retaining new public servants. *Kansas Government Journal*, 6-9.
- Fornell, C. ve Larcker, D. F. (1981). Structural equation models with unobservable variables and measurement error: Algebra and statistics.



- Geurts, S. A., Schaufeli, W. B. ve Rutte, C. G. (1999). Absenteeism, turnover intention and inequity in the employment relationship. *Work & Stress*, 13(3), 253-267
- Gould-Williams, J. ve Davies, F. (2005). Using social exchange theory to predict the effects of hrm practice on employee outcomes. *Public Management Review*, 7(1), 1-24.
- 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(3), 463- 488.
- Güçlü, H. (2006). Turizm Sektöründe Durumsal Faktörlerin Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkisi. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Anadolu Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Eskişehir.
- Gül, H. (2002). Örgütsel Bağlılık Yaklaşımlarının Mukayesesi Ve Değerlendirmesi, *Ege Akademik Bakış Dergisi*, 2(1), 37-55.
- Gülertekin, S. (2013). *Duygu İklimi ve Liderlik Tarzının İşten Ayrılma Niyetine Etkileri: Alanya'daki Turizm İşletmelerine Yönelik Bir Araştırma*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, . Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi, Çanakkale
- Güllüoğlu, Ö. (2012). *Örgütsel İletişim İletişim Doyumu ve Kurumsal Bağlılık*, Eğitim Yayınevi.
- Gümüş H. (2019). "X Kuşağında Sportmenlik Yönelimi". *Uluslararası Toplum Araştırmaları Dergisi*, 10. 17): 738-755.
- Gümüş, S. (2011). *Motivasyonun Örgütsel Bağlılığa ve Performansa Etkisi*. Hiperlink.
- Gümüş, S. ve Sezgin, B. (2012). *Motivasyonun Örgütsel Bağlılığa ve Performansa Etkisi*, İstanbul: Hiperlink Yayınları.
- Günbayı, İ. (2000). *Örgütlerde İş Doyumu ve Güdüleme*, Ankara: Özen Yayıncılık.
- Gürdoğan, A. (2018). *Liderlik Davranışları ve Örgütsel Bağlılık*, Ankara: Kriter Yayınevi.
- Hair Jr, J. F., Sarstedt, M., Matthews, L. M. ve Ringle, C. M. (2016). Identifying and treating unobserved heterogeneity with FIMIX-PLS: part I–method. *European Business Review*.
- Hair Jr, J. F., Sarstedt, M., Ringle, C. M. ve Gudergan, S. P. (2017). *Advanced issues in partial least squares structural equation modeling*. saGe publications.
- Hair, J. F., Ortinau, D. J. ve Harrison, D. E. (2010). *Essentials of marketing research* (Vol. 2). New York, NY: McGraw-Hill/Irwin.

- Hayta, Ö. (2019). *Örgütsel Güven Düzeylerinin İşten Ayrılma Niyeti Üzerine Etkisi*, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul, Marmara Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü.
- Henseler, J., Ringle, C. M. ve Sarstedt, M. (2015). A new criterion for assessing discriminant validity in variance-based structural equation modeling. *Journal of the academy of marketing science*, 43(1), 115-135.
- Holtom, B. C., Mitchell, T. R. ve Lee, T. W. (2006). Increasing human and social capital by applying job embeddedness theory. *Organizational Dynamics*, 35(4), 316-331.
- Hooi, Y. P. ve Zahari, I. (2020). Turnover intention in manufacturing industry: sempls analysis. *Journal of Global Business and Social Entrepreneurship*, 6(18), 27-40.
- Horng, H. C. (2016). Uterine sarcoma Part II—Uterine endometrial stromal sarcoma: The TAG systematic review. *Taiwanese Journal of Obstetrics and Gynecology*, 55(4), 472-479.
- Hunt, S.D. ve Morgan, R.M. “Organizational commitment: one of many commitments or key mediating construct?” *Academy of management journal* 37.6 (1994): 1568-1587.
- Iveörson, R. D. ve Buttigieg, D. M. (1999). Affective, normative and continuance commitment: Can the ‘kight kind’ of commitment be managed? *Journal of Management Studies*, 36(3), 307-333. Doi: 10.1111/1467-6486.00138.
- Izgar, H. (2008). *Endüstri ve Örgüt Psikolojisi*, Konya: Eğitim Akademi Yayınları.
- İnce, M. ve Gül, H. (2005). *Yönetimde Yeni Bir Paradigma: Örgütsel Bağlılık*, Ankara: Çizgi Kitabevi Yayınları.
- İşcan, Ö.F. ve Sayın, U. (2010). Örgütsel Adalet, İş Tatmini ve Örgütsel Güven Arasındaki İlişki, *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 24(4), 195-216.
- Jabutay, F.A ve Rungruang, P. (2020). Turnover intent of new workers: social exchange perspectives. *Asia-Pacific Journal of Business Administration*, 1- 20.
- Kanja, M.S., Josephat, K. ve Karanja, G.W. (2012). Influence of organizational support initiatives on teachers’ turnover in public secondary schools in Naivasha Sub-County, Kenya. *International Journal of Science and Research*, 3(5), 1551- 1557.
- Karadirek, G. ve Genç, K. Y. Bireyci-Toplumcu Kültür Eğiliminin İş Tatmini ile Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkide Aracılık Rolü: *Akademik Personel Üzerinde Bir Uygulama*. *Asya Studies*, 2(8), 111-121.

- Karaduman, S. (2010). Modernizmden Postmodernizme Kimliğin Yapısal Dönüşümü. *Yaşar Üniversitesi E-Dergisi*, 5(17), 2886-2899.
- Karahan A, Yılmaz H. (2014). Mobbing ve Örgütsel Bağlılık İlişkisine Yönelik Bir Çalışma. *Journal of Yaşar University* 9.33 (33).
- Karasar, N. (2015). *Bilimsel araştırma yöntemleri* (28. basım). Ankara: Nobel Akademik Yayıncılık.
- Katz D, Kahn RL. (1977). Örgütlerin Toplumsal Psikolojisi. *TODAİE*.
- Kaya, O. (2003). *İş Aile Çatışmasının İş Tatmini, Örgütsel Bağlılık ve Ayrılma Eğilimi Üzerine Etkileri*, Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Sakarya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Sakarya.
- Keleş, H. N. (2006). *İş tatmininin örgütsel bağlılık üzerindeki etkisine ilişkin ilaç üretim ve dağıtım firmalarında yapılan bir araştırma*. Yayımlanmamış Doktora Tezi, Selçuk Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Konya.
- Keser, A. (2009). *Çalışma Psikolojisi*, Bursa: Ekin Yayın Evi.
- Keskin, C. (2014). *İlköğretim Okullarında Örgütsel Etkililik, Mesleki Doyum Ve İşten Ayrılma Eğilimi*. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Bolu İzzet Baysal Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Bolu.
- Khan, M., Aziz, S., Afsar, B. ve Latif, A. (2018). The effect of job embeddedness on turnover intentions, work engagement and job performance. *Journal of Tourism & Hospitality*, 7(3), 1-9.
- Kılıç, S. (2012). Örnek büyüklüğü, güç kavramları ve örneklem büyüklüğü hesaplaması. *Journal of Mood Disorders*, 2(3), 140-142.
- Kılıç, Y. K. (2020). *Psikolojik Sermayenin Sinizm Üzerindeki Etkisi: İş Tatmininin Aracılık Rolü*. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Başkent Üniversitesi.
- Kıratlı, M. (2015). *Örgütsel Adaletin İşten Ayrılma Niyetine Etkisinde Örgütsel Güvenin Aracı Rolü: Ev Mobilyası Üretimi Yapan İşletmeler Üzerinde Bir Uygulama*, Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Ankara, Türk Hava Kurumu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Kırel Ç. (1999). Saatleri Uygulamalarında Cinsiyet, İş Tatmini ve İş Bağlılığı İlişkisi". *İ.Ü İşletme Fakültesi Dergisi*, 28.2 (1999): 115-136
- Kızıloğlu, S. (2012). *İnsan Kaynakları Yönetiminde İşe Alım*, Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul: Bahçeşehir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

- Kim, S.W., Price, J. L., Mueller, C.W. ve Watson, T.W. (1996). The determinants of career intent among physicians at a U.S. air force hospital. *Human Relations*, 49(7), 947-976
- Kocabacak, A. (2011). *İnsan Kaynakları Seçme ve Yerleştirme Süreci Açısından Kişilik Boyutları ile Çalışan Performansı İlişkisi, İlaç Sektöründe Psikoteknik Boyutta Bir Uygulama*, Yayınlanmamış Doktora Tezi, Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Koçel, T. (1993). Organizasyonlarda Unvan Sorunu, *İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi İşletme İktisadi Enstitüsü Yönetim Dergisi*, 11(16), 13-17.
- Korkmazer, F., ve Aksoy, A. (2017). Herzberg'in hijyen faktörlerinin çalışanların işten ayrılma davranışlarına etkisine yönelik bir araştırma. *Abant İzzet Baysal Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*,17(2), 821-833.
- Koster, F., de Grip, A. ve Fouarge, D. (2011). Does perceived support in employee development affect personnel turnover? *The International Journal of Human Resource Management*, 22(11), 2403-2418.
- Kouzes BZ, Posner, JM. (1993). *Credibility: How Leaders Gain and Lose It, and Why People Demand It Jossey-Bass*. San Francisco
- Köse S, Gönüllüoğlu, S. (2010). Örgütsel desteğin örgütsel bağlılık üzerindeki etkisini belirlemeye yönelik bir araştırma. *Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 27 85-94
- Kuchimanchi, S. P. ve Saini, D. (2019). Relationship between job satisfaction and organizational commitment of employees working in a public undertaking: a pilot study, *The International Journal of Indian Psychology*, 7(4), 220-215.
- Lee, C., Hsu, M. ve Lien, N. (2006). The impacts of benefit plans on employee turnover: a firm-level analysis approach on Taiwanese manufacturing industry. *The International Journal of Human Resource Management*, 17(11), 1951-1975.
- Linda, M. R. ve Yonita, R. (2018, July). The Effect of Job Satisfaction and Perceived Organizational Support on Organizational Commitment of Banks' Employees in Padang. In *First Padang International Conference On Economics Education, Economics, Business and Management, Accounting and Entrepreneurship (PICEEBA 2018)* (pp. 382-388). Atlantis Press.
- Lunenburg, F. C. (2011). Expectancy theory of motivation: motivating by altering expectations. *International Journal of Management, Business and Administration*, 15(1), 1-6
- Marsh RM, Mannari H.(1977). "Organizational commitment and turnover: A prediction study." *Administrative science quarterly*. : 57-75.

- Meşe, G. ve Sürvegil, O. (2007). Örgütsel bağlılığı etkileyen örgütsel faktörlerin analizi: belediye çalışanları üzerinde bir uygulama. *Mevzuat Dergisi*, 115, 1-12.
- Meyer JP, Allen NJ. (1991). "A three-component conceptualization of organizational commitment." *Human resource management review* 1.1 (1991): 61-89.
- Meyer, J.P. ve Allen, N.J. (1997). *Commitment in the workplace: Theory, research, and application*. Sage publication.
- Meyer, JP, Natalie JA, Catherine, A. (1993). "Commitment to organizations and occupations: Extension and test of a three-component conceptualization." *Journal of applied psychology* 78.4 (1993): 538.
- Mitchell, T.R., Holtom, B.C., Lee, T.W. ve Erez, M. (2001). Why people stay: using job embeddedness to predict voluntary turnover. *Academy of Management Journal*,44(6), 1102-112
- Mobley, W.H., Horner, S.O. ve Hollingsworth, A.T. (1978). An evaluation of precursors of hospital employee turnover. *Journal of Applied Psychology*, 63(4), 408-414
- Mohyi, A. (2021). The Effect of Job Satisfaction on Turnover Intention Through Organizational Commitment as a Mediation. *Asia Pacific Journal of Management and Education (APJME)*, 4(3), 61-75.
- Molla, S. (2002). *Üniversitelerdeki İngilizce Okutmanların İş Tatmini*, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi.
- Mowday RT, Steers RM, Porter LW.(1979). "The Measurement of Organizational Commitment". *Journal of Vocational Behavior*. 14 (2): 224-247.
- Mowday, RT, Lyman LWP, Streers RM. Mowday, Richard T., Lyman W. Porter, and Richard Steers. (1982). "Organizational linkages: The psychology of commitment, absenteeism, and turnover." (1982): 20-40.
- Nalbantoğlu, B. (2012). *Yükseköğretim Kurumlarında Akademisyenlerin Örgütsel Bağlılığının İş Tatminine Etkisi: Plato Meslek Yüksekokulu, Beykoz Lojistik Meslek Yüksekokulu, Beykent Üniversitesi Saha Araştırması*, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi.
- Nanayakkara, M. K. N. P. ve Dayarathna, N. W. K. D. K. (2016). Application of herzberg's two factor theory of motivation to identify turnover intention of the non-executive level employees in selected super markets in Colombo, Sri Lanka. *Human Resource Management Journal*,4(1), 27-39

- Naranjo, A. Dı Dona, T. ve Rubilar, A. (2017). Examination of Factors Affecting Workplace Satisfaction amongst Different Cultures, *International Journal of Sicences: Basic and Applied Research*, 32 (3), 338-350.
- Nergiz E, Yılmaz F. (2016). "Çalışanların İş Tatmininin Performanslarına Etkisi: Atatürk Havalimanı Gümrüksüz Satış İşletmesi Örneği". Kastamonu Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 14.4 (4): 50-79.
- Ngo-Henha, P. E. (2017). A review of existing turnover intention theories. *International Journal of Economics and Management Engineering*, 11(11), 2751- 2758).
- Ngo-Henha, P. E. (2017). A review of existing turnover intention theories. *International Journal of Economics and Management Engineering*, 11(11), 2751- 2758)
- Nyankey, E. B. (2012). The effect of human resource management practices on staff intentions to quit: a study of cape coast and elmina hotels (Master's thesis). Retrieved from <https://ir.ucc.edu.gh/jspui/bitstream/123456789/3123/1/EDMOND%20BLAY%20NYANKEY.pdf>
- O'Reilly, C.A. ve Jennifer, C. (1986). Organizational Commitment and Psychological Attachment: The Effects of Compliance, Identification and Internalization on Prosocial Behavior, *Journal of Applied Psychology*, 71(3), 492-493.
- Okyere-Kwakye, E. ve Nor, K.M. (2011). Individual factors and knowledge sharing. *American Journal of Economics and Business Administration* 3(1), 66-72.
- Öktem, Ş. (2016). Örgütsel güven ile örgüt ikliminin örgütsel özdeşleşme, iş tatmini ve işten ayrılma niyeti üzerine etkileri: otel işletmelerinde bir uygulama." *İşletme Araştırmaları Dergisi* 8 (4) 162-186.
- Ölçüm, Ç.M. (2004). *Örgüt Kültürü ve Örgütsel Bağlılık*, Ankara: Nobel Yayın.
- Önal, S. ve Vatansever Durmaz, İ. B. (2021). İş Tatmininin Örgütsel Bağlılık Üzerine Etkisi: Bankacılık Sektöründe Bilgi Teknolojileri Bölümünde Çalışanlar Üzerine Bir Araştırma. İçinde İktisadi ve İdari Bilimlerde Araştırma ve Değerlendirmeler (Ed. Kemal Vatansever). Ankara: Gece Kitaplığı Yayınları.
- Özaydın, M. ve Özdemir, Ö. (2014). Çalışanların Bireysel Özelliklerinin İş Tatmini Üzerindeki Etkileri: Bir Kamu Bankası Örneği, *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 251-281.
- Özdemir, Ş. (2009). *İş Tatmini ve Etkileyen Faktörler: Bir Örnek Olay*, Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi.

- Özdevecioğlu, M. (2013). Algılanan örgütsel desteğin işten ayrılma niyeti üzerindeki etkileri. *Amme İdaresi Dergisi*, 37(4), 97-115.
- Özgen, H. (2001). *Temel İşletmecilik Bilgisi*, Adana: Nobel Kitabevi.
- Özpehlivan, M. (2018). İş Tatmini: Kavramsal Gelişimi, Bireysel Ve Örgütsel Etkileri Yararları Ve Sonuçları, *Kırklareli Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 2(2), 43-70.
- Padilla, M. A. ve Divers, J. (2016). A comparison of composite reliability estimators: coefficient omega confidence intervals in the current literature. *Educational and Psychological Measurement*, 76(3), 436-453.
- Pekel, N. (2001). İşletmelerde Motivasyon Verimlilik İlişkisi, Devlet Hava Meydanları İşletmesi Antalya Havalimanı Çalışanları Arasında Bir Örnek Olay Araştırması, Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Isparta.
- Radwan, F. M. A., ve Zhu, J. (2017). The influence of organizational culture on job satisfaction and turnover intention in oil companies in Libya. *Advances in Social Science, Education and Humanities Research*, 99, 101-105.
- Randall, D.M. (1990). "The consequences of organizational commitment: Methodological investigation." *Journal of organizational Behavior* 11.5 (1990): 361-378.
- Rathakrishnan, T., Imm, N.S. ve Kok, T. K. (2016). Turnover intentions of lecturers in private universities in malaysia. *Social Sciences & Humanities*, 24, 129- 145.
- Ringle, K. I., Panzica, M. ve Von Falck, C. (2016, June). Thermoablation of bone tumors. In *RöFo-Fortschritte auf dem Gebiet der Röntgenstrahlen und der bildgebenden Verfahren* (Vol. 188, No. 06, pp. 539-550). © Georg Thieme Verlag KG.
- Sabuncuoğlu, Z. (2009). *Örgütlerde Davranış*, Bursa: MKM Yayınları.
- Sani A. (2013). "Role of procedural justice, organizational commitment and job satisfaction on job performance: The mediating effects of organizational citizenship behavior". *International Journal of Business & Management*, 1 (8); 57-67.
- Savery, L. (2004). The Congruence Between The Importance Of Job Satisfaction, *Human Resource Management Journal*, 10(4), 395-407.
- Searle, M. S. (2000). Is leisure theory needed for leisure studies?. *Journal of Leisure Research*, 32(1), 138-142.

- Serin MK. (2011). *İlköğretim Kurumlarında Öğretimsel Liderlik İle Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişki (Konya İli Örneği)*. Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, Ankara.
- Sevimli, F. Ve İşcan, F. (2005). Bireysel ve İş Ortamına Ait Etkenler Açısından İş Doyumu, *Ege Akademik Bakış Dergisi*, 1(2), 1-10.
- Shahriari, S. (2011). *Organizational justice, job embeddedness and job outcomes: a study of hotel employees in İnan* (Master's thesis). Available from <http://irep.emu.edu.tr:8080/xmlui/bitstream/handle/11129/190/Shahriari.pdf?sequence=1>
- Shaw, J. D., Delery, J. E., Jenkins, G. D. ve Gupta, N. (1998). An organizationlevel analysis of voluntary and involuntary turnover. *Academy of Management Journal*, 41(5), 511-525.
- Shiong, C. K. (2009). *The impact of perceived organizational injustice on employee satisfaction, organizational commitment and turnover intention: a study of employees in MNCs in Malaysia* (Master's thesis). Retrieved from [http://eprints.usm.my/25514/1/The\\_Impact\\_of\\_Perceived\\_Organizational\\_Injustice\\_on.pdf](http://eprints.usm.my/25514/1/The_Impact_of_Perceived_Organizational_Injustice_on.pdf)
- Silah, M. (2001). *Çalışma Psikolojisi*, Ankara: Selim Yayın Evi.
- Somuncu, F. (2008). *Örgütsel Bağlılık ve Örgütsel Bağlılığı Geliştirme Araçları: Özel Bir Hizmet İşletmesinde Araştırma*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Anadolu Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Eskişehir.
- Sökmen, A. ve Ekmekcioğlu, E. (2013). Yönetici Etik Davranışlarının Sınır Birim Çalışanlarının Motivasyon ve İş Tatmini Üzerindeki Etkisi, *Adana'da bir Araştırma İşletme Araştırma Dergisi*, 5(4), 87-104.
- Subramony, M., Krause, N., Norton, J. ve Burns, G. N. (2008). The relationship between human resource investments and organizational performance: a firm- level examination of equilibrium theory. *Journal of Applied Psychology*, 93(4), 778-788.
- Şahin, R. ve Kavas E. (2016). Örgütsel Adalet ile Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkinin Belirlenmesinde Öğretmenlere Yönelik Bir Araştırma". *Vizyoner Dergisi*, 7.14 (2016): 119-140
- Şeşen, H. Ve Basım, H.N. (2010). Çalışanlarının Adalet Algısının Örgütsel Vatandaşlık Davranışlarına Etkisi, İş Tatmininin Aracılık Rolü, *ODTÜ Geliştirme Dergisi*, 37, 171-193.
- Tabachnick, B. G. ve Fidell, L. S. (2013). *Using multivariate statistics* (6th ed.). Boston, MA: Pearson.



- Taing Mu, Granger BP, Groff, KW, Jackson, EM, Johnson, RM. "The multidimensional nature of continuance commitment: Commitment owing to economic exchanges versus lack of employment alternatives." *Journal of Business and Psychology* 26.3 (2011): 269-284.
- Taşkıran, E. (2011). *Liderlik ve Örgütsel Sessizlik Arasındaki Etkileşim*, İstanbul: Beta Basım Yayım.
- Taşkıran, G. (2019). *Psikolojik güçlendirmenin işten ayrılma niyeti üzerindeki etkisinde örgütsel vatandaşlık davranışının rolü: konaklama sektöründe bir araştırma*. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Ticaret Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İnsan Kaynakları Anabilim Dalı, İnsan Kaynakları Yöneticiliği Yüksek Lisans Programı, İstanbul.
- Telli, Ö. D. (2017). *Çalışanların Kişisel Güç Algısının Örgütsel Bağlılık ile İlişkisi*. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Aksaray Üniversitesi, Kamu Yönetimi Anabilim Dalı, Aksaray.
- Telman N, Ünsal P. *Çalışan Memnuniyeti*: Epsilon Yayınevi, 2004
- Tösten, R., ve Özgan, H. (2017). Öğretmenlerin pozitif psikolojik sermayelerine ilişkin algılarının incelenmesi. *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, 16(62), 867- 889.
- Turgut, H., Soran, S., ve Ateş, M. F. (2017). Örgütsel özdeşleşme işten ayrılma niyeti ilişkisinde psikolojik dayanıklılığın aracı rolü. *Uluslararası İktisadi ve İdari İncelemeler Dergisi*, 16. *UIK Özel Sayısı*, 577-592.
- Tutar H. (2007). "Erzurum'da Devlet ve Özel Hastanelerde Çalışan Sağlık Personelinin İşlem Adaleti, İş Tatmini ve Duygusal Bağlılık Durumlarının İncelenmesi." *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi* 12 (3): 97-120.
- Tutum, C. (1973). *Personel Yönetimi*, Ankara: Todaye Yayınları.
- Tüfekçi E. (2011). *Post Modern Süreçte Çalışma, Değişen Anlamı ve İçeriği*, Sakarya Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, Sakarya.
- Tümgan, C. (2007). *Kamu Örgütlerinde Motivasyon ve İş Tatmini*, Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Sütçü İmam Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kahramanmaraş.
- Uğurlu, C.T. (2009). *İlköğretim Okulu Öğretmenlerinin Örgütsel Bağlılık Düzeylerine Yöneticilerin Etik Liderlik ve Örgütsel Adalet Davranışlarına Etkisi*. İnönü Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, Malatya.
- Uludağ, Y. (2017). *İş tatmininde Kişilik Özelliklerinin ve Sosyal İlişkilerin Rolü: Bir Enerji İşletmesinde Araştırma*, Yayımlanmamış Doktora Tezi, Kırıkkale Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kırıkkale.

- Urlu, F. (2010). *İş Tatmini Unsurları: Sakarya Üniversitesi Araştırma Görevlileri Örneği*, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi.
- Ünlü Y. (2021). *Spor Örgütlerinde Liderlik Davranışları Presenteizm ve Örgütsel Bağlılık Etkileşiminin İncelenmesi*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, 2021, Bolu Abant İzzet Baysal Üniversitesi, Lisansüstü Eğitim Enstitüsü, Bolu.
- Van Vuuren, M., Elving, W. J., De Jong, M. D. ve Seydel, E. R. (2006). 'What keeps you here?' Organizational efficacy and person-organization fit as antecedents of affective organizational commitment. *WHY WORK?*, 121.
- Vardi, Y. ve Wiener, Y. (1996). Misbehavior in organizations: A motivational framework. *Organization science*, 7(2), 151-165.
- Varışlı, N. (2019). *Örgütsel Bağlılık ve İş Tatmininin İşten Ayrılma Niyeti Üzerindeki Etkisinin İncelenmesi: Ankara İlindeki Beş Yıldızlı, Konaklama İşletmelerinde Bir Uygulama*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Gelişim Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, İstanbul.
- Wang, Y.F., Li, Z.Y., Wang, Y. ve Gao, F. (2017). Psychological contract and turnover intention: the mediating role of organizational commitment. *Journal of Human Resource and Sustainability Studies*, 5, 21-35
- Wasti, S. A. (2000). Meyer ve Allen'in Üç Boyutlu Örgütsel Bağlılık Ölçeğinin Geçerlik ve Güvenirlik Analizi. 8. *Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi*.
- Watrous, K.M., Huffman, A.N. ve Pritchard, R.D. (2006). When coworkers and managers quit: the effects of turnover and shared values on performance. *Journal of Business and Psychology*, 21(1), 103-126.
- Weiss, H.M. (2002). Reflections On Affective Events Theory, *Research on Emotion in Organizations*, 1, 1-21.
- Welsh, E. T., Ganegoda, D. B., Arvey, R. D., Wiley, J. W. ve Budd, J. W. (2012). Is there fire? executive compensation and employee attitudes. *Personnel Review*, 41(3), 260-282.
- Westlund, S. G. ve Hannon, J. C. (2008). Retaining talent: assessing job satisfaction facets most significantly related to software developer turnover intentions. *Journal of Information Technology Management*, 19(4), 1-15.
- Yalçın, A. ve İplik, N. F. (2005). Beş yıldızlı otellerde çalışanların demografik özellikleri ile örgütsel bağlılıkları arasındaki ilişkiyi belirlemeye yönelik bir araştırma: Adana örneği. *Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 14(1), 395-412.

- Yıldız, B. (2020b). *Hizmetkâr Liderliğin Örgütsel Bağlılık ve İş Tatmini Üzerindeki Etkileri: Bir Alan Araştırması*. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Ufuk Üniversitesi.
- Yıldız, N. (2020a). *Gençlik ve Spor İl Müdürlüklerinde Çalışan Bireylerin Örgütsel Bağlılık ve İş Doyumlarının İncelenmesi*. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Balıkesir Üniversitesi.
- Yüce, A. ve Kavak, O. (2017). İçsel Pazarlama Faaliyetlerinin Örgütsel Bağlılık ve İşten Ayrılma Niyeti Üzerindeki Etkisi, *Balkan ve Yakın Doğu Sosyal Bilimler Dergisi*, 3(3), 79-96.
- Yüksel M. (2019). *Terör Finansmanı ile Mücadele ve Mali Önlemler*. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Celal Bayar Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Yüksel, Ö. F. ve Düşükcan, M. (2019). Etik İklim Algısının İş Görenlerin İş Tatmini Düzeyleri ve Örgütsel Bağlılık Düzeyleri Üzerine Etkisi: ARÇELİK AŞ Adana ve Elazığ Bölge Yöneticiliklerinde Uygulama. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Meslek Yüksekokulu Dergisi*, 22(1), 53-65.
- Zaiç, A. ve Berteau, P. S. P. E. (2011). Methods for testing discriminant validity. *Management & Marketing Journal*, 9(2), 217-224.
- Zhang, Y. J. (2016). A review of employee turnover influence factor and countermeasure. *Journal of Human Resource and Sustainability Studies*, 4, 85-91
- Zula, K. J. ve Chermack, T. J. (2007). Human capital planning: a review of literature and implications for human resource development. *Human Resource Development Review*, 6(3), 245-262.

## EKLER

### EK 1: Araştırmada Kullanılan Ölçekler

#### İşten Ayrılma Niyeti ve İş Tatmini Arasındaki İlişkiler: Örgütsel Bağlılığın Aracılık Rolü

Bu soru formu, Başkent Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İnsan Kaynakları Yönetimi Yüksek Lisans Programında yürütülen, "İşten Ayrılma Niyeti ve İş Tatmini Arasındaki İlişkiler: Örgütsel Bağlılığın Aracılık Rolü" konulu tez çalışmasında kullanılmak üzere hazırlanmıştır. Vereceğiniz yanıtlar yalnızca bilimsel bir çalışmanın veri tabanını oluşturmak amacıyla kullanılacak olup güvenilirliği açısından tarafınıza ait özel bilgiler istenmeyecektir.

1. Cinsiyetiniz?

Kadın ( )

Erkek ( )

2. Yaşınız?

18-40 ( )

41-60 ( )

61 ve üzeri ( )

3. Eğitim Durumunuz? (En son tamamladığınız dereceyi seçiniz.)

Lise ( )

Ön lisans/Lisans ( )

Lisansüstü ( )

4. Kurumunuzda ne kadar süredir çalışıyorsunuz?

0-3 yıl ( ) 4-10 yıl ( ) 11 yıl ve üzeri ( )

5. Aylık Geliriniz?

4.253-5.000 TL ( ) 5.001-10.000 TL ( ) 10.001 TL ve üzeri ( )

| <b>İşten Ayrılma Niyeti Ölçeği</b>                                   | <b>Kesinlikle Katılmıyorum</b> | <b>Katılmıyorum</b> | <b>Kararsızım</b> | <b>Katılıyorum</b> | <b>Kesinlikle Katılıyorum</b> |
|--|--------------------------------|---------------------|-------------------|--------------------|-------------------------------|
| 1. Eğer imkânım olsaydı işten ayrılırdım.                            |                                |                     |                   |                    |                               |
| 2. Son bir yıl içinde işimden ayrılmayı daha sık düşünmeye başladım. |                                |                     |                   |                    |                               |
| 3. Aktif olarak yeni bir iş arıyorum.                                |                                |                     |                   |                    |                               |
| 4. İşten ayrılmayı düşünüyorum.                                      |                                |                     |                   |                    |                               |

| <b>İş Memnuniyeti Ölçeği</b>                                       | <b>Hiç Memnun Değilim</b> | <b>Memnun Değilim</b> | <b>Kararsızım</b> | <b>Memnunum</b> | <b>Çok Memnunum</b> |
|--|---------------------------|-----------------------|-------------------|-----------------|---------------------|
| 1. Yaptığım iş karşılığında duyduğum başarı hissinden              |                           |                       |                   |                 |                     |
| 2. Başkaları için bir şeyler yapabildiğimi hissetmem bakımından    |                           |                       |                   |                 |                     |
| 3. Kendi yeteneklerimi kullanarak bir şeyler yapabilmeden          |                           |                       |                   |                 |                     |
| 4. Ara sıra değişik şeyler yapabilme şansının olmasından           |                           |                       |                   |                 |                     |
| 5. İşimle ilgili alınan kararların uygulamaya konması bakımından   |                           |                       |                   |                 |                     |
| 6. Vicdani bir sorumluluk taşıma şansını bana vermesinden          |                           |                       |                   |                 |                     |
| 7. Toplumda "saygın bir kişi" olma şansını bana vermesi bakımından |                           |                       |                   |                 |                     |
| 8. Beni her zaman meşgul etmesi bakımından                         |                           |                       |                   |                 |                     |
| 9. Bağımsız çalışma imkânı olması açısından                        |                           |                       |                   |                 |                     |
| 10. Bana garantili bir gelecek sağlaması yönünden                  |                           |                       |                   |                 |                     |
| 11. Çalışma saatleri bakımından                                    |                           |                       |                   |                 |                     |
| 12. Yöneticinin emrindeki kişileri iyi yönetmesi bakımından        |                           |                       |                   |                 |                     |
| 13. Yaptığım iş sonrası takdir edilmem açısından                   |                           |                       |                   |                 |                     |
| 14. Çalışma arkadaşlarının birbiri ile anlaşmaları açısından       |                           |                       |                   |                 |                     |

|   |  |  |  |  |  |
|---|--|--|--|--|--|
| 15. Yöneticimin karar verme yeteneği bakımından                       |  |  |  |  |  |
| 16. Mesleğimde kendi yöntemlerimi kullanabilme serbestliği bakımından |  |  |  |  |  |
| 17. İş arkadaşlarımı yönlendirmek için fırsat verdiğinden             |  |  |  |  |  |

| <b>Örgütsel Bağlılık Ölçeği</b>  | <b>Kesinlikle Katılmıyorum</b> | <b>Katılmıyorum</b> | <b>Kararsızım</b> | <b>Katılıyorum</b> | <b>Kesinlikle Katılıyorum</b> |
|--|--------------------------------|---------------------|-------------------|--------------------|-------------------------------|
| 1. Meslek hayatımın kalan kısmını bu kurumda geçirmekten büyük mutluluk duyarım.                                       |                                |                     |                   |                    |                               |
| 2. Kurumun sorunlarını, kendi sorunlarım gibi görürüm.   |                                |                     |                   |                    |                               |
| 3. Kurumda, kendimi “aileden biri” gibi hissetmiyorum.   |                                |                     |                   |                    |                               |
| 4. Kendimi, kuruma karşı "duygusal olarak bağlı" hissetmiyorum.  |                                |                     |                   |                    |                               |
| 5. Kuruma karşı güçlü bir “aidiyet” duygusu hissetmiyorum.   |                                |                     |                   |                    |                               |
| 6. Kurumun, kişisel açıdan benim için büyük bir önemi vardır.  |                                |                     |                   |                    |                               |
| 7. Şu an zorunlu olduğum için bu kurumda çalışmaya devam ediyorum.   |                                |                     |                   |                    |                               |
| 8. Kurumdan ayrılmak istesem bile, şu anda bunu yapmak benim için çok zor olurdu.                                      |                                |                     |                   |                    |                               |
| 9. Kurumdan şu anda ayrılmaya karar vermem halinde, hayatımdaki pek çok şey bundan olumsuz etkilenecektir.             |                                |                     |                   |                    |                               |
| 10. Kurumdan ayrılmak konusunda çok az seçeneğimin olduğunu düşünüyorum.   |                                |                     |                   |                    |                               |
| 11. Eğer bu kuruma bu kadar emek vermemiş olsaydım, başka bir yerde çalışmayı düşünebilirdim.                          |                                |                     |                   |                    |                               |
| 12. Kurumdan ayrılmanın yol açacağı olumsuz sonuçlardan biri de alternatif iş olanaklarının az olmasıdır.              |                                |                     |                   |                    |                               |
| 13. Kurumda çalışmaya devam etmem konusunda herhangi bir zorunluluk hissetmiyorum.                                     |                                |                     |                   |                    |                               |
| 14. Benim için avantajlı sonuçları olsa bile, işten ayrılmamın kuruma karşı uygun bir davranış olacağını düşünmüyorum. |                                |                     |                   |                    |                               |



|  |  |  |  |  |  |
|--|--|--|--|--|--|
| 15. Kurumdan Şu anda ayrılırsam kendimi suçlu hissederim.                                    |  |  |  |  |  |
| 16. Bu kurum benim sadakatimi hak ediyor.  |  |  |  |  |  |
| 17. Kurumdan Şu anda ayrılmazdım çünkü buradaki insanlara karşı bir yükümlölük hissediyorum. |  |  |  |  |  |
| 18. Kurumuma karşı büyük minnettarlık hissediyorum.  |  |  |  |  |  |

## EK 2: Etik Kurul Onay Formu

Evrak Tarih ve Sayısı: 11.04.2022-117339



1993

**BAŞKENT ÜNİVERSİTESİ**  
Akademik Değerlendirme Koordinatörlüğü

Sayı : E-62310886-605.99-117339

Konu : Gamze Çoban Etik Kurul Hk.

11.04.2022

SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ MÜDÜRLÜĞÜNE

İlgi : 21.03.2022 tarih ve 112643 sayılı yazınız.

Enstitünüz İnsan Kaynakları Tezli Yüksek Lisans Programı öğrencisi Gamze Çoban'ın, Prof. Dr. Ali Halıcı danışmanlığında yürütmekte olduğu "İşten Ayrılma Niyeti ve İş Tatmini Arasındaki İlişkiler: Örgütsel Bağlılığın Aracılık Rolü" başlıklı tez çalışması değerlendirilmiş ve bilgilerinize ekte sunulmuştur.

Prof. Dr. M. Abdülkadir VAROĞLU  
Kurul Başkanı

Ek: Değerlendirme Formu

**Bu belge, güvenli elektronik imza ile imzalanmıştır.**

Belge Doğrulama Kodu :BSP4T65S64

Belge Doğrulama Adresi : <https://www.turkiye.gov.tr/baskent-universitesi-ebys>

Baskent Üniversitesi Bağlıca Kampüsü Fatih Sultan Mahallesi Eskişehir Yolu 18. Km 06790

Bilgi için: Gamze SONBAY

**Bu belge güvenli elektronik imza ile imzalanmıştır.**

Koordinatör

Telefon No:0 312 246 67 40 Faks No:0 312 246 66 05

Telefon No: 246 66 66 / 2078

e-Posta:adk@baskent.edu.tr İnternet Adresi:www.baskent.edu.tr

KeP Adresi:baskentuniversitesi@hs02.kep.tr



Sayı : 17162298.600-63  
Konu : Tez Çalışması

29 MART 2022

İlgili Makama

Üniversitemiz Sosyal Bilimler Enstitüsü, İnsan Kaynakları Tezli Yüksek Lisans Programı öğrencisi Gamze Çoban'ın, Prof. Dr. Ali Halıcı danışmanlığında yürütmekte olduğu "İşten Ayrılma Niyeti ve İş Tatmini Arasındaki İlişkiler: Örgütsel Bağlılığın Aracılık Rolü" başlıklı tez çalışması değerlendirilmiş ve yapılmasında bir sakınca olmadığı tespit edilmiştir. Bilgilerinize saygılarımızla sunarız.

Başkent Üniversitesi Sosyal ve Beşeri Bilimler ve Sanat Araştırma Kurulu

| Ad, Soyad                       | Değerlendirme              | İmza |
|---------------------------------|----------------------------|------|
| Prof. Dr. M. Abdülkadir Varoğlu | Olumlu/ <del>Olumsuz</del> |      |
| Prof. Dr. Kudret Güven          | Olumlu/Olumsuz             |      |
| Prof. Ali Sevgi                 | Olumlu/Olumsuz             |      |
| Prof. Dr. Işıl Bulut            | Olumlu/Olumsuz             |      |
| Prof. Dr. Sadegül Akbaba Altun  | Olumlu/ <del>Olumsuz</del> |      |
| Prof. Dr. Can Mehmet Hersek     | Olumlu/ <del>Olumsuz</del> |      |
| Prof. Dr. Özcan Yağcı           | Olumlu/ <del>Olumsuz</del> |      |