

T.C.
İSTANBUL GELİŞİM ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

ÖRGÜTSEL BAĞLILIK VE İŞ TATMİNİNİN İŞTEN AYRILMA
NİYETİ ÜZERİNDEKİ ETKİSİNİN İNCELENMESİ: ANKARA
İLİNDEKİ BEŞ YILDIZLI KONAKLAMA İŞLETMELERİNDE BİR
UYGULAMA

İŞLETME ANABİLİM DALI
DOKTORA TEZİ

Hazırlayan
Nuran VARIŞLI

Tez Danışmanı
Prof. Dr. Orhan İŞCAN

İSTANBUL-2019

TEZ TANITIM FORMU

- ADI SOYADI** : Nuran VARIŞLI
- TEZİN DİLİ** : Türkçe
- TEZİN ADI** : Örgütsel Bağlılık ve İŞ Tatmininin İŞten Ayrılma Niyeti zerindeki Etkisinin İncelenmesi: Ankara İlindeki Beş Yıldızlı Konaklama İŞletmelerinde Bir Uygulama
- ENSTİTÜ** : İstanbul Gelişim Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü
- ANABİLİM DALI** : İŞletme
- TEZİN TÜRÜ** : Doktora
- TEZİN TARİHİ** : 10/04/2019
- SAYFA SAYISI** : 215
- TEZ DANIŞMANI** : Prof. Dr. Orhan İŞCAN
- DİZİN TERİMLERİ** : Örgütsel Bağlılık, İŞ Tatmini, Psikolojik Sözleşme, İŞten Ayrılma Niyeti, Psikolojik Güçlendirme
- TÜRKÇE ÖZET** : Bu tez, örgütsel bağlılık ve iş tatmininin işten ayrılma niyeti üzerindeki etkisinin incelenmesi: Ankara ilindeki 5 yıldızlı konaklama işletmelerine yönelik, alan uygulamalı bir çalıŐmadır.
- DAğITIM LİSTESİ** : 1. İstanbul Gelişim Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü
2. YÖK Ulusal Tez Merkezi

Nuran VARIŞLI

T.C.
İSTANBUL GELİŞİM ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

ÖRGÜTSEL BAĞLILIK VE İŞ TATMİNİNİN İŞTEN AYRILMA
NİYETİ ÜZERİNDEKİ ETKİSİNİN İNCELENMESİ: ANKARA
İLİNDEKİ BEŞ YILDIZLI KONAKLAMA İŞLETMELERİNDE BİR
UYGULAMA

İŞLETME ANABİLİM DALI
DOKTORA TEZİ

Hazırlayan
Nuran VARIŞLI

Tez Danışmanı
Prof. Dr. Orhan İŞCAN

İSTANBUL-2019

BEYAN

Bu tezin hazırlanmasında bilimsel ahlak kurallarına uyulduğu, başkalarının eserlerinden yararlanılması durumunda bilimsel normlara uygun olarak atıfta bulunulduğu, kullanılan verilerde herhangi tahrifat yapılmadığını, tezin herhangi bir kısmının bu üniversite veya başka bir üniversitedeki başka bir tez olarak sunulmadığını beyan ederim.

Nuran VARIŞLI

...../...../2019



T.C.
İSTANBUL GELİŞİM ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ MÜDÜRLÜĞÜNE

Nuran VARIŞLI'nın "Örgütsel Bağlılık ve İş Tatmininin İşten Ayrılma Niyeti Üzerindeki Etkisinin İncelenmesi: Ankara İlindeki Beş Yıldızlı Konaklama İşletmelerinde Bir Uygulama" adlı tez çalışması, jürimiz tarafından İŞLETME Anabilim Dalında DOKTORA tezi olarak kabul edilmiştir.

Başkan _____
Prof. Dr. Orhan İŞCAN

Üye _____
Prof. Dr. İzzet GÜMÜŞ

Üye _____
Prof. Dr. Burhanettin Aykut ARIKAN

Üye _____
Prof. Dr. Fevzi Rifat ORTAÇ

Üye _____
Prof. Dr. Mustafa KARA

ONAY

Yukarıdaki imzaların, adı geçen öğretim üyelerine ait olduğunu onaylım.

... / ... / 2019

İmzası
Prof. Dr. İzzet GÜMÜŞ
Enstitü Müdürü

ÖZET

Bu çalışmada, örgütsel bağlılık ve iş tatmininin işten ayrılma niyeti üzerindeki etkisinin incelenmesi amaçlanmıştır. Örgütsel bağlılık, çalışanların bağlı olduğu işletmeye karşı hissetmiş oldukları bağın gücü olarak ifade edilmektedir. Çalışanların örgütsel bağlılığı, örgütsel performansı da olumlu yönde etkilemekte ve çalışanların işe geç gelme, işten ayrılma ve devamsızlık gibi pek çok istenmeyen davranışları da azaltmaktadır. Örgütsel bağlılığı yüksek çalışanlar, işletmelere karşı sadakatli olmakta ve işletmenin başarı elde edebilmesi açısından ortaya koyduğu çabayı da ifade etmektedir. İşletmeye karşı bağlılık hisseden çalışanlar, işletmenin değerlerine ve amaçlarını yerine getirmek için büyük çaba sarf etmektedir. Örgütsel bağlılığın sağlanabilmesi ve çalışanların işten ayrılma niyetlerini azaltabilmek için iş tatmininin sağlanması gerekmektedir. İşinden tatmin olan çalışanlar işletmeye daha fazla bağlılık hissetmekte ve bu da işletme performansını ve verimliliğini olumlu yönde etkilemektedir.

Çalışmanın amacı kapsamında birinci bölümde örgütsel bağlılık kavramı üzerinde detaylı bir şekilde durulmuş, ikinci bölümde çalışanların yaptıkları işi sevebilmelerinin en önemli ölçütlerinden biri olan iş tatmini kavramı üzerinde durulmuş, üçüncü bölümde ise örgütsel bağlılığı ve iş tatmini sağlanamamış çalışanlarda en fazla görülen işten ayrılma niyeti ele alınmıştır. Çalışmanın dördüncü bölümünde ise, tezin amacını gerçekleştirmek üzere bir alan araştırması yapılmıştır. Araştırma bulguları tanımlayıcı özelliklere ilişkin bulgular ve araştırma hipotezlerine ilişkin bulgular olmak üzere ikiye ayrılmaktadır.

Örgütsel bağlılık, iş tatmini ve işten ayrılma niyeti arasındaki ilişkinin belirlenmesine yönelik hazırlanmış olan bu çalışmada, çalışanların örgütsel bağlılıklarının ve iş tatmin düzeylerinin işten ayrılma niyeti üzerinde ne derecede etkili olduğu belirlenmeye çalışılmıştır. Bununla beraber örgütsel bağlılığın ve iş tatmininin çalışanların işten ayrılma niyetleri üzerinde oluşturduğu etkiyi incelenmek için araştırmada üç tane ölçme aracı kullanılmıştır. Tezimizde araştırmaya katılan konaklama işletmeleri çalışanlarının örgütsel bağlılık düzeylerinin ölçülmesine yönelik

olarak, “Örgütsel Bağlılık Ölçeği, İş Tatmini Ölçeği ve İşten Ayrılma Niyeti Ölçeği” kullanılmıştır.

Çalışma için yapılan demografik analizler sonucunda; anket katılımcılarının büyük çoğunluğunun erkek olduğu tespit edilmiştir. Ayrıca bu çalışma için yapılan regresyon analizleri sonucunda; devamlılık bağlılığının dışsal iş tatminini ve işten ayrılma niyetini etkilediği tespit edilmiştir.

Anahtar Sözcükler: Örgütsel Bağlılık, İş Tatmini, Psikolojik Sözleşme, İşten Ayrılma Niyeti, Psikolojik Güçlendirme.



SUMMARY

In this study, it is aimed to examine the effect of organizational commitment and job satisfaction on intention to quit. Organizational commitment is expressed as the strength of the ties that employees feel against the business they are affiliated with. Organizational commitment of employees positively affects organizational performance and decreases many undesirable behaviors such as late arrival, dismissal and absenteeism of employees. Employees who have high organizational commitment are loyal to the enterprises and also express the efforts of the enterprise in terms of achieving success. Employees who feel a commitment to the enterprise make great efforts to fulfill the values and objectives of the enterprise. Job satisfaction should be ensured in order to achieve organizational commitment and to reduce the intention to leave of employees. Employees who are satisfied with their job feel more loyal to the business, which positively affects their performance and efficiency.

In the first part of the study, the concept of organizational commitment was elaborated in detail. In the second part, the concept of job satisfaction, which is one of the most important criteria of the employees, was considered. In the fourth part of the study, a field research was carried out to realize the purpose of the thesis. Research findings are divided into two as findings related to descriptive characteristics and findings related to research hypotheses.

In this study, which is prepared to determine the relationship between organizational commitment, job satisfaction and intention to leave, it has been tried to determine to what extent employees' organizational commitment and job satisfaction levels are effective on their intention to quit. However, in order to examine the effect of organizational commitment and job satisfaction on employees' intention to leave, three measurement instruments were used in the study. Organizational Commitment Scale, Job Satisfaction Scale and Intention to Leave Work Scale were used in order to measure the organizational commitment levels of the employees of the accommodation enterprises who participated in the study.

As a result of the demographic analysis; The majority of the survey participants were male. As a result of regression analysis conducted for this study; It was

determined that the commitment of continuity affects the external job satisfaction and intention to leave.

Key Words: Organizational Commitment, Job Satisfaction, Psychological Contract, Intention to Leave Job, Psychological Empowerment.



İÇİNDEKİLER

	<u>SAYFA</u>
ÖZET.....	I
SUMMARY	III
İÇİNDEKİLER.....	V
KISALTMALAR LİSTESİ	X
TABLolar LİSTESİ	XI
ŞEKİLLER LİSTESİ	XIII
ÖNSÖZ.....	XIV
GİRİŞ.....	1
BİRİNCİ BÖLÜM	3
ÖRGÜTSEL BAĞLILIK	3
1.1. ÖRGÜTSEL BAĞLILIK KAVRAMI VE ÖRGÜTSEL BAĞLILIĞIN ÖNEMİ.....	3
1.1.1. Örgütsel Bağlılık Kavramı	3
1.1.2. Örgütsel Bağlılığın Önemi	5
1.2. ÖRGÜTSEL BAĞLILIK VE BENZER KAVRAMLAR İLE İLİŞKİSİ.....	7
1.2.1. Mesleki Bağlılık.....	8
1.2.2. Örgütsel Sadakat	9
1.2.3. Örgütsel Vatandaşlık Davranışı.....	11
1.3. ÖRGÜTSEL BAĞLILIĞIN OLUŞUM SÜRECİ	14
1.3.1. Sosyalleşme	14
1.3.2. İşe Alınacak Adayların Tespit Edilmesi ve Seçilmesi.....	16
1.4. ÖRGÜTSEL BAĞLILIK ÜZERİNDE ETKİSİ OLAN FAKTÖRLER.....	17
1.4.1. Bireysel Faktörler	20
1.4.1.1. Cinsiyet.....	20
1.4.1.2. Yaş	21
1.4.1.3. Eğitim Düzeyi.....	22
1.4.1.4. Medeni Durum	23
1.4.1.5. Kıdem	23
1.4.1.6. Bireysel Özellikler	24
1.4.2. Örgütsel Faktörler	25
1.4.2.1. Örgüt Kültürü	26
1.4.2.2. Örgütün Yapısı ve Örgüt Büyüklüğü.....	28
1.4.2.3. Rol Çatışması	29
1.4.2.4. Örgütsel Ödüller.....	29
1.4.2.5. Yönetim ve Ücret Politikaları	30
1.5. ÖRGÜTSEL BAĞLILIĞIN SINIFLANDIRILMASI	32
1.5.1. Mowday ve Diğerlerinin Tutumsal Bağlılık Yaklaşımı ve Davranışsal Bağlılık Yaklaşımı	33
1.5.2. Kanter'in Örgütsel Bağlılık Sınıflandırması	34
1.5.3. Etzioni'nin Örgütsel Bağlılık Sınıflandırması	35
1.5.4. O'reilly ve Chatman'in Örgütsel Bağlılık Sınıflandırması.....	36
1.5.5. Allen ve Meyer'in Örgütsel Bağlılık Sınıflandırması	37
1.5.6. Becker'in Örgütsel Bağlılık Sınıflandırması	39
1.5.7. Salancik'in Örgütsel Bağlılık Sınıflandırması	40

1.6. ÖRGÜTSEL BAĞLILIK VE ORTAYA ÇIKAN İŞ DAVRANIŞLARI.....	40
1.6.1. Motivasyon	42
1.6.2. Performans	43
1.6.3. Personel Devir Hızı	45
1.6.4. İş Tatmini	48
1.6.5. Devamsızlık	49
1.7. ÖRGÜTSEL BAĞLILIĞIN SONUÇLARI	52
1.7.1. Düşük Örgütsel Bağlılık	53
1.7.2. İlimli Örgütsel Bağlılık	55
1.7.3. Yüksek Örgütsel Bağlılık	56
İKİNCİ BÖLÜM.....	58
İŞ TATMİNİ.....	58
2.1. İŞ TATMİNİ KAVRAMI VE İŞ TATMİNİNİN KAPSAMI.....	58
2.1.1. İş Tatmini Kavramı	58
2.1.2. İş Tatmininin Kapsamı	60
2.2. İŞ TATMİNİ KAVRAMININ ÖNEMİ VE BOYUTLARI	61
2.2.1. İş Tatmininin Önemi	62
2.2.1.1. İş Tatmininin Çalışan Açısından Önemi	62
2.2.1.2. İş Tatmininin İşveren Açısından Önemi.....	63
2.2.2. İş Tatmininin Boyutları	65
2.3. İŞ TATMİNİ ÜZERİNDE ETKİLİ OLAN FAKTÖRLER.....	66
2.3.1. Bireysel Faktörler	67
2.3.2. Örgütsel Faktörler	68
2.4. İŞ TATMİNİ İLE İLİŞKİLİ OLAN KAVRAMLAR	70
2.4.1. İş Performansı ve Modelleri	70
2.4.2. İşe Bağlılık	72
2.5. İŞ TATMİNİ İLE İLGİLİ TEORİLER.....	73
2.5.1. Maslow'un İhtiyaçlar Teorisi	74
2.5.2. Herzberg'in Çift Faktör Teorisi	76
2.5.3. McClelland'ın Başarı-Güç Teorisi.....	79
2.5.4. Adams'ın Eşitlik Teorisi.....	81
2.5.5. Vroom'un Bekleyiş Teorisi.....	82
2.5.6. Lawler ve Porter'in Geliştirilmiş Beklenti Teorisi.....	83
2.6. PSİKOLOJİK SÖZLEŞME KAVRAMI VE İŞ TATMİNİ İLE İLİŞKİSİ	84
2.6.1. Psikolojik Sözleşme Kavramı	84
2.6.2. Psikolojik Sözleşme İhlali	87
2.6.3. Psikolojik Sözleşme ve İş Tatmini İlişkisi.....	88
2.7. İŞ TATMİNİNİN SONUÇLARI.....	90
2.8. İŞ TATMİNİNİN OLUMLU VE OLUMSUZ ETKİLEYEN FAKTÖRLER.....	92
2.8.1. İş Tatminini Olumlu Etkileyen Faktörler	92
2.8.2. İş Tatminini Olumsuz Etkileyen Faktörler	92
2.9. İŞ TATMİNİ VE ÖRGÜTSEL BAĞLILIK ARASINDAKİ İLİŞKİ.....	93
ÜÇÜNCÜ BÖLÜM	96
İŞTEN AYRILMA NİYETİ	96
3.1. İŞTEN AYRILMA NİYETİ KAVRAMI VE İŞTEN AYRILMA NİYETİNİN ÖNEMİ	96
3.1.1. İşten Ayrılma Niyeti Kavramı	96
3.1.2. İşten Ayrılma Niyetinin Önemi.....	97

3.1.2.1. İşletmeler Açısından Önemi	98
3.1.2.2. Çalışanlar Açısından Önemi	99
3.2. İŞTEN AYRILMA NİYETİNİN NEDENLERİ	100
3.2.1. İşletme İçi Nedenler	101
3.2.2. İşletme Dışı Nedenler	102
3.3. İŞTEN AYRILMA NİYETİNİ ETKİLEYEN FAKTÖRLER	103
3.3.1. Kişisel Faktörler	103
3.3.2. Örgütsel Faktörler	104
3.3.2.1. İş Yerinde Yalnızlık	105
3.3.2.2. Stres	106
3.4. İŞTEN AYRILMA NİYETİNE YÖNELİK GELİŞTİRİLEN MODELLER	107
3.4.1. Mobley Modeli.....	107
3.4.2. Cotton ve Tuttle Modeli	108
3.4.3. Mueller ve Price'ın Nedensellik Modeli.....	109
3.5. İŞTEN AYRILMA NİYETİNİN ÖNLENMESİ VE SONUÇLARI.....	111
3.5.1. İşten Ayrılma Niyetinin Önlenmesi	111
3.5.2. İşten Ayrılma Niyetinin Sonuçları	113
3.6. PSİKOLOJİK GÜÇLENDİRME VE İŞTEN AYRILMA NİYETİ İLİŞKİSİ	115
3.6.1. Psikolojik Güçlendirme.....	115
3.6.2. Psikolojik Güçlendirme ve İşten Ayrılma Niyeti İlişkisi	116
3.7. ÇALIŞANLARIN İŞ TATMİNİ, ÖRGÜTSEL BAĞLILIK VE İŞTEN AYRILMA NİYETLERİNİN KARŞILAŞTIRILMASI	117
DÖRDÜNCÜ BÖLÜM.....	119
ANKARA İLİNDEKİ BEŞ YILDIZLI KONAKLAMA İŞLETMELRİ UYGULAMASI	119
4.1. ARAŞTIRMANIN METODOLOJİSİ	119
4.1.1. Araştırmanın Amacı	119
4.1.2. Araştırmanın Önemi.....	120
4.1.3. Araştırmanın Kapsamı	122
4.1.4. Araştırmanın Problemi	123
4.1.5. Araştırmanın Modeli.....	123
4.1.6. Araştırmanın Sınırlılıkları.....	124
4.1.7. Araştırmanın Evreni ve Örneklem Büyüklüğü.....	125
4.1.8. Araştırmanın Varsayımları	125
4.1.9. Araştırmanın Hipotezleri	125
4.1.10. Araştırmada Kullanılan Ölçekler.....	127
4.1.11. Araştırmada Veri Toplama Tekniği.....	128
4.2. Tanımlayıcı Özelliklere İlişkin Bulgular	128
4.2.1. Güvenilirlik Analizi.....	128
4.2.2. Demografik Bulgular	130
4.2.2.1. Cinsiyet Değişkenine Ait Bulgular	130
4.2.2.2. Medeni Hal Değişkenine Ait Bulgular	130
4.2.2.3. Yaş Değişkenine Ait Bulgular.....	131
4.2.2.4. Eğitim Düzeyi Değişkenine Ait Bulgular	131
4.2.2.5. Çalışılan Departman Değişkenine Ait Bulgular.....	132
4.2.2.6. Aylık Gelir Değişkenine Ait Bulgular	133
4.2.2.7. İş Tecrübesi Değişkenine Ait Bulgular.....	134
4.2.3. Faktör Analizi	134
4.2.3.1. Örgütsel Bağlılık Ölçeği İçin Faktör Analizi.....	135

4.2.3.2. İş Tatmini Ölçeği İçin Faktör Analizi	136
4.2.3.3. İşten Ayrılma Niyeti Ölçeği İçin Faktör Analizi	137
4.2.3.4. Çalışmanın Ölçekleri İçin Yapılan Faktör Analizi Sonuçları	138
4.2.4. Anova Analizleri	138
4.2.4.1. Cinsiyet ile Çalışmanın Düzeyleri Arasındaki İlişki	139
4.2.4.1.1. Cinsiyet ile Örgütsel Bağlılık, İş Tatmini, İşten Ayrılma Niyeti Ölçekleri Alt Düzeyleri Arasındaki İlişki	139
4.2.4.2. Medeni Hal ile Çalışmanın Düzeyleri Arasındaki İlişki	140
4.2.4.2.1. Medeni Hal ile Örgütsel Bağlılık, İş Tatmini, İşten Ayrılma Niyeti Ölçekleri Alt Düzeyleri Arasındaki İlişki	140
4.2.4.3. Yaş ile Çalışmanın Düzeyleri Arasındaki İlişki	141
4.2.4.3.1. Yaş Hal ile Örgütsel Bağlılık, İş Tatmini, İşten Ayrılma Niyeti Ölçekleri Alt Düzeyleri Arasındaki İlişki	141
4.2.4.4. Eğitim Durumu ile Çalışmanın Düzeyleri Arasındaki İlişki	142
4.2.4.4.1. Eğitim Durumu ile Örgütsel Bağlılık, İş Tatmini, İşten Ayrılma Niyeti Ölçekleri Alt Düzeyleri Arasındaki İlişki	143
4.2.4.5. Çalışma Departmanı ile Çalışmanın Düzeyleri Arasındaki İlişki	144
4.2.4.5.1. Çalışma Departmanı ile Örgütsel Bağlılık, İş Tatmini, İşten Ayrılma Niyeti Ölçekleri Alt Düzeyleri Arasındaki İlişki	145
4.2.4.6. İş Tecrübesi ile Çalışmanın Düzeyleri Arasındaki İlişki	147
4.2.4.6.1. İş Tecrübesi ile Örgütsel Bağlılık, İş Tatmini, İşten Ayrılma Niyeti Ölçekleri Alt Düzeyleri Arasındaki İlişki	147
4.2.4.7. Aylık Gelir ile Çalışmanın Düzeyleri Arasındaki İlişki	148
4.2.4.7.1. Aylık Gelir ile Örgütsel Bağlılık, İş Tatmini, İşten Ayrılma Niyeti Ölçekleri Alt Düzeyleri Arasındaki İlişki	149
4.2.4.8. Çalışmanın Düzeyleri ile Demografik Değişkenler Arasındaki İlişki	150
4.2.5. Korelasyon Analizi	151
4.2.6. Regresyon Analizi	154
4.2.6.1. Örgütsel Bağlılık, İş Tatmini ve İşten Ayrılma Niyeti Arasındaki İlişki İçin Regresyon Analizi	155
4.2.6.1.1. Örgütsel Bağlılık ile İş Tatmini ve İşten Ayrılma Niyeti Arasındaki Regresyon Analizi	155
4.2.6.1.1.1. Duygusal Bağlılık ile İçsel İş Tatmini, Dışsal İş Tatmini ve İşten Ayrılma Niyeti Arasındaki Regresyon Analizi	155
4.2.6.1.1.2. Devamlılık Bağlılığı ile İçsel İş Tatmini, Dışsal İş Tatmini ve İşten Ayrılma Niyeti Arasındaki Regresyon Analizi	156
4.2.6.1.1.3. Normatif Bağlılık ile İçsel İş Tatmini, Dışsal İş Tatmini ve İşten Ayrılma Niyeti Arasındaki Regresyon Analizi	157
4.2.6.1.2. İş Tatmini ile Örgütsel Bağlılık ve İşten Ayrılma Niyeti Arasındaki Regresyon Analizi	158
4.2.6.1.2.1. İçsel İş Tatmini ile Duygusal Bağlılık, Devamlılık Bağlılığı, Normatif Bağlılık ve İşten Ayrılma Niyeti Arasındaki Regresyon Analizi	158

4.2.6.1.2.2. Dışsal İş Tatmini ile Duygusal Bağlılık, Devamlılık Bağlılığı, Normatif Bağlılık ve İşten Ayrılma Niyeti Arasındaki Regresyon Analizi	159
4.2.6.1.3. İşten Ayrılma Niyeti ile Örgütsel Bağlılık ve İş Tatmini Arasındaki Regresyon Analizi.....	160
4.2.6.1.3.1 İşten Ayrılma Niyeti ile Duygusal Bağlılık, Devamlılık Bağlılığı, Normatif Bağlılık İçsel İş Tatmini ve Dışsal İş Tatmini Arasındaki Regresyon Analizi.....	160
TARTIŞMA.....	162
SONUÇ VE ÖNERİLER.....	166
KAYNAKÇA.....	180
EKLER	-
EK-A KİŞİSEL BİLGİ FORMU	-
EK-B ÖRGÜTSEL BAĞLILIK ÖLÇEĞİ	-
EK-C MİNNESOTA İŞ TATMİN ÖLÇEĞİ	-
EK-D İŞTEN AYRILMA NİYETİ ÖLÇEĞİ	-

KISALTMALAR LİSTESİ

A.G.E	:	ADI GEÇEN ESER
ABD	:	AMERİKA BİRLEŞİK DEVLET
ÇYYD	:	ÇAĞDAŞ YAŞAMI DESTEKLEME DERNEĞİ
ERZSOSDER	:	ERZİNCAN ÜNİVERSİTESİ SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ DERGİSİ
İ.İ.B.F	:	İKTİSADİ VE İDARİ BİLİMLER FAKÜLTESİ
İKY	:	İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ
ÖVD	:	ÖRGÜTSEL VATANDAŞLIK DAVRANIŞ
S	:	SAYFA
SS	:	SAYFALAR
TÖMER	:	TÜRKÇE VE YABANCI DİL ARAŞTIRMA VE UYGULAMA MERKEZİ
VB	:	VE BENZERİ
VD	:	VE DEVAMI
YBS	:	YÖNETİM BİLİŞİM SİSTEMLERİ
YYÜ	:	YÜZÜNCÜ YIL ÜNİVERSİTESİ
ZKÜ	:	ZONGULDAK KARAELMAS ÜNİVERSİTESİ

TABLolar LİSTESİ

	SAYFA
Tablo-1 Örgütüne Bağlılık Tutumu Geliştirmesi Üzerinde Etkisi Olduğu Bilinen Bireysel Faktörler.....	25
Tablo-2 Güvenilirlik Katsayısı Tablosu	129
Tablo-3 Güvenilirlik Analizi	129
Tablo-4 Cinsiyet Değişkeni Frekans Tablosu	130
Tablo-5 Medeni Hal Değişkeni Frekans Tablosu	130
Tablo-6 Yaş Değişkeni Frekans Tablosu.....	131
Tablo-7 Eğitim Düzeyi Değişkeni Frekans Tablosu	131
Tablo-8 Departman Değişkeni Frekans Tablosu.....	132
Tablo-9 Aylık Gelir Değişkeni Frekans Tablosu.....	133
Tablo-10 İş Tecrübesi Değişkeni Frekans Tablosu.....	134
Tablo-11 Örgütsel Bağlılık Ölçeği İçin Faktör Analizi Tablosu.....	135
Tablo-12 İş Tatmini Ölçeği İçin Faktör Analizi Tablosu	136
Tablo-13 İşten Ayrılma Niyeti Ölçeği İçin Faktör Analizi Tablosu	137
Tablo-14 Çalışmanın Ölçekleri İçin Faktör Analizi Sonuçları	138
Tablo-15 Cinsiyet ile Örgütsel Bağlılık, İş Tatmini, İşten Ayrılma Niyeti Ölçekleri İçin T-Testi Tablosu.....	139
Tablo-16 Medeni Hal ile Örgütsel Bağlılık, İş Tatmini, İşten Ayrılma Niyeti Ölçekleri İçin T-Testi Tablosu	140
Tablo-17 Yaş ile Örgütsel Bağlılık, İş Tatmini, İşten Ayrılma Niyeti Ölçekleri İçin One Way Anova Tablosu.....	141
Tablo-18 Eğitim Durumu ile Örgütsel Bağlılık, İş Tatmini, İşten Ayrılma Niyeti Ölçekleri İçin One Way Anova Tablosu.....	143
Tablo-19 Çalışma Departmanı ile Örgütsel Bağlılık, İş Tatmini, İşten Ayrılma Niyeti Ölçekleri İçin One Way Anova Tablosu.....	145
Tablo-20 İş Tecrübesi ile Örgütsel Bağlılık, İş Tatmini, İşten Ayrılma Niyeti Ölçekleri İçin One Way Anova Tablosu.....	147
Tablo-21 Aylık Gelir ile Örgütsel Bağlılık, İş Tatmini, İşten Ayrılma Niyeti Ölçekleri İçin One Way Anova Tablosu	149
Tablo-22 Anova Tabloları Sonucu	150
Tablo-23 Korelasyon Katsayısı Değer Aralıkları Tablosu.....	151
Tablo-24 Duygusal Bağlılık, Devamlılık Bağlılığı, Normatif Bağlılık, İçsel İş Tatmini, Dışsal İş Tatmini ve İşten Ayrılma Niyeti Arasındaki Korelasyon Katsayıları	152

Tablo-25 Duygusal Bağlılık ile İçsel İş Tatmini, Dışsal İş Tatmini ve İşten Ayrılma Niyeti Arasındaki İlişki.....	155
Tablo-26 Devamlılık Bağlılığı ile İçsel İş Tatmini, Dışsal İş Tatmini ve İşten Ayrılma Niyeti Arasındaki İlişki.....	156
Tablo-27 Normatif Bağlılık ile İçsel İş Tatmini, Dışsal İş Tatmini ve İşten Ayrılma Niyeti Arasındaki İlişki.....	157
Tablo-28 İçsel İş Tatmini ile Duygusal Bağlılık, Devamlılık Bağlılığı, Normatif Bağlılık ve İşten Ayrılma Niyeti Arasındaki İlişki.....	158
Tablo-29 Dışsal İş Tatmini ile Duygusal Bağlılık, Devamlılık Bağlılığı, Normatif Bağlılık ve İşten Ayrılma Niyeti Arasındaki İlişki	159
Tablo-30 İşten Ayrılma Niyeti ile Duygusal Bağlılık, Devamlılık Bağlılığı, Normatif Bağlılık İçsel İş Tatmini ve Dışsal İş Tatmini Arasındaki İlişki	160



ŞEKİLLER LİSTESİ

	SAYFA
Şekil-1 Örgütsel Bağlılık ve Örgütsel Sadakat İlişkisi.....	10
Şekil-2 Örgütsel Bağlılığın Sınıflandırılması	19
Şekil-3 Örgütsel Bağlılığın Sınıflandırılması	32
Şekil-4 İşe Bağlılık ve İşe Katılım	73
Şekil-5 Maslow İhtiyaçlar Hiyerarşisi	76
Şekil-6 Price ve Mueller İşten Ayrılma Nedensellik Modeli	110
Şekil-7 Örgütsel Bağlılık, İş Tatmini ve İşten Ayrılma Niyeti İlişkisi	124



ÖNSÖZ

Doktora eğitimim süresince değerli katkılarından dolayı İstanbul Gelişim Üniversitesi hocalarıma; deneyimlerini, desteklerini ve katkılarını esirgemeyen tez danışmanım Prof. Dr. Orhan İŞCAN'a teşekkürlerimi sunuyorum. Ayrıca doktora tezimde katkısı olan Prof. Dr. İzzet GÜMÜŞ'e ve Prof. Dr. B. Aykut ARIKAN'a teşekkürlerimi sunuyorum.

Nuran VARIŞLI



GİRİŞ

İşletmelerde çalışanlar pek çok üretim faktöründen farklı olarak etkin bir özellik sergilemektedirler. Çalışanlar kendi hedeflerine ulaşabildikleri derecede işletmenin amacı için çalışmakta ve çalıştıkları işletmeye bağlanmaktadır. Gün geçtikçe artan rekabet ortamında varlığını sürdürmeyi amaçlayan işletmelerin devamlılıklarını sağlayabilmeler için çalışanlarının işe yönelik davranışlarını ve tutumlarını en iyi şekilde yönetebilmesi gerekmektedir. Çalışanların davranışları ve tutumları en iyi şekilde örgütsel bağlılık, iş tatmini, iş stresi, performansla ve işten ayrılma niyeti ile ölçülmektedir. İşten tatmin olması sağlanmış ve örgütsel bağlılık düzeyi güçlendirilmiş çalışanlar, müşteri memnuniyetine, işletmenin elde edeceği başarılarla ve sunulacak olan hizmetin kalitesine de katkı sağlamaktadırlar.

İşletme içinde kaynakların eksik olması, insan unsurundan en az oranda faydalanmayı gerektirmektedir. Çalışanların etkinliğinin ve verimliliğinin artırılması, çalışanın yaptığı işe karşı olumlu duygular beslemesini sağlamakta ve çalışanların motivasyonunu artırmaktadır. Olumlu anlamda sergilenen iş tutumlarından olan iş tatmini, çalışanların işine ve çalışma koşullarına yönelik geliştirdiği tutum olmaktadır. İş tatmini, çalışma koşullarının ya da yapılan işten alınan sonuçların kişisel anlamda değerlendirilmesi olmaktadır. Çalışanların beklentileri, değerlerinden geçerek yaptıkları işe karşı geliştirmiş oldukları içsel tepkiler aracılığı ile ortaya çıkmaktadır.

Çalışanların, işletmenin çalışma şartlarından memnuniyet duymaması nedeniyle farklı işletmelerde iş arama düşüncesi, işten ayrılma niyeti olarak tanımlanmaktadır. İşten ayrılma niyeti çalışan devri olarak da ifade edilmekle birlikte işten ayrılma niyeti çalışanların değişimlerinde en güçlü belirleyicilerden biri olmaktadır. İşten ayrılma işletmeler açısından hem mali yükümlülükler hem de kalifiye elemanların işletmeden ayrılması sebebiyle pek çok ciddi sıkıntılara neden olmaktadır. İşletmelerin bundan dolayı, çalışanların işten ayrılma niyetini artıran nedenleri incelemesi ve hangi örgütsel sebeplerin işten ayrılma niyetine sebep olduğunu belirlemesi gerekmektedir.

Dolayısıyla bu çalışma için ele alan konular şu şekilde sıralanabilir;

Çalışmanın birinci bölümünde; "Örgütsel Bağlılık" ana başlığı altında; örgütsel bağlılık kavramı ve örgütsel bağlılığın önemi, örgütsel bağlılık ve benzer kavramlar ile ilişkisi, örgütsel bağlılığın oluşum süreci, örgütsel bağlılık üzerinde etkisi olan faktörler, örgütsel bağlılığın sınıflandırılması, örgütsel bağlılık ve ortaya çıkan iş davranışları ile örgütsel bağlılığın sonuçları üzerinde durulmuştur.

Çalışmanın ikinci bölümünde “İş Tatmini” ana başlığı altında; iş tatmini kavramı ve iş tatmininin kapsamı, iş tatmini kavramının önemi ve boyutları, iş tatmini üzerinde etkili olan faktörler, iş tatmini ile ilişkili olan kavramlar, iş tatmini ile ilgili teoriler, psikolojik sözleşme kavramı ve iş tatmini ile ilişkisi, iş tatmininin sonuçları, iş tatmini ve örgütsel bağlılık arasındaki ilişkiye yönelik taramalar yapılmıştır.

Çalışmanın üçüncü bölümünde “İşten Ayrılma Niyeti” ana başlığı altında; işten ayrılma niyeti kavramı, işten ayrılma niyetinin önemi, işten ayrılma niyetinin nedenleri, işten ayrılma niyetini etkileyen faktörler, işten ayrılma niyetine yönelik geliştirilen modeller, işten ayrılma niyetinin önlenmesi ve işten ayrılma niyeti ilişkisi, psikolojik güçlendirme ve işten ayrılma niyeti ilişkisi, çalışanların iş tatmini, örgütsel bağlılık ve işten ayrılma niyetlerinin karşılaştırılması üzerinde durulmuştur.

Çalışmanın dördüncü ve son bölümünde ise; “Örgütsel Bağlılık ve İş Tatmininin İşten Ayrılma Niyeti Üzerindeki Etkisinin İncelenmesi: Ankara İlindeki 5 Yıldızlı Konaklama İşletmelerinde Bir Uygulama” başlığı altında yapılan araştırma sonucunda elde edilen veriler istatistik programları kullanılarak analiz edilerek analizlerden elde edilen sonuçlar yorumlanmış ve ilgili tüm tarafların yararına sunulmuştur.

BİRİNCİ BÖLÜM

ÖRGÜTSEL BAĞLILIK

1.1. ÖRGÜTSEL BAĞLILIK KAVRAMI VE ÖRGÜTSEL BAĞLILIĞIN ÖNEMİ

Örgütsel bağlılık seviyeleri, özel işletmelerde, kamu kurumlarında; çalışma şartları farklı olsa da çalışanlar açısından verimli ve etkili bir iş imkanının sağlanması bakımından oldukça önemli bir konu olmaktadır. İşletmelerin başarıya ulaşması açısından en önemli koşullarından birisi, çalışanları çalıştığı işletmeye bağlılıklarını artırarak istihdam etmektir. Bir işletmede çalışanların örgütsel bağlılığı yüksek ise maliyetleri azalmakta, kar oranları yükselmekte, verimli ve etkin bir çalışma ortamı meydana gelmektedir. Kamu kurumunda çalışanların örgütsel bağlılığı düşük ise özel sektöre geçiş, değişik kamu kurumlarına transfer ve iş verimsizliği çok sık görülen durumlar olmaktadır¹. Bu durumda özel sektörde, kamusal alanda bağlılık sonucunda meydana gelecek, kuruma güven hissetme, sadakat ve aidiyet duygularının geliştirilmesi gerekmektedir.

Çalışanların iş hayatında karşılaştığı en mühim problemlerden birisi iş yerlerinden ve işlerinden memnun olmamaları olmaktadır. Çalışanların işlerinden mutluluk duymalarının sağlanması artık işletmelere özgü hizmet veya mal üretmek gibi temel hedeflerinin ve asli fonksiyonlarının arasında görülmektedir. Hedefin meydana gelmesinde çalışanın çalıştığı işletmenin hedeflerini kabullenmesi ve o işletme ortamında hayatını sürdürmeyi arzulaması anlamına gelen örgütsel bağlılık ilk plana çıkmaktadır. Çalışanların işletmeler ve işteki tutumları fazla önemli bir mevzu durumuna gelmektedir. Araştırmacılar özellikle mühim işletme çıktıları ile bağlantılı olan davranış çeşitliliğini açıklamaya çalışmaktadır. Bu davranışların en mühimlerinden birisinin de örgütsel bağlılık olduğu görülebilmektedir². Dolayısıyla bu bölümde; örgütsel bağlılık kavramı ve örgütsel bağlılığın önemi incelenmiştir.

1.1.1. Örgütsel Bağlılık Kavramı

Örgütsel bağlılık, çalışanların ortak değer, amaç, kültür etrafında toplanmaları ve örgütsel başarının sağlanması için çalışanların sadakati için gayret gösterilen bir süreç olarak tanımlanmaktadır. Örgütsel bağlılık kavramı; işgücü devri, verimlilik, performans değişiklikleri, devamsızlık ve işten ayrılma niyeti gibi bireysel ve örgütsel

¹ Ufuk Ünlü, "Kamu Kurumlarında Örgütsel Bağlılık Açısından Örgütsel Sadakatin Önemi" *Sayıştay Dergisi*, 2017, Sayı: 106, 147-162, s. 147-148.

² Hasan Gül, "Örgütsel Bağlılık Yaklaşımlarının Mukayesesi ve Değerlendirmesi", *Ege Akademik Bakış Dergisi*, 2002, Cilt: 2, Sayı: 1, 37-56, s. 37.

sonuçları değiştirebilmektedir³. Örgütsel performansın daha iyi bir seviyede olması için örgütsel bağlılığı oluşturan uygulamaların işletme yöneticileri tarafından dikkate alınması önemli yararlar sağlayabilir.

Örgütsel bağlılık kavramı, bireyin bir işletme için yoğun olarak çalışmaya istekli olduğu ve kendisini işletmeyle bir gördüğü zamanlarda ortaya çıkmaktadır. Örgütsel bağlılığa sahip olan bir kişi, bireysel kimliğinin büyük bir kısmını işletmeye bağlı olarak geliştirmekte ve işletmeyle iyi bir iletişim sağlamaktadır. Bireysel kimlik, motivasyon veya kurumsal kimlikle aynı şey olmamakla birlikte ancak bu ikisinden de daha geniş bir yapıya sahip olmaktadır. Bağlılık, bilhassa öz tanıma sahip olan geniş bir kavram olarak söylenmektedir⁴.

Örgütsel bağlılık kavramı, bir bireyin üyesi olduğu işletmeyi benimsediği bağın gücünü göstermektedir. Örgütsel performansı pozitif yönde etkilediğine inanılmakta olan örgütsel bağlılığın işten ayrılma, işe geç gelme ve devamsızlık gibi istenmeyen sonuçları azalttığı, olumlu olarak ürün ve hizmet kalitesine katkıda bulunduğu ileri sürülmektedir. Akademisyenler ve uygulayıcılar tarafından örgütsel bağlılık kavramı önemsendiği halde henüz tam olarak tanımlanamamaktadır. Örgütsel bağlılığın çeşitli açılardan kavram kargaşası olduğu görülmektedir. Örgütsel bağlılık kısaca, çalışanın çalıştığı işletmenin başarılı olabilmesi için gösterdiği ilgi ve işletmeye karşı olan sadakat tutumu olarak tanımlanmaktadır. İşletmeye bağlılık tutumunda; yöneticinin liderlik vasıfları, iş dizaynı gibi örgütsel değişkenler ve işletme içi kıdem, yaş gibi bireysel değişkenler önemli rol oynamaktadır⁵. Bununla beraber iş güvenliği, örgütsel yapı, olumlu işletme iklimi, işte sorumluluk, özerkliğe sahip olabilmek, kararlara katılabilme fırsatları gibi durumlar çalışanın işletmeye bağlılığı üzerinde etkisi olduğu görülmektedir.

Örgütsel bağlılık kavramı ve önemine ilişkin farklı tanımlamalar olmakla beraber bu kavrama ait tüm disiplinleri ilgilendiren tam bir tanımlama yapılması mümkün olmamaktadır. Sosyoloji, psikoloji, örgütsel davranış ve örgütsel psikoloji çerçevesinden gelen araştırmacıların bu konuyu farklı uzmanlık alanlarından ele almaları bunun en önemli nedeni olarak görülmektedir. Örgütsel bağlılığa ilişkin

³ Ünsal Sığırı, "İş Görenlerin Örgütsel Bağlılıklarının Meyer ve Allen Tipolojisiyle Analizi: Kamu ve Özel Sektörde Karşılaştırmalı Bir Araştırma", *Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 2007, Cilt: 7, Sayı: 2, 261-278, s. 261.

⁴ Walter Johnson, "Theories on Organizational Commitment", Bizfluent, 2017, <https://bizfluent.com/info-8497160-theories-organizational-commitment.html> (Erişim Tarihi: 13.10.2018).

⁵ Levent Bayram, "Yönetimde Yeni Bir Paradigma: Örgütsel Bağlılık", *Sayıstay Dergisi*, 2005, Sayı: 59, 125-139, s. 125.

literatür incelendiğinde farklı tanımlara rastlanmaktadır⁶. Ancak farklı tanımların olması, örgütsel bağlılığa ilişkin yapılmış olan tanımlamaların her biri farklı açıdan unsurları içermesi nedeniyle, her bir tanım örgütsel bağlılığın farklı açılardan özelliklerinin açıklanmasını kolaylaştırmaktadır.

İşletme yöneticilerinin, müşterilerin ve işletmenin ihtiyaçlarını karşılamanın bir fark yaratmak için yeterli olmadığı ve sürekli tatminin yanında sürekliliğin sağlanması için iç müşterinin tatmin edilmesi gerekliliğinin farkında olmaları gerekmektedir. İşletmelerin amaçlarının gerçekleşmesi için insan kaynaklarının işletmelerindeki çok önemli paya sahip oldukları bilincinde olmaları beklenmektedir. Örgütsel bağlılık, çalışanların işyerlerine karşı olan psikolojik bir bağlılığı olarak ifade edilmekte, aynı zamanda çalışanların işyerlerini benimsemesi ve işyerlerinden ayrılmak istememesi olarak düşünülebilir. Hem yönetim alanında hem de akademik çalışmalarda umutsuzluk, hoşgörüsüzlük gibi durumlarla karşı karşıya kalınmaktadır. Birçok duygusal rahatsızlığın karışıklıktan dolayı kaynaklandığı görülmektedir. Eğer rahatsız edici durumların çeşitlerinin sayısı artarsa, rahatsız edici kişilerin sayısının artışı öfke ve umutsuzluk gibi olumsuz davranışları da beraberinde getirmektedir. Bireylerin işyerlerinde ev gibi diğer mekanlardan daha fazla zaman harcadıkları düşünülürse, tüm bu olumsuzluğun ve rahatsız edici durumların işten ziyade bireyin duygu ve düşüncelerini daha çok etkilediği görülebilmektedir⁷.

1.1.2. Örgütsel Bağlılığın Önemi

Örgütsel bağlılık, işletmede çalışanların kendilerini görev ve sadakat duygusuna bağlı olarak işletmeyle özdeşleştirmeleri bakımından önem taşımaktadır. İşletmeye karşı duyulan sadakat bu durumda, çalışanların sergilediği hissi bir tepki olmaktadır. Çalışanların örgütsel bağlılığı işe katılmaları, işletmenin değer, inanç ve normları, sadakat duyguları da dahil olmak üzere psikolojik bakımdan örgütsel bağlılığı kapsamaktadır⁸.

Bağlılığın bir organizasyonun muvaffakiyetli başarımı üzerindeki etkisinin çok büyük olduğunu, yapılan çalışmaların ortaya koyduğu görülebilmektedir. Bunun sebebi, bağlılığı yüksek olan çalışanların, işletmenin değer ve amaçlarıyla

⁶ Akyay Uygur, *Bir Araştırma ile Örgütsel Bağlılık ve İşe Bağlılık*, Barış Platin Basın Yayın, Ankara, 2015, s. 3

⁷ Rana Özyurt Kaptanoğlu, "An Application on Organisational Commitment and Emotional Intelligence", *Balkan and Near Eastern Journal of Social Sciences*, 2017, Volume: 3, Sayı: 3, 103-111, p. 103.

⁸ Atıla Karahan ve Huseyin Yılmaz, "Mobbing ve Örgütsel Bağlılık İlişkisine Yönelik Bir Çalışma", *Journal of Yaşar University*, 2014, Cilt: 9, Sayı: 33, 5692-5715, s. 5692.

özdeşleşmesi, işletmeye ait olma isteğinin daha güçlü olması ve örgütsel vatandaşlık gösterme isteğinin daha yüksek olması olarak söylenebilir. Çalışanda böylece ona verilmiş olan iş vazifelerinin ötesine geçme arzusu ortaya çıkmaktadır. İnsan kaynaklarının bir işletmenin en kıymetli varlığı olduğu ortaya konulursa, bağlılığı yüksek olan insan kaynaklarının bir işletmenin rekabet üstünlüğü olarak görülmesi gerekmektedir⁹. Çalışanın değişime açık olması, kendini eğitmesi bunu arzu ederek yapması insan kaynakları bakımından önem taşımaktadır.

İşletmelerin en önemli bileşeni olarak insan kaynakları sayılmaktadır. Küresel dünyada, rekabetin her geçen gün artmasıyla beraber verimli ve etkili çalışanlara sahip olmak işletmelere büyük avantajlar sağlamaktadır. İşletmelerin amaçlarına ulaşmasını çalışanlar sağlamaktadır. Ödüller, çalışanların beklenti ve ihtiyaçlarının karşılanması için kullanılan araçların başında gelmektedir. Doğru zamanda doğru insanları işletmeye çekmek, motive etmek ve elde tutmak ödüllendirme sisteminin ana amacı olmaktadır. Gelişen iş dünyasında örgütsel hedefin başarılmasında örgütsel bağlılık önemli ve vazgeçilmez bir rol oynamaktadır. Örgütsel bağlılık, çalışanların ihtiyaçlarının tatmininin ve isteklerinin bir sonucu olmaktadır. Örgütsel bağlılık, çalışan devir hızını azaltmada ayrıca kaliteli hizmet ve mal üretmekte önemli bir araç olarak sayılmaktadır¹⁰.

Örgütsel bağlılık seviyelerinin yüksek olarak görülmesi iş doyumunu bağlamında önemli bir unsur olmaktadır. Kişilerin yaşam kalitelerinin en mühim unsurlarından birisinin iş kapsamındaki memnuniyetin sağlanması olduğu düşünülürse, örgütsel bağlılığın başka bir deyişle yaşam kalitesini pozitif olarak destekleyen bir etken olduğu söylenebilmektedir. Çalışanların kendilerini iş ortamına bağlı olarak hissetmeleri iş doyumunu yükselten bir unsur olmaktadır. İş tatminini artıran bu durum, uzun vadede olumlu olarak işletmenin başarısına katkı sağlayacak bir unsur olmaktadır¹¹. Çalışanların mutluluk duyacağı bir işletmede çalışmaları, onların tatmin duygusunu arttırmaktadır.

⁹ Ranya Nehmeh, "What is Organizational Commitment, Why Should Managers Want it in Their Workforce and is There Any Cost Effective Way to Secure it?", *Swiss Management Center*, 2009, Issue: 5, 1-9, p. 1.

¹⁰ Işıl Usta ve Derman Küçükaltan, "Ödüllendirmenin Örgütsel Bağlılığa Etkisi: İstanbul'daki Beş Yıldızlı Otel İşletmelerinde Bir Araştırma", *Ekonomi ve Yönetim Araştırmaları Dergisi*, 2012, Cilt: 1, Sayı: 2, s. 71-89, s. 71.

¹¹ Kamil Yağcı, "Meyer-Allen Örgütsel Bağlılık Modeli Yaklaşımıyla Otel İşletmeleri İşgörenlerinin Örgütsel Bağlılık Düzeylerinin Ölçülmesine Yönelik Bir Araştırma", *Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 2007, Cilt 9, Sayı: 3, 114-129, ss. 126-127.

Örgütsel bağlılığın, çalışanların ihtiyaçlarını, yükümlülüklerini ve isteklerini temin ettiği, bu sayede işletmenin amaçlarına ulaşılmasına yönelik gayretlerini yönlendirmeye destek olduğu düşünüldüğünde, işletmelerin çalışanlarının bağlılık seviyelerini arttırmalarına yardımcı olabilecek etmenlerin daha iyi bir şekilde anlaşılması ve ortaya konulması mühim olmaktadır¹².

İşletmelerin en ayırıcı özelliği, entelektüel sermayenin her geçen gün önem kazanması ve artan rekabet koşulları olarak görülmektedir. İşletmelerde çalışanları tutmak bir zorunluluk olduğu halde rekabet koşullarında büyük bilgi birikimi olan bireyleri işletmede tutmanın tek yolunun para olmadığı bilinmektedir. Bazı nitelikli iş gücünün başka işletmelerde daha az ücretle çalışmak için ayrıldığı görülmektedir. Bunun en önemli sebeplerinden birinin işletmenin ve yöneticilerinin çalışanları işletmeye bağlayamaması olduğu görülmektedir¹³. Çağdaş insan, parasal sorunları çözülmüş ve teknolojik imkânları gelişmiş olarak işine, iş çevrelerine güçlü bir katılım sağlamaktadır.

Gün geçtikçe ürünlerin hayat sürelerinin kısaldığı, rekabetin arttığı ve ürünlerin birbirlerinden farklılıklarının eksildiği bir çevrede müşteriler seçim yapmak zorunda kalmaktadırlar. Başarıya ulaşmak için kurumlar ise hizmet ya da ürünlerde değişiklik yaratacak ve değer katacak kendilerine bazı standartlar aramaktadır. Çevre koşulları hızla değişmekte ve bununla beraber örgütsel bağlılık önemi yüksek bir göreve sahip olmaktadır. İşletmeler için başarıya ulaşmada çalışanların bağlılığı en önemli etmen olarak görülmektedir. Örgütsel bağlılık, insan kaynağında işletmeye devamlılığın sağlanması için ihtiyaç duyularak en iyi şekilde faydalanabilmesine imkan tanımakta, çalışanları sorun yaratan değil sorunlara çözüm getiren kişiler haline dönüştürebilmektedir¹⁴. Her işletme çalışanlarının örgütsel bağlılığını arttırmak istemektedir.

1.2. ÖRGÜTSEL BAĞLILIK VE BENZER KAVRAMLAR İLE İLİŞKİSİ

Bireyin tutumlarının ve davranışlarının belirlenmesinde insanoğlunun doğasında bulunan bir nesneye veya bir organizasyona aidiyet duygusunun önemli bir etken olduğu gözlemlenmektedir. İnsanın doğasından gelen bu duygunun hem

¹² Daniel Cernas Ortiz, "Organizational Commitment & Its Antecedents: Empirical Evidence From a Developing Country", *Southwest Decision Sciences Institute Conference*, 2010, 1-17, p. 1.

¹³ Mahmut Özdevecioğlu, "Algılanan Örgütsel Destek ile Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkilerin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma", *Dokuz Eylül Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 2013, Cilt: 18, Sayı: 2, 113 -130, s. 115.

¹⁴ Öznur Bozkurt ve İrfan Yurt, "Akademisyenlerin Örgütsel Bağlılık Düzeylerini Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma", *Yönetim Bilimleri Dergisi*, 2013, Cilt: 11, Sayı: 22, 121-139, s. 136.

bireyin hem de işletmenin yararına olduğu görülmektedir. Bir işletmenin verimliliği ve etkinliği için aidiyet duygusuna sahip bireylerin varlığı gerekmektedir. Mesleki bağlılık, örgütsel bağlılık ve örgütsel sadakat, işletmeye aidiyet duygusunun farklı alt bileşenlerini oluşturmaktadır¹⁵. Bu bölümde; mesleki bağlılık, örgütsel sadakat ve örgütsel vatandaşlık kavramları üzerinde durulmuştur.

1.2.1. Mesleki Bağlılık

Bireylerin genel anlamda mesleklerinin hayatında ne kadar öneme sahip olduğuna, mesleki bağlılık olarak ifade edilmektedir. Bireyin yaşam tatminini mesleki bağlılığı arttırmaktadır. Çünkü bireyin mesleği ve iş yaşamı onun yaşamının bir bölümü olmaktadır. Bireyin mesleğinden ayrılmayı düşünmemesi, mesleğine bağlı olması ve bireyin yaşam tatmini ile pozitif ilişkili olması beklenmektedir¹⁶. Toplumumuzda mesleki bağlılık en önde gelen değerlerden biri olmaktadır.

Mesleki bağlılığın veya diğer bir söyleyişle mesleğe bağlılığın, bireyin sahip olduğu uzmanlık ve beceri sonucunda yaşamındaki mesleğinin önemini anlaması ile ilgili olduğu anlaşılmaktadır. Bu algı, kendisine ait bir işletmede veya herhangi bir örgütte çalışan kişinin davranış ve tutumları üzerinde önemli sonuçlara ve belirgin davranışlara yol açabilmektedir. Çalışanların mesleki bağlılığını yükseltmek amacıyla kariyer ve eğitim olanakları sağlanması, özgüvenlerini geliştirecek, meslekleri ile ilgili kararlar ve eylemlerde söz sahibi olmalarının sağlanması ve mesleki bağlılığı güçlendirmenin bir kurum politikası haline getirilmesinin gerekliliğinin önemi anlaşılmaktadır¹⁷. Pratikte mesleki bağlılık, profesyonellik ve kariyer ekseriyetle birbirlerinin yerine kullanılmaktadır.

Gün geçtikçe işletmeler için insan unsuru önemini hiç yitirmemiş hatta daha çok hissedilir olmaktadır. İnsan unsuru, özellikle hizmet üreten işletmeler için daha büyük bir önem arz etmektedir. Teknoloji ne kadar ileri olursa olsun, teknolojiyi kullanacak olan yine insan unsuru olmaktadır. Bu sebeple teknolojiyi ve bilgiyi kullanacak olan işgücünün, işletmeye ve mesleğine bağlı olarak çalışmasını sağlamak ve yeterli donanıma sahip olmasını sağlamak, işletme yönetimlerinin temel uğraş alanları

¹⁵ Hakan Koç, "Örgütsel Bağlılık ve Sadakat İlişkisi", *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, 2014, Cilt: 8, Sayı: 28, 200-211, s. 201.

¹⁶ Mahmut Özdevecioğlu ve Aylin Aktaş, "Kariyer Bağlılığı, Mesleki Bağlılık ve Örgütsel Bağlılığın Yaşam Tatmini Üzerindeki Etkisi: İş-Aile Çatışmasının Rolü", *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 2007, Sayı: 28, 1-20, s. 5.

¹⁷ Mehmet Çetin, Necmettin Cihangiroğlu ve Yusuf Ziya Türk, "Bir Grup Eczacının Mesleki Bağlılık Algılarının İncelenmesi", *Pamukkale Tıp Dergisi*, 2010, Cilt: 3, Sayı: 3, 125-130, s. 130.

arasına girmektedir¹⁸. İşletmenin çeşitli uygulamalarla çalışanlarının kendilerini geliştirmesine fırsat vermesi gerekmektedir.

Hedef belirlemeye katılan kişi sayılarının fazla olması, belirlenen hedeflere duyulan bağlılığın yüksek olmasına sebep olmaktadır. İçeriğine bakılmaksızın elde bulunan vaziyeti çözmeye yönelik olan ulaşılabilir hedefler, bağlılığı ortaya çıkarmaktadır. İnsanlar ahlaki yönlerden kabul edilemez olan bu tür işlere bağlılık hissedebilmektedir. Bireyler katılımın haklı bir değere sahip olduğunu düşünürlerse, mesleki katılıma olan bağlılıklarını artırmaktadır. İşletmelerde, hüküm verme süresi boyunca bireylerin katılımın sonucunda mesleki bağlılığın ortaya çıkması umulmaktadır. Hedef belirleme sürecine katılım, çalışanları işletme ile birleştirmekte ve onları işletim kararlarıyla bir bütün haline getirmektedir¹⁹. Kişi bu bağlılık düzeyinde işletmenin hedef ve amaçlarının gerçekleşmesi için gerekli tüm çabayı sarf etmektedir.

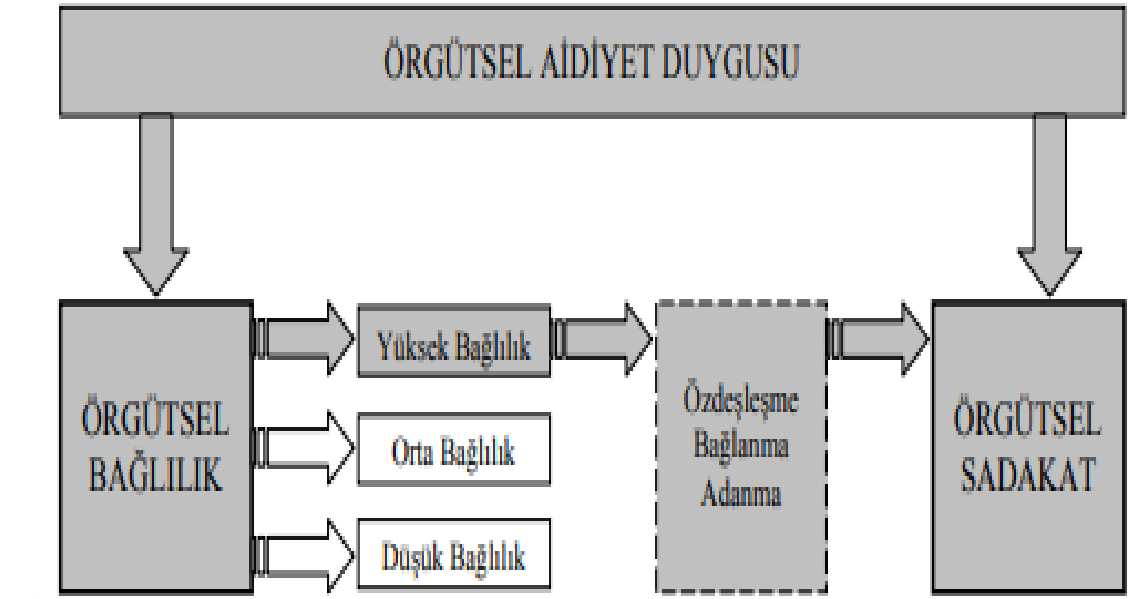
1.2.2. Örgütsel Sadakat

Örgütsel sadakat duygusu yüksek düzey bağlılığın uzun süreli bir sonucu olarak gelişmektedir. Sadakat, bireyin örgütü ile özdeşleşme, adanma ve bağlanma derecesinin son hali olmaktadır. Diğer bir ifade ile bireyler örgütsel sadakat duygusuna sahip olmakta, bireylerin tutum ve davranışları karşılıksız bir psikolojik duygusu ile şekillenmektedir²⁰. Bireyin çalıştığı yerin koşullarından mutlak suretle karşılık görmese de çalıştığı yerden ayrılmayı düşünmediği bir durum olan sadakat ortaya çıkmaktadır.

¹⁸ Necmettin Cihangiroğlu vd., "Mesleki Bağlılık ile Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkinin Analizi", *Gülhane Tıp Dergisi*, 2015, Sayı: 57, 367-372, s. 367.

¹⁹ Bertan Akyol, "The Organizational Commitment Levels of the Teachers Working in Primary Schools", <http://eab.org.tr/eab/2009/pdf/437.pdf> (Erişim Tarihi: 13.10.2018).

²⁰ Koç, a.g.e., s. 208.



Şekil-1 Örgütsel Bağlılık ve Örgütsel Sadakat İlişkisi

Örgütsel aidiyet duygusunun iki alt bileşenlerini örgütsel bağlılık ve örgütsel sadakat oluşturmaktadır. Örgütsel bağlılıkta olduğu gibi örgütsel sadakat, işletmeye karşı psikolojik ve davranışsal bir aidiyet duygusu olmaktadır. Bu aidiyet duygusu, bireyin işletmeye karşı olan hislerinin yüksek seviyede olmasını ve işletmeye devamlı bulunma isteğini göstermektedir²¹. Bağlılıktan sadakat, daha itibarlı ve daha güçlü ilişki içinde olmaktadır.

Belirli bir ikramiye, sağlık hizmeti, eğitim, maaş, işe alma gibi büyük bir öneme sahip bir yatırımı simgeledikleri için çalışanlar, neredeyse bütün işletmeler için hayati ehemmiyete sahip bir kaynak olmaktadır. İşletmelerin yönetimleri, performanslarını, eğitim programcılarını, değerlendirme, fayda paketlerini ve çalışma sistemlerini şirket politikalarına göre geliştirmektedir. Bu politikalar genellikle bağlı çalışanlar yetiştirmeyi hedeflemektedir, çünkü bu sayede işletmeler daha fazla süre işte kalan çalışanlar elde etmektedirler. Bir işletme için çalışanlar işletmede ne denli uzun vakit çalışırsa, o kadar kıymetli olmaktadır. Bağlılık, doğruluğun ve sadakatin bir cinsi olmaktadır. Örgütsel davranış alanı içerisinde örgütsel bağlılık bulunmaktadır. Örgütsel davranış çalışanın genel olarak organizasyona sadakati veya psikolojik bağlılığı olarak ele alınmaktadır. İşletmelerin ve çalışanların, karşılıklı sorumluluklarının yanında mütakabil bağlılıklarını belirttiklerini ve bağlantılarını tanımladıkları görülebilir. Yöneticilerin bazı durumlarda çalışanları yeni izlemleri

²¹ Hakan Koç, "Örgütsel Bağlılık ve Sadakat İlişkisi", *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, 2009, Cilt: 8, Sayı: 28, 200-211, s. 208.

benimsemeye inandırdıkları görülebilir, ne var ki bu durum çalışanlarından yüksek performans bekleyen yöneticiler için gerçekçi olmamaktadır. İşletmelerin tamamında örgütsel sadakatin üç temel boyutu olduğu söylenebilir. Örgütsel sadakatin temel boyutları; psikolojik boyut, sosyal boyut ve resmi boyut olarak sınıflandırılmaktadır²².

Örgütsel bağlılık kişinin örgütünde, kendi kişisel hedef ve amaçları gerçekleştiği ve menfaatleri karşılandığı sürece örgütte bulunmasını sağlayan bir etmen iken, örgütsel sadakat şartlar ne olursa olsun kişinin örgütten ayrılmayı istemediği durum olarak meydana gelmektedir. Bundan dolayı örgütsel sadakat duygusunun, bağlılık duygusuna nispeten daha kuvvetli bir duygu olduğu söylenmektedir. Sadakat ve bağlılık kavramları benzer tarafları olan kavramlar olsalar da sadakatin karşılık beklenilmeden ve daha güçlü büyüyen bir duygu olduğu görülmektedir. Örgütsel bağlılığın uzun süreli bir sonucu olarak örgütsel sadakatin oluştuğu söylenebilmektedir. Sadakat, kişinin kendini örgütün amaçlarıyla devamlı olarak özdeşleştirme talebi olmaktadır. Akılcı gerekçelerle örgütsel bağlılık davranışa dönüşürken çoğu vakit sadakat duygusu mantıksal çıkarım neticesinde gerçekleşmemektedir. Diğer bir tanım ile örgütsel bağlılık kişinin örgüte karşı hissettiği sahiplik duygusunun mantıksal yanı sıra, bu mantıksal birlikteliğin örgütsel sadakat hissinde çoğu zaman bulunmadığı söylenmektedir. Kişinin sadakat duygusu bulunmakta olduğu işletmenin ilke ve değerlerine şartsız inanmasını ve bu inançtan dolayı gereğini sorgulamadan örgüte aitlik duymasını sağlamaktadır²³.

1.2.3. Örgütsel Vatandaşlık Davranışı

Örgütsel vatandaşlık davranışı hem sonuç hem de amaç açısından olumlu bir terim olmaktadır, dolayısıyla örgütler için bu davranışı çalışanlarda ortaya çıkarmak mühim bir hale gelmektedir. Örgütsel vatandaşlık davranışının türlü unsurları bulunmakta ve örgütsel güven unsuru da bunlardan birisi olmaktadır²⁴. İşletmenin bir bütün olarak etkinliğini arttıran ve açık olarak resmi ödül sistemince anlaşılmayan isteğe bağlı olarak kişisel davranış sayılmaktadır.

²² Anam Iqbal et al., "Employee Loyalty and Organizational Commitment in Pakistani Organizations", *Global Journal of Human Resource Management*, 2015, Volume: 3, Issue: 1, 1-11, p. 1.

²³ Birsen Yener Aydın, "Örgütsel Bağlılık ve Sadakat İlişkisi", <http://www.birsenyener.com/orgutsel-baglilic-ve-sadakat-iliskisi/> (Erişim Tarihi: 10.05.2018).

²⁴ Müge Leyla Yıldız ve Ayla Zehra Öncer, "Narcissism as a Moderator of the Relationship between Organizational Trust and Organizational Citizenship Behaviour", *International Journal of Business and Social Science*, 2012, Volume: 3, No: 21, 212-222, p. 212.

İşletmeler, mevcudiyetlerini sürdürebilmek için, iş tanımlarında şekli olarak belirlenmiş görevlerin ötesinde davranış sergileyen ve bu yönüyle işletmelerine önemli katkılar sağlayan çalışanlara daha fazla ihtiyaç duymaktadır. Son zamanlarda, insan kaynakları ve örgütsel davranış alanında en geniş çalışılan konulardan biri, 'Örgütsel Vatandaşlık Davranışları (ÖVD) olmaktadır. Örgütsel vatandaşlık davranışları işletme için fayda sağlayan ve herhangi bir emre dayalı olmayan davranışlar" olarak adlandırılmaktadır. Örgütsel vatandaşlık davranışı, işletmeye yardım etmeyi ve centilmenlik içeren rollerden oluşmaktadır. Bu kavram, çalışanların resmi iş tanımlarının ötesindeki isteyerek yaptıkları fazladan rol davranışlarını ifade etmektedir. ÖVD'nin boyutunun beş tane olduğu söylenmektedir. Bunlar sivil erdem, özgecilik, nezaket, sportmenlik ve vicdanlılık davranışları olmaktadır²⁵. Örgütsel vatandaşlık davranışları aynı zamanda biçimsel olmayan, şikâyet etme gibi istenmeyen davranışları azaltmaktadır.

ÖVD, resmi iş tanımlarının ötesinde, beklentilerini aşan ve belirlenmiş rol gereklerini, işletmeye çalışanların katkıda bulunmak için istekli olarak gösterdikleri rol fazlası davranışları ifade etmektedir. Örgütsel vatandaşlık davranışına örnek vermek gerekirse; işin resmi olarak gerektirmediği ancak işletme açısından önemli olan şeyleri yapmaya gönüllü olma, işe gelemeyen bir mesai arkadaşına yardımcı olma, diğer çalışanlara zorlukları aşmalarında destek olma, yöneticilere ya da denetçilere işlerinde yardımcı olma, onlara destek verme, iş tanımının bir parçası olmasa bile yeni gelen çalışanların sosyalleşmelerine yardım etme, örgüte katkıda bulunacak yaratıcı ve yeni düşünceler önerme, işe gelemeyeceği zamanlar önceden haber verme ve gerekenden daha fazla işe katılım gösterme gibi davranışlar örgütsel vatandaşlık davranışı olarak değerlendirilmektedir. ÖVD, gönüllülük esasına dayalı olarak yapıldığında, işletmede ödül sisteminin ya da resmi değerlendirmenin bir parçası olmadığı için, resmi olarak bu davranışları göstermedeki başarısızlığa da bir yaptırım uygulanmamaktadır. Gönüllülük esasının yanı sıra örgütsel vatandaşlık davranışı, biçimsel rol davranışlarının üzerinde ve bir bütün olarak işletme hedeflerinin ulaşılmasında yardımcı olmakta ve biçimsel ödül-ceza sisteminde dikkate alınmamaktadır²⁶.

Örgütsel davranış kapsamında, bireylerin işletmeleriyle olan bağları araştırılmaktadır. Çalışanlar ve işletmeler arasında kurulan ilişkiler hakkında daha iyi

²⁵ Ş. Didem Kaya, "Örgütsel Davranış", *Türk İdare Dergisi*, 2013, Yıl: 85, Sayı: 476, 265-287, s. 265.

²⁶ Kaya, a.g.e., s. 284.

bilgi edinilmektedir. Örgütsel davranış, çalışan ve işletme arasında oynanmış olduğu rolden ötürü ayrı bir yere sahip olmaktadır. İşletmelerin bakış açılarından, örgütsel vatandaşlık davranışı ve çalışanın üstün başarısı gibi istenen etmenler üzerindeki büyük etkisinden dolayı, çalışanlarda kuruma olan bağlılığın bulunması beklenmektedir. Örgütsel bağın gelişimine katkı sağlayan etmenler ve işletmelerin kuruluşuyla birlikte çalışanlardan beklenen sonuçlar üzerinde çalışmalar yapılmaktadır²⁷.

Formel iş gereklerinin ötesinde davranış sergileyerek işletmenin performansına katkı sağlayan çalışanlara işletmeler daha çok bağımlı hale gelmektedir. Yeni ekonomi anlayışının en önemli özelliği, işletmeler için değişen durumlar ve şartlar altında çalışmak olmaktadır. İşletmelerin hayatta kalmaları için iş gereklerinin dışında kalan ancak önemli olan davranışlar ön plana çıkmaya başlamaktadır. Bunlar yazında örgütsel vatandaşlık davranışı (ÖVD) olarak tanımlanmaktadır. Sosyal mübadele teorisi gereği, örgütsel vatandaşlık davranışı sergilemeleri, işletmede kalma isteklerine ve en önemlisi çalıştıkları işlerine karşı olumlu tutum içinde olabilmelerine bağlı olmaktadır. Bir başka deyişle, örgütsel vatandaşlık sergileyen bireyler duygusal bağlılık tarafından etkilenmektedir²⁸. Bireylerde yenilikçi olma, işi vaktinde bitirme ve öbür çalışma arkadaşlarına gönüllü yardımcı olma gibi davranışlar görülmektedir.

İnsan etmeninin işletmelerde ilk planda olması sebebiyle, çalışanların içinde bulunmakta olduğu konum ile çalışma arkadaşlarına ve kendi işlerine muhalif tutumları önem kazanmaktadır. Çalışanların tutumlarının pozitif gerçekleşmesi için kuruluş içerisinde personel sağlama ve bununla bağlantılı olarak örgütsel vatandaşlık ve örgütsel bağlılık tutumu kuruluşların olumlu sürekliliği ve işleyişi bakımından önem ortaya koymaktadır. Personel sağlama faaliyetlerinin bulunmaması çalışanların kuruluşa olan bağlılık hissini eksiltmesi, işletmede çalışanların örgütsel vatandaşlık tutumu sergilememesi ve işletmenin veriminin azalması durumu ortaya çıkabilmektedir²⁹.

²⁷ Nildes Raimubda Pitombo et al., "Organizational Commitment and Job Satisfaction: What Are the Potential Relationships?", *BAR, Rio de Janeiro*, 2014, Volume: 11, No: 4, 476-495, p. 478.

²⁸ Sait Gürbüz, "Örgütsel Vatandaşlık Davranışı İle Duygusal Bağlılık Arasındaki İlişkilerin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma", *Ekonomik ve Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 2006, Cilt: 3, Sayı: 1, 48-75, s. 69.

²⁹ Taşlıyan vd., a.g.e., s. 317.

1.3. ÖRGÜTSEL BAĞLILIĞIN OLUŞUM SÜRECİ

İşletmede çalışanların işle ilgili tutum ve davranışlarını anlamada örgütsel bağlılık, oldukça önemli bir yere sahiptir. Örgütsel bağlılık; işletmenin misyon, vizyon, değerini kabul etme, motivasyon sağlama, işletmeyle özdeşleşme, kalite geliştirme gayretlerini yerleştirme gibi çalışanların davranış ve tutumlarıyla doğrudan ilişkili olduğu söylenebilir. Çalışanlara önem verilmesiyle onların işletmeye yönelik bağlılıklarının arttırılmaya çalışılması, oldukça normal bir durum olarak kabul görmektedir. Örgütsel bağlılığın sadece örgütsel faktörlerden değil bunlardan başka demografik faktörlerden de etkileşim içinde olduğu düşünülmektedir³⁰. Örgütsel bağlılığın oluşum sürecinde çalışanların örgütsel olarak sosyalleşmesi, işe alınacak adayların da belirlenmesi ve seçilmesi önem arz etmektedir. Dolayısıyla bu bölümde; sosyalleşme, işe alınacak adayların tespit edilmesi ve seçilmesi başlıkları irdelenecektir.

1.3.1. Sosyalleşme

Örgütsel sosyalleşme, işletmenin norm ve değerlerinin işletmeye yeni katılan çalışana aktararak, ona işletmede oynayacağı rollerin öğretilmesi süreci olmaktadır. Sosyalleşme yolu bir tür öğrenme süreci olarak, bireyin grup normlarını öğrenip bunlara uyması, sosyal düzenin korunması böylelikle sağlanmaktadır. Çalışanların işletmeye yeni katılanları, etkili bir örgütsel sosyalleşme süreci geçirmekte; kendileriyle seçtikleri işler arasında uyuşma olması, iş ortamlarına ve işlerine kolayca uyum sağlamaları, işlerinde doyum sağlayıcı, üretken olmaları, işte mutlu olmaları ve sağlıklı bir kariyer elde etmeleri açısından önemli olmaktadır³¹. Örgütsel sosyalleşmenin süreçleri, birçok aşamaları ve çok boyutlu etkileri olmaktadır.

Örgütsel sosyalleşme, işe yeni alınanların girdikleri şirkete ve işe nasıl intibak sağladığıyla ilişkili olmaktadır. Örgütsel anlamda sosyalleşme ayrıca işe yeni alınan bu insanların genellikle şirkete yeni gelenler de ilişkili olmaktadır. Bir kişinin uygun davranış ve tutumları öğrendiği süreç, işe yeni giren herkes için geçerli olmaktadır. Bu sebeple, bulunduğu işletmelerde terfi ettirilen veya işletme içerisinde başka bir bölüme verilen birçok çalışanın da yeni rollerine uyum sağlamaları gerekmektedir. İşletmeye yeni gelenlerin özellikle işlerini değiştiren kişilere göre daha çok şey

³⁰ Mustafa Taşlıyan ve Nazmiye Ülkü Pekkan, "Çalışanların Demografik Özellikleri ile Örgütsel Bağlılık Düzeyleri Üzerine Bir Araştırma: Beş Yıldızlı Oteller Örneği", *Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi*, 2017, Cilt: 9, Sayı: 1, 30-41, s. 31.

³¹ Hasan Basri Memduhoğlu, "Örgütsel Sosyalleşme ve Türk Eğitim Sisteminde Örgütsel Sosyalleşme Süreci", Yüzüncü Yıl Üniversitesi, *Eğitim Fakültesi Dergisi*, Aralık 2008, Cilt: V, Sayı: II, 137-153, s. 137.

öğrenmeleri gerekmektedir. İşletmelere yeni giren kişilerin aynı zamanda hem örgütsel kültüre hem de belirli bir işe uyum göstermeleri gerekmektedir. Bu sebeple örgütsel sosyalleşmeye dair gerçekleştirilen araştırmaların çoğu şirkete yeni gelenlere odaklanmaktadır³².

İşletmelerin, şiddetli rekabet koşulları altında faaliyet göstererek ayakta kalması ve uzun süre boyunca yaşamlarını sürdürmesi, büyük ölçüde onların sahip oldukları insan sermayesinin kalitesine bağlı olmaktadır. Çağdaş işletmelerin, giderek büyüyerek faaliyetlerini genişletmesi için elinde bulunduğu doğal kaynaklar yeterli olmadığından bilgiye ihtiyaçları her geçen gün artmaktadır. İşletmeler rekabet avantajını bu bilgiler sayesinde elde etmektedir. Öte yandan uzmanlaşma olgusu sanayi devriminden sonra meydana gelen aşırı iş bölümü sonucu öyle bir konuma gelmiştir ki kişinin kendi mesleğinde başarılı olabilmesinin, onun artık tamamen o işle ilgili uzmanlığına bağlı olduğu görülmektedir. Bununla birlikte çağdaş işletmeler; çalışanlarını güdülemek, uzmanlaştırmak ve istenilen davranış kalıplarını benimsemelerini özendirmek istiyorlarsa onların demografik özelliklerini, kişiliklerini, tutumlarını, algılarını, bireysel yeteneklerini ve amaçlarını dikkate almaları gerekmektedir³³.

Yeni çalışanların işletmeye bağlanma çabaları, sosyalleşme sürecinin etkinliğine ve hızına bağlı olmaktadır. Örgütsel bağlılığın en istenen formu olan içselleşme ile başka bir ifade ile çalışanların işletmenin tutumlarını, normlarını ve değerlerini kendilerinin olarak kabul etmeleri sayesinde, yeni çalışanlar açısından örgütsel ve bireysel değerlerin birlikte uyumunun gerçekleşmiş olduğu söylenebilmektedir³⁴. İşletmeye uyum süreci olarak anlaşılan örgütsel sosyalleşmenin sürecinin çok değişik etkenlerden etkilenebildiği anlaşılmaktadır.

İşe yeni başlayanlar ilk zamanlar birçok kötü deneyimlerle karşılaşabilmekte olup daha başta bezginlik hissetmektedirler. Görevin ilk zamanlarında bu deneyimler ise bütün iş hayatını etkileyecek seviyede kalıcı olabilmektedir. Eğitim programı sosyalleşmeye yönelik olarak bu problemi hesaba katacak biçimde hazırlanmalı ve bu süreçten yeni çalışan olumlu bir etkilenebilmelidir. Bunu uygulayabilecek olan eğitim programının ise çalışma hayatına yeni katılan kişinin mesleğine gerçekçi ve

³² Carrear Research, "Organizational Socialization", <http://career.iresearchnet.com/career-development/organizational-socialization/> (Erişim Tarihi: 30.08.2018).

³³ Yusuf Aliyev ve Musap Işık, "Örgütsel Sosyalleşme ve Örgütsel Özdeşleşme Arasındaki İlişki: Bir Araştırma", *Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 2014, Sayı: 37, 131-149, s. 132.

³⁴ Aylin Araza vd., "Örgütsel Sosyalleşme: Bir Literatür Taraması", *Journal of Yaşar University*, 2013, Cilt: 8, Sayı: 32, 5556-5582, s. 5558.

profesyonel bir yönden yaklaşabilmesini sağlaması gerekmektedir. İşe yeni başlayan ve çoğu vakit te çok fazla iş yüküyle karşılaşan kişiler; uzmanca tepkiler vermek yerine hissi tepkiler verebilmektedir. Hissi tepkiler bireyin işletme uyumunu olumsuz olarak etkilemektedir. Sosyalleşme sürecinin, yalnızca eğitim programları ve öbür çeşitli faaliyetlerle beraber desteklendiğinde bile her zaman başarıyla gerçekleşebilmesi yeterli olmamaktadır. Rekabetçi işletmelerde; sosyalleşme bütün çalışma sürecinin bir bölümü olmakta, genellikle yöneticiler ve uzmanlaşmış diğer çalışanlar da sosyalleşme çabalarında bulunmakta, yeni çalışan kişiler için davranışlarıyla model oluşturmaktadırlar³⁵.

1.3.2. İşe Alınacak Adayların Tespit Edilmesi ve Seçilmesi

İşletmenin ihtiyaç duyduğu niteliklere uygun adayları bulma süreci çalışan bulmayı oluşturmaktadır. Çalışan seçimi sırasında işletmenin en iyiyi kötüler arasından seçme durumunda kalmaması için aday bulma çabalarını etkin şekilde getirmekte ve en iyiyi iyiler içinden seçmektedir. Bunu yaparken de hangi kaynaklardan en ideal insan gücünü sağlayacağını saptanması gerekmektedir. İşletmenin izlediği çalışan politikası bunun nasıl yapılabileceğini belirlemektedir. Çalışan eksikliklerini tamamlamak için işletmelerin genelde kullandığı iki yöntem bulunmaktadır. Bunlardan bir tanesi dış kaynaklara başvurmak diğeri ise iç kaynaklardan yararlanmak olmaktadır. Eğer iç kaynakları tercih etmişse transfer ya da terfi yollarını kullanmakta ya da dış kaynaklara başvurarak eksiklerini gidermektedir. Hangi kaynakları kullanacağına işletme karar vermeden önce iki hususa dikkat etmesi gerekmektedir. Birincisi, elemanın hangi işe alınacağını, kişiden bu işin neler beklediğini, işin gereklerinin neler olduğunu çok iyi belirlemesi gerekir ki bunu da iş analizi sistemi ile ancak gerçekleştirebilmektedir. İkincisi ise iş analizini yaptıktan sonra elemanın bu işi yapması için sahip olması gereken özelliklerin neler olduğunu belirlemek olmaktadır. Bu iş eğer böyle yapılmaz ise sonuç hem çalışan hem de işletme açısından hüsrana şekildedir ortaya çıkmaktadır³⁶. Bu durumda işletmenin verimli ve etkin biçimde faaliyet göstermesi yapacak ya da yapmış olduğu etkin bir çalışan seçme ve bulma sürecine bağlı olmaktadır.

³⁵ Cemal Çalık, "Örgütsel Sosyalleşme Sürecinde Eğitimin Değişen Rolü ve Önemi", *Kastamonu Eğitim Dergisi*, 2006, Cilt: 14, Sayı: 1, 1-10, s. 9.

³⁶ Hava Çavdar ve Mehmet Çavdar, "İşletmelerde İşgören Bulma ve Seçme Aşamaları", *Journal of Naval Science and Engineering*, 2010, Volume: 6, No: 1, 79-93, s. 81.

Bir işletmenin yaşamını sürdürebilmesini sağlayacak gerekli kişilerin belirlenmesinde çalışan seçme ve bulma büyük bir öneme sahip olmaktadır. Bu nedenle çalışan seçme ve bulma sürecinin başarılı olabilmesi için³⁷;

1. Doğru olarak iş analizi yapılması,
2. Seçilen görüşmecilerin işletme ve süreç hakkında yeterli bilgiye sahip olması,
3. İşletme içindeki iş gücü, yetenek, bilgi, performans vb. konuların yer alacağı bir döküm oluşturulması,
4. İhtiyaç duyulan kalifiye elemanlara işletme dışından ulaşmak için doğru ilan verilmesi,
5. Başvuran adayların vermiş olduğu belgelerin nesnel olarak incelenmesi,
6. Adayların son görüşme için seçilerek elverişli kişiler olduğundan emin olunması,
7. Adaylar son görüşme sonrası seçilerek doğru işe doğru adam ilkesi ile uygun iş teklif edilmesi,
8. Kazanılan çalışan seçme ve bulma tecrübeleri ile mevcut çalışan seçim ve bulma sürecinin iyileştirilmesi gerekmektedir.

Başarılı bir şekilde çalışan bulma sürecinin yürütülmesi gerekmektedir. Çünkü gelişmiş güzel uygulamalarla da olsa işletmeye eleman bulmak gerçekleştirilebilir. İşletmede zor olan şey eleman almak değil, verimsiz elemanı işletmeden uzaklaştırmak olduğu görülmektedir. Doğru seçimi en başında yapmak, daha sonra bu çeşit zorluklarla karşılaşmayı engellemektedir³⁸. İşletmelerde, işe nitelikli ve uygun kişilerin istihdam edilmesi zorunluluğunu gerektirmektedir.

1.4. ÖRGÜTSEL BAĞLILIK ÜZERİNDE ETKİSİ OLAN FAKTÖRLER

Örgütsel bağlılık faktörlerinde kurumsal ve bireysel faktörler dışında kurum ve bireyden kaynaklanmayan faktörler kurum dışı faktörler olarak sınıflandırılmaktadır. Örgütsel bağlılığı etkileyen kurum dışı faktörlerin başında profesyonellik ve alternatif iş imkânları gelmektedir. Bireylerin içerisinde bulunduğu işletmenin misyonunu kendisine ters görmesi veya içerisinde buldukları işletmeler ve kurumlardaki bazı imkânların yetersizliği durumunda bireylerin örgütsel bağlılığı zayıflayarak bireyleri alternatif iş imkânlarını aramaya yöneltmektedir. Profesyonellik, kurum dışı faktörlerden bir diğeri olmakta ve buna göre hareket eden bireyler duygusal bağlılığa

³⁷ Çavdar ve Çavdar, a.g.e., ss. 91-92.

³⁸ Edip Örucü, "Turizm İşletmelerinde Orta ve Üst Kademe Yöneticilerin İşgören Seçme ve Değerlendirme Sürecindeki Eğilimleri (Marmaris ve Çevresindeki Üç Yıldızlı İşletmeler Örneği)", *D.E.Ü.İ.İ.B.F. Dergisi*, 2002, Cilt: 17 Sayı: 2, 119-132, s. 120.

göre hareket etmemektedir. Bunun sonucunda örgütsel bağlılık göstermeden kendilerine uygun iş bulduklarında kurumlarından ayrılabilirler³⁹.

Örgütsel başarıya ulaşmak için çalışanlar ve işletme arasında karşılıklı işbirliği, anlayış ve güvenin sağlanması gerekmektedir. Çalışanların yapılan faaliyetleri ve uygulamaları izleyebilmeleri, yönetim politikalarını anlayabilmeleri ve sistem içinde aksayan yönlerle ilgili yönetim kademelerine görüşlerini söyleyebilmelerinin yolunun açık olması gerekmektedir. Çalışanların görüşlerini engelsiz aktarmaları suretiyle yönetime katılmalarına ve açık olan iletişim kanallarıyla zamanında ve doğru olarak bilgilendirilmelerine imkân verilmesi gerekmektedir. Kurum içi halkla ilişkiler uygulamalarına gerekli ilgiyi gösteren ve etkin örgütsel iletişim sistemine sahip olan işletmelerde çalışanların aidiyet duyguları da yüksek olmaktadır. Adil ücret, iyi çalışma koşulları, terfi sistemi ve adaletli ödül, liyakatin önemsenmesi ve çalışanların yönetime katılması örgütsel bağlılığı ve motivasyonu artırıcı yönde etki etmektedir. İyi bir yönetim politikasının oluşturulmasında ve motivasyon araçlarının adil ve etkin kullanılmasında işletme içi halkla ilişkiler çalışmalarına önemli görevler düşmektedir⁴⁰.

İşletmeye bağlılık hisseden çalışanlar, kendi iş verimlerini arttırarak işletme için olumlu sonuçlar meydana getirmektedir. Dolayısı ile bir işletmenin, çalışanların işletmeye bağlılığını azaltabilecek ya da arttırabilecek faktörlerin farkında olması önemli bir husus olarak karşımıza çıkmaktadır⁴¹. Örgütsel bağlılık birçok faktörlerden etkilenebilen ve algılanması, zamana, bireye göre değişebilen unsurlar olmaktadır.

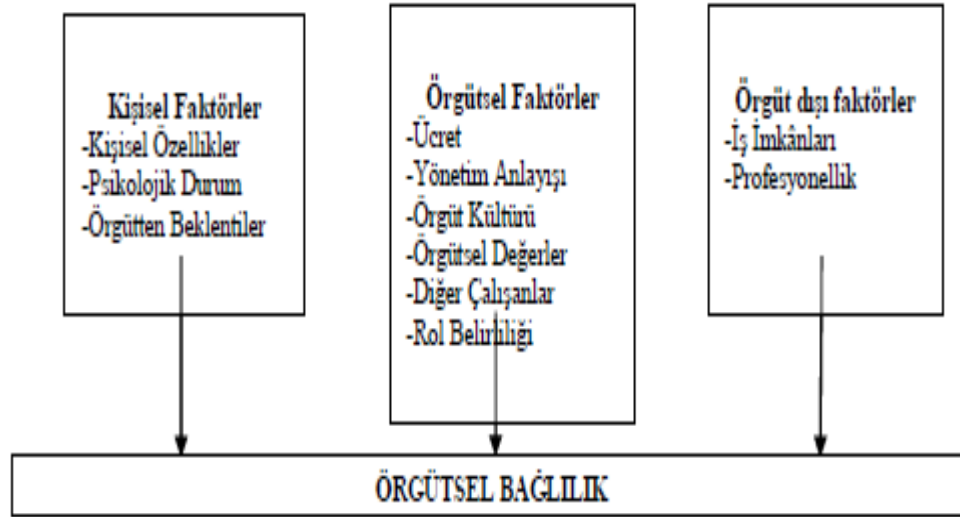
İşletmeler, çalışanların işe geç gelme, yüksek devirden kaynaklanan maliyetleri hafifletmek, başarımlarını düşüklüğü gibi olumsuz neticeleri azaltmak için örgütsel bağlılığı çoğaltmayı hedeflemektedirler. Bağlılığın çoğaltılmasıyla beraber çalışanların fedakâr çalışacakları, daha çok sorumluluk yüklenecekleri ve randımanın artacağı varsayılmaktadır⁴².

³⁹ Hasan Fikri Bilgiç, "Örgütsel Bağlılık-İş Tatmini İlişkisi", *Bitlis Eren Üniversitesi İktisadi Ve İdari Bilimler Fakültesi Akademik İzdüşümü Dergisi*, 2017, Cilt: 2, Sayı: 3, 34-49, s. 43.

⁴⁰ Muharrem Çetin ve Hüseyin Kayır, "Örgütsel Bağlılık ve Halkla İlişkiler", *Üçüncü Sektör Kooperatifçilik*, 2010, Cilt: 45, Sayı: 1, 40-64, s. 41.

⁴¹ Bayram, a.g.e., s. 134.

⁴² Nizamettin Doğan ve Ali Gürsoy, "Kişilikle Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişki ve Bu İlişkide İş Tatmininin Aracılık Etkisi", *Kara Harp Okulu Bilim Dergisi*, 2017, Cilt: 27, Sayı: 1, 113-146, s. 115.



Şekil-2 Örgütsel Bağlılığın Sınıflandırılması⁴³

Örgütsel bağlılık sınıflandırmasını üç başlık altında toplamak mümkün olmaktadır. Bu faktörler; kişisel faktörler, kurumsal faktörler ve kurum dışı faktörler sayılmakta ve bağlılık üzerinde etki gösterebilmektedir. Kişisel özelliklere örnek vermek gerekirse; yaş, eğitim, cinsiyet, aile faktörü, çalışma süresi gibi örgütsel bağlılığı etkileyen ve derecesini belirleyen unsurlar olmaktadır. Bunların dışında, aile faktörü, eğitsel faktör, genetik eğilim ve sosyo-kültürel faktör olarak sınıflandırılmaktadır. Örgütsel bağlılığı etkileyen faktörlerde kişinin çalıştığı kurum da önemli bir faktör olmaktadır. Kurumun büyüklüğü, adalet yapısı, kültürü, ödülleri gibi birçok faktör de örgütsel bağlılığı etkilemektedir. Kurum dışı faktörler de örgütsel bağlılığı etkileyen diğer bir faktör olmaktadır. Profesyonellik ve alternatif iş imkânları kurum dışı faktörlerin içerisinde yer almaktadır. Bireyin sahip olduğu örgüte bağlı olması işletmenin yaşaması demektir.

Örgütsel başarı sağlamak isteyen işletmelerin ve çalışanların arasında karşılıklı bir anlayış, işbirliği ve güvenin oluşturulması önem arz etmektedir. Bundan dolayı örgütsel bağlılığın üzerinde etkisi olan pek çok faktör bulunmaktadır. Dolayısıyla bu bölümde örgütsel bağlılık üzerinde etkisi bulunan bireysel ve örgütsel faktörler üzerinde durulacaktır.

⁴³ Bilgiç, a.g.e., s. 44.

1.4.1. Bireysel Faktörler

Rekabet şartları ve yönetim paradigmaları, içinde yaşadığımız bilgi çağında büyük bir hızla değişmektedir. İşletmelerin ve yöneticilerin bu hızlı değişime ayak uydurabilmek için çalışanlarla olan mevcut ilişkilerini gözden geçirmesi ve tekrar yapılandırması gerekmektedir. Örgütsel bağlılık bu ilişkideki en kritik nokta olmaktadır. Çünkü çalışanın çalıştığı işletmeye karşı hissettiği bağ olarak örgütsel bağlılık ifadesi söylenmektedir. Çalışanların çalıştıkları işletmeden ve yaptıkları işten memnun olmalarını sağlamak, artık işletmeler tarafından hizmet ve/veya mal üretmek gibi temel bir amaç olarak görülmektedir. Bu amacın gerçekleşmesinde bireyin işletme içinde varlığını sürdürmeyi istemesi ve çalıştığı işletmenin hedeflerini benimsemesi anlamına gelen örgütsel bağlılık ön plana çıkmaktadır. Çok sayıda örgütsel bağlılıkla ilgili araştırma olmasına rağmen onun öncülleri, doğası, ilişkileri ve sonuçları konusu hala belirsizliğini korumaktadır⁴⁴.

Çalışan bireylerin işletmelere karşı olan bağlılık duygusu ve çalıştığı işletmenin başarı seviyesinin artması için kişinin gösterdiği ilgi bireysel faktörlere de bağlı olmaktadır. İşletmeye bağlılık davranışında; bireyin yaşı, işletme içerisinde bulunduğu mevki gibi kişisel değişkenler ve iş düzeni, yöneticilerin bulundurduğu liderlik özellikleri gibi işletmeye bağlı değişkenler önemli role sahip olmaktadır. Toplumun demografik faktörlerinin işletme bağlılığı üzerindeki etkisinin nispi olarak daha az; iş değerlerinin ve işletme içindeki ödüller ise, işletme bağlılığında daha kuvvetli bir ilişki içerisinde olduğu bilinmektedir. İşletmeye duyulan bağlılığın bireysel faktörlerinin başında; medeni hal, kabiliyet, maaş, faaliyet alanı ve yetenek çeşitliliğinin fazla olması, görev bilinci, liderin iletişim becerisi ve katılımcı liderlik kavramlarının işletmeye bağlılıkla doğrudan ilişkisi olduğu bilinmektedir⁴⁵. Bireysel nitelikteki farklılıkların, örgütsel bağlılık üzerinde çeşitli sonuçları bulunmaktadır.

1.4.1.1. Cinsiyet

Cinsiyet unsurunun bağlılıkla bağlantısı üzerine fazla miktarda araştırma yapıldığı görülmektedir. Cinsiyet konusunda yapılan araştırmalar erkek çalışanlar hakkında daha fazla yoğunlaşmış olmakla beraber, çalışan kadın adetindeki artış, kadınları ilgilendiren araştırmaların sayısının da süratle fazlalaşmasına yol

⁴⁴ Güner Çöl ve Hasan Gül, "Kişisel Özelliklerin Örgütsel Bağlılık Üzerine Etkileri ve Kamu Üniversitelerinde Bir Uygulama", *İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 2005, Cilt: 19, Sayı: 1, 291-306, s. 291.

⁴⁵ Priyanka Jain and Taranjeet Duggal, "The Role of Transformational Leadership in Organizational Commitment", *International Journal of Business Quantitative Economics and Applied Management Research*, 2015, Volume: 2, Issue: 5, 1-11, p. 1.

açmaktadır. Toplumsal olarak erkek ve kadına yüklenen vazifeler, iş hayatındaki davranışları da etkilenmekte, çalışma hayatına ve işe bakış açısında mühim bir fark oluşturmaktadır⁴⁶. Cinsiyet faktöründe kadınlar, erkeklere göre daha çok evle ilgili rollerine, görevlerine ve aile yaşantılarına önem vermektedir.

Örgütsel bağlılığı etkileyen faktörlerden biri de işletmeleri oluşturan bireylerin demografik özellikleri olarak düşünülmektedir. Çünkü bireylerin algıları ve fikirleri her zaman aynı değildir ve birçok faktöre göre değişmektedir. Bu faktörlerden en önemlilerinden birinin de demografik faktörler olduğu söylenilmektedir. Bireyin cinsiyeti, yaşı, mali durumu, eğitim durumu ve işletmede bulunma süresi gibi faktörler bireylerin olaylara görüş açılarını değiştirmektedir. Bunun sonucunda bireyin çalıştığı işletme hakkındaki ve yaşamı hakkındaki fikirlerini değiştirmektedir. Bu da örgütsel bağlılık üzerinde demografik faktörlerin farklı etkileri olacağını düşündürmektedir⁴⁷.

Erkeklerin kadınlara göre işletmeden ayrılma eğilimlerinin daha fazla olduğu ve örgütsel bağlılıklarında olumsuz yönde bir farklılaşma olduğu gözlemlenmektedir. İş yaşamında kadınların bir yerlere gelebilmek için erkeklerin egemen olduğu bir alanda daha fazla çabaladıkları ele alınırsa bu sonucun çok normal olduğu düşünülebilmektedir⁴⁸.

1.4.1.2. Yaş

Örgütsel bağlılık, çalışanların işletmeye bağlılıklarından ve basit bir inanıştan daha fazlasını ifade etmektedir. Kısaca, örgütsel bağlılık, çalışanın görev yaptığı işletmenin başarılı olabilmesi için kendisine gösterdiği ilgi ve aslında işletmeye karşı olan sadakat tutumu olmaktadır. Örgütsel bağlılık tutumu, iş dizaynı ve yöneticinin liderlik davranışları gibi örgütsel, yaş, işletme içi kıdem gibi kişisel değişkenler ile belirlenmektedir⁴⁹.

Bireyin içinde bulunduğu hayat dönemi ve yaş, bireyin kararları, davranışları ve tutumları hakkında belirleyici bir göreve sahip olmaktadır. Bu sebeple bireyin işe

⁴⁶ F. Aven et al., "Gender and Attitudinal Commitment to Organizations: A Meta-Analysis", *The Journal of Business Research*, 1993, Volume: 26, No: 1, 63-73, s. 64.

⁴⁷ Mustafa Babadağ, "Demografik Faktörlerin Örgütsel Bağlılığa Etkisi: Bir Uygulama", *Çankırı Karatekin Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 2015, Cilt: 6, Sayı: 2, 313-332, s. 314.

⁴⁸ Ünal Sığı ve Nejat Basım, "İş Görenlerin İş Doyumu İle Örgütsel Bağlılık Düzeylerinin Analizi: Kamu ve Özel Sektörde Karşılaştırmalı Bir Araştırma", *SÜ İİBF Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, 2006, Cilt: 1, Sayı: 12, 130-154, s. 134.

⁴⁹ Selen Doğan ve Selçuk Kılıç, "Örgütsel Bağlılığın Sağlanmasında Personel Güçlendirmenin Yeri ve Önemi", *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 2007, Sayı: 29, 37-61, s. 39.

yönelik tutum ve düşüncesinde de birtakım değişikliklerinin yaşa bağlı olarak görülmesi mümkün olmaktadır⁵⁰. Demografik özelliklerden biri olan yaşın ilerledikçe örgütsel bağlılığı artacağı genel kanı olarak söylenmektedir.

Bireyin yaş ilerledikçe çalışabilecekleri alternatif, iş bulma olanakları örgütlerin sayısı azaldığından sınırlanmakta, maddi değerlere sahip olduğu gibi imtiyaz ve hakları kaybetme korkusundan bireyin devamlılık bağlılığı artmaktadır. Ülkemizde işletmelerdeki iş ilanlara bakıldığında eleman temininde çoğunun yaş sınırlaması getirdiği görülmektedir. Bu sebeple iş olanakları yaş ilerledikçe kısıtlanmakta, bu bölüme katılan insanlar çalıştıkları işte kalmayı tercih edip, risk ile karşı karşıya gelmeyi uygun görmemektedir⁵¹.

1.4.1.3. Eğitim Düzeyi

Çalışanların işletmeye çeşitli şekillerle bağlanmasıyla birlikte, entelektüel sermayenin işletme sermayesinden daha değerli olmaya başlaması gerekliliği işletmelerin stratejik yönetim faaliyetlerinden biri haline gelmektedir. Örgütsel bağlılıktaki azalma, bağlılık geliştirme stratejilerinin yeterince uygulanmaması ve sistemdeki insan kaynaklarının etkin biçimde kullanılmamasıyla yüksek düzeyde ilişkili olduğu görülmektedir. İşletme içerisindeki eğitim arzusunun, yapılan işin bir parçası olarak benimsenmesi ve algılanması gerekmektedir. İşletmeler için daha fonksiyonel olan eğitimin, işletmelerin geleceğine yön veren stratejik bir araç haline getirilmesi gerekmektedir⁵². İşletmede çalışanların eğitim seviyesi de örgüte olan bağlılıklarını etkilemektedir.

Ülke olarak bireylerin eğitim düzeyi yüksek ise beklentilerinin ve iş alternatiflerinin eğitim düzeyi düşük bireylerden görece olarak daha çok olmasından dolayı daha az bağlılıklarının olduğunu düşünmek mümkün olmaktadır. Bu bireyler işletmelerin karşılayamayacağından fazla beklentileri olduğu için rahatlıkla seçenek olan bir işletmeyi tercih edebilmektedirler. Yüksek beklentilerindeki temelinin de beceri ve birikimlerine aşırı güvenin neden olduğunu söylemek mümkün olmaktadır⁵³.

⁵⁰ D. Akşit Aşık, "Çalışanların İş Doyumunu Etkileyen Bireysel ve Örgütsel Faktörler ile Sonuçlarına İlişkin Kavramsal Bir Değerlendirme", *Türk İdare Dergisi*, 2010, Sayı: 467, 31-51, s. 38.

⁵¹ Ahmet Tayfun vd., "Otel İşletmelerinde Çalışan İşgörenlerin Örgütsel Bağlılık Düzeylerinin Çeşitli Değişkenlere Göre İncelenmesi", *Kamu-İş Dergisi*, 2008, Cilt: 9, Sayı: 4, 1-22, s. 4.

⁵² Ahmet Tayfun vd., "İşgörenlerin Eğitim ve Örgütsel Bağlılık Düzeyleri Arasındaki İlişki: Belek Bölgesindeki Beş Yıldızlı Otel İşletmelerinde Bir Araştırma", *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 2010, Cilt: 2, Sayı: 4, 3-18, s. 12.

⁵³ Tayfun, vd., a.g.e., s. 5.

1.4.1.4. Medeni Durum

Örgütsel bağlılığa tesir eden kişisel etkenlerden bir ötekisi de, çalışanların medeni konumu olmaktadır. Çalışanlardan evli olanlar, ailelerine karşı maddesel mesuliyetleri olduğundan işsiz kalma ve yatırımlarını kaybetmek korkusunu göze almayı arzulamadıklarını ifade ettikleri görülmektedir⁵⁴. İşletmelerde evli çalışanlara göre bekâr çalışanlar alternatif iş olanaklarını değerlendirirken riske girme konusunda daha kararlı ve daha girişken bir tutum göstermektedirler.

İşletmelerin seçim sürecinde dikkate almak zorunda oldukları temel ve önemli bir konu da birey ve işletme arasındaki uyum olarak tanımlanan birey-işletme uyumu olmaktadır. Birkaç farklı boyut üzerinde duran araştırmacıların, birey-işletme uyumunu kavramsallaştırmak için en fazla kullandıkları boyutlar hedefler ve değerler olmaktadır⁵⁵.

İşletmelerin varlıklarını sürdürmeleri mevcut rekabet ortamında gittikçe zorlaşmaktadır. İşletmelerin sürdürülebilir rekabet avantajı sağlayabilmeleri ve hayatta kalabilmeleri için çalışan unsuruna verilen önem giderek artmaktadır. Çünkü işletmelerin çalışanları taklit edilemeyen tek unsuru olarak görülmektedir. Bu sebeple çalışanların kurumuna karşı göstermiş olduğu tavırlar ve kurumu ile olan ilişkileri, araştırmalara daha fazla konu olmaya başlamaktadır⁵⁶.

1.4.1.5. Kıdem

İşletmede çalışma süresi veya kıdem, ayrı ayrı ele alınmaktadır. İşletmede zorunlu bağlılık ile zorunlu çalışma süresi arasındaki bağlantı pozisyonda kalma vaktinden daha kuvvetli olmaktadır. Genelde işletmede çalışma süresi için de yaş ile ilgili olan neticeler geçerli olmaktadır. İşletmelerde çalışanların kıdemleri arttıkça, kişinin işletmeye bağlı olarak elde ettiği yararlar artabilmektedir. Ayrıca, çalışan bu vakit içerisinde, çalıştığı şirkete ait beceriler geliştirebilmektedir. Çalışanın bağlılığı her iki durumda da artmaktadır⁵⁷. Çalışanın işletmede çalıştığı süre arttıkça, örgütsel

⁵⁴ J. E. Mathieu, ve D. M. Zajac, "A Review and Meta-Analysis of The Antecedents, Correlates and Consequences of Organizational Commitment", *Psychological Bulletin*, 1990, Volume: 108, No: 2, 171-194, p. 177.

⁵⁵ İlhami Yücel ve Buket Çetinkaya, "Birey-Örgüt Uyumu ile Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkide Cinsiyetin Rolü: Kayseri Örneği", *Aksaray Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 2016, Cilt: 8, Sayı: 3, 17-30, s. 17.

⁵⁶ Ayşe Yavuz ve Aykut Bedük, "Örgütsel Sinizm ve Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişki: Bir Kamu Bankasının Konya Şubelerinde Örnek Uygulama", *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 2016, Sayı: 35, 301-313, s. 301.

⁵⁷ Tayfun, vd., a.g.e., s. 6.

bağlılık da artmakta ve terfi etme imkânlarının daha yüksek olduğuna inanmalarına dayanmaktadır.

İnsan, işletmelerin var olma sürecindeki en etkili faktör olmaktadır. Onun örgütsel davranışları ise işletmenin yok oluşunun ya da devamlılığının en önemli etkenlerinden biri sayılmaktadır. Bu sebeple işletmeler, çalışanların bağlılığına ihtiyaç duymakta ve bu bağlılığı sağlamak için de çeşitli yöntemlere başvurmuşlardır⁵⁸.

Çalışanlar ve işletme arasındaki ilişkinin odağını örgütsel bağlılık oluşturmaktadır. İşletmelerin içerisinde bulunduğu, küçülerek büyüme, şiddetli rekabet, verimsizlik, şirket evlilikleri gibi pek çok sorundan kurtulabilmelerinde örgütsel bağlılık epey önem kazanmaktadır. İşletmeler zira günümüzde eskiden olduğundan çok daha fazla çalışan-işletme bütünleşmesine gereksinim duymaktadır. Çalışanların değerleri ve hedefleriyle işletmenin değerleri ve hedeflerinin bütünleşmesi, gönüllü olarak işletme yararına fazladan çaba sarf etme ve işletme üyeliğinin devamını isteme anlamına gelen bağlılık, oldukça fazla sorunu çözüme kendiliğinden kavuşturmakta ve rekabet ortamında işletmelerin bir adım öne çıkmalarına sebep olmaktadır. Örgütsel bağlılığın algılanması zaman ve bireye göre değişen ve çeşitli faktörlerden etkilenen sübjektif bir yapıya sahip olduğu görülmektedir. Bağlılığın sağlanması uzun ve zor süren bir mücadele gerektirirken kaybedilmesi hızlı ve kolay olmaktadır⁵⁹.

1.4.1.6. Bireysel Özellikler

İşletmeye bağlılık tutumu geliştirmesi üzerinde etkisi olduğu bilinen bireysel faktörleri demografik, sosyo-ekonomik, tutum ve davranışlar olarak sıralamak mümkündür.

⁵⁸ Mahire Aslan ve Aslı Ağıroğlu Bakır, "Öğretmenlerin Okullarındaki Örgütsel Bağlılığa İlişkin Görüşleri", *International Journal of Social Science*, 2014, Cilt: 25, Sayı: 1, 189-206, s. 189.

⁵⁹ Gül, a.g.e., s. 51.

Tablo-1 Örgütüne Bağlılık Tutumu Geliştirmesi Üzerinde Etkisi Olduğu Bilinen Bireysel Faktörler⁶⁰

Demografik	Sosyo-Ekonomik	Tutum ve Davranış
<ul style="list-style-type: none">• Yaş• Cinsiyet• Irk• Hane Halkı Sayısı• Medeni Durum• Hizmet kullanımı ile ilgili geçmiş deneyimler• Komşuluk ilişkileri	<ul style="list-style-type: none">• Eğitim Düzeyi• Meslek• Gelir• Toplumsal sınıf• İstihdam durumu• Etnik köken• Dinsel köken	<ul style="list-style-type: none">• Konaklama hizmetlerini kullanma eğitimi• Koruyucu hizmetlerin kullanımına ilişkin tutumlar• Bireye göre konaklama hizmetinin değeri• Konaklama hizmetleri bilgisi• Konaklama hizmetleri açısından duyulan tatmin• Sigorta planından tatmin

Hazırlayıcı faktörler, bireyin kişilik-davranış, ekonomik ve toplumsal özelliklerini içermektedir. Tablo 1’de bu faktörler içinde yer alan değişkenler sunulmaktadır. Bu tabloda bir bireyin örgütüne bağlılık tutumu geliştirmesi üzerinde etkisi olduğu bilinen bireysel faktörler; demografik, sosyo-ekonomik, tutum ve davranışlar detaylı olarak tabloda yer almaktadır. Bireysel özellikler, bireylerin kalıcı özelliklerini temsil eder, onları diğer kişilerden ayırırlar ve çalıştıkları işlerine karşı gösterdikleri davranışlar üzerinde mühim bir etkiye sahip olduğu söylenebilir.

1.4.2. Örgütsel Faktörler

Literatürde, örgütsel bağlılığı etkileyen faktörler; göreve ve işe ilişkin faktörler, çalışma ve ortam şartlarına ilişkin faktörler, demografik faktörler ve örgütsel yapıya ilişkin faktörler olarak dört başlık altında incelenmektedir. Çalışma ve ortam şartlarına ilişkin faktörler: örgüt kültürü, çalışma koşulları, örgüt iklimi, fiziki şartlar, yönetsel ilişkiler, işletme içindeki iletişim, moral, doyum, iş tatmini gibi alt faktörlerden oluşmaktadır⁶¹. Çalışanların beklentilerinin karşılanmasında ve işletmenin çalışana takdim ettiği örgütsel olanaklar da rol olarak belirleyici olmaktadır.

Örgütsel bağlılığın meydana gelmesinde yaş, cinsiyet, eğitim, kıdem vb. gibi kişisel unsurların yanında; maaş, statü, rol belirsizliği ve rol çatışması, iş doyumunu,

⁶⁰ Şahin Kavuncubaşı ve Adnan Kısa, *Sağlık Kurumları Yönetimi*, Anadolu Üniversitesi Yayın, Eskişehir, 2002, s. 8.

⁶¹ Topaloğlu vd., a.g.e., s. 3.

yükselme, yetki düzeyi, işe katılım, çalışma şartları, çalışma motivasyonu, liderlik, örgütsel adalet, takım çalışması, örgüt kültürü vb. gibi bir hayli yönetsel ve örgütsel unsurlar da bulunmaktadır. Yaklaşık altmış senedir akademik olarak araştırma konusu olarak örgütsel bağlılığın daha iyi anlaşılabilmesi için bir hayli akademisyenin bu konu üzerinde çalışma yaptığı görülmektedir. Yapılan çalışmalar sonucunda örgütsel bağlılıkla ilgili davranışsal bağlılık ve tutumsal bağlılık olmak üzere iki farklı yaklaşımın meydana geldiği söylenebilmektedir. Davranışsal bağlılık, çalışanları sosyo-psikolojik bakımdan ele alarak geçmişte gösterdikleri davranışlardan dolayı işletmeye bağlandıkları fikrini savunmaktadır. Diğer yandan tutumsal bağlılık ise çalışanların işletmelerine duygusal olarak bağlı olduğu fikrini savunmaktadır. Salancik ve Becker davranışsal bağlılığın, Kanter, O'Reilly ve Chatman, Etzioni, Mowday, Allen ve Meyer, Katz ve Kahn ile Penley ve Gould tutumsal bağlılığın öncüleri arasında sayılmaktadırlar⁶².

1.4.2.1. Örgüt Kültürü

Örgüt kültürü, bütün işletmelerin hedeflerine ulaşmalarının ön koşulu olan insan faktörünün gücünü fark etmesi olarak tanımlanmaktadır. Örgüt kültürü, bireysel kültür öğelerini taşıyan çalışanların örgütsel bağlılık tutumu sergilemesi için işletme içerisinde normlar, ortak değerler ve gelenekler etrafında birleşmelerine sebep olmaktadır. İnsan faktörünün örgütsel hedeflerin gerçekleşmesindeki öneminin anlaşılması, çalışan ve işletme uyumu ile güçlü kültürel değerlerle desteklenmiş sadakate dayanan bağlılığa duyulan gereksinimi arttırmaktadır. Dolayısıyla örgütsel bağlılık, işletme üyelerinin hedef ve değerleriyle örgütün hedef ve değerlerinin bütünleşmesi; işletme üyeliğini sürdürme ve işletme yararına gönüllü olarak fazladan çaba gösterme olarak tanımlanarak örgütün sağlamlaşmasına destek vermektedir⁶³. İşletme çalışanlarının davranış ve düşüncelerini şekillendiren hâkim inançlar ve değerlere örgüt kültürü denilmektedir.

Örgüt kültürü, otel işletmelerinde çalışan personelin ortak amaçlar doğrultusunda bir bütün olarak hareket etmeye yönelen değer, onların davranışlarına yön veren inanç, norm ve sembollerin meydana getirdiği bir sistem olarak görülmektedir. Güçlü bir örgüt kültürü yaratmak, otel işletmelerinde çalışanların özel

⁶² Recep Kılıç ve Engin Bozkaya, "Örgüt Çalışanlarının Kişilik Özellikleri İle Örgütsel Bağlılıkları Arasındaki İlişkinin İncelenmesi", *Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 2014, Cilt: 2, Sayı: 20, 153-178, s. 156.

⁶³ Sabahat Bayrak Kök ve Betül Özcan, "Örgüt Kültürünün Oluşumunda Etkili Olan Faktörler ve Örgütsel Bağlılık İlişkisi: Bankacılık Sektöründe Bir Araştırma", *Girişimcilik ve Kalkınma Dergisi*, 2012, Cilt: 7, Sayı: 2, s. 114.

ve iş yaşamlarında daha mutlu ve verimli olmalarına yardımcı olmaktadır. Aynı biçimde çalışanlar ve işletmenin başarısında örgüt kültürünün yanı sıra, çalışanların çalıştıkları örgüte bağlılıkları ve yaptıkları işten elde ettikleri doyum da büyük önem taşımaktadır⁶⁴.

İşletmelerin temel hedefleri doğrultusunda sağlıklı bir şekilde faaliyet göstermelerinin en önemli unsuru ve işletmenin gelecek planlarının uygulamaya geçirilmesi için önemli olan insan unsurunu aktifleştirmenin temelini oluşturan örgütsel bağlılık ve örgütsel kültür tanımları arasındaki ilişkinin büyük bir öneme sahip olduğu söylenebilir. Verimli ve aktif bir işletmenin meydana getirilmesi için çalışanların bağlılık düzeylerinin ve bu bağlılığa temel oluşturabilecek bir işletme kültürünün bulunması zorunluluk haline gelmektedir⁶⁵. Bir işletmede işlerin nasıl gittiğini örgüt kültürü göstermektedir.

Örgütsel bağlılık ve örgüt kültürü, son yıllarda işletme yazınında üzerinde en çok durulan konulardan olmaktadır. İşletmelerin geleceğini belirleyen en önemli etkenlerden biri olarak rekabetin görülmesiyle, işletmelerin amaçlarına ulaşmalarının yolunun, işletme amaçları ile bireysel amaçların örtüştüğü bir örgüt kültürü yaratılması ve çalışanlarda aidiyet duyguları ile örgüte bağlılık oluşturularak örgüt hedefleri yönünde motive edilmeleri olduğu konusunda genel bir kabul oluşmaktadır⁶⁶.

Geçmişten günümüze kadar edindikleri tecrübelerle modern işletmeler, hedeflere ulaşmak ve başarılı olmak için en önemli unsurun insan olduğu görüşünü kabul etmektedirler. İşletmelerin kültürlerine göre insanlara bakış açıları değişmektedir. İşletmelerin hepsinin aynı çeşit kültüre sahip olmaları imkansız olarak görülmektedir. Sahip olduğu kültürden ötürü bir işletme başarılı olurken aynı kültüre sahip başka şirketler başarısız olmaktadır. Örgüt kültürü, işletmede tüm faaliyetleri etkileyen önemli bir unsur olarak görülmektedir. Örgütsel bağlılık, bu faaliyetlerden en önemli olanlarından birisi olmaktadır. Örgüt kültürü ile örgütsel bağlılığın içeriğinin

⁶⁴ Şenol Çavuş ve Arzu Gürdoğan, "Örgüt Kültürü ve Örgütsel Bağlılık İlişkisi: Beş Yıldızlı Bir Otel İşletmesinde Araştırma", *Ticaret ve Turizm Eğitim Fakültesi Dergisi*, 2008, Sayı: 1, 18-34, s. 19.

⁶⁵ Bertan Akyol, "The Organizational Commitment Levels of the Teachers Working in Primary Schools", 1-11, p. 5, <http://eab.org.tr/eab/2009/pdf/437.pdf> (Erişim Tarihi: 15.10.2018).

⁶⁶ İdil Tamer vd., "Örgüt Kültürünün Örgüte Bağlılık Üzerindeki Etkisi: Bir Perakende İşletmesi Çalışanları Üzerinde Araştırma", *Kafkas Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 2014, Cilt: 5, Sayı: 8, 187-202, s. 189.

yakından ilişkili olduğu görülmektedir⁶⁷. İşletmede çalışanlarının örgütsel bağlılığı yüksek ise güçlü bir örgüt kültürünün olduğunu göstermektedir.

1.4.2.2. Örgütün Yapısı ve Örgüt Büyüklüğü

Örgüt kavramı, iki veya daha çok kişinin belirli bir hedefi gerçekleştirmek için gayretlerinin birleşmeleri ile meydana gelen işbirliği düzeni olarak tanımlanabilir. İşletmelerin günümüzde çok fazla değişimlere uyum sağlamaları gerekmektedir. İşletmelerin düzensiz çevre koşullarında çalışanlarının verimliliği ve etkinliği ile ayakta durabilmektedir. Artan rekabet, çalışanların nitelikli olması ve onlardan çok verimli biçimde faydalanmayı gerektirdiğinden işletmeler, çalışanları için iş tatmin seviyelerini yükseltmeyi amaçlayan uygulamalar içerisine girmiş olmaktadır. Böyle bir çevrede işletme büyüklüğünü fazlaştırmak ve işletmenin bütünleşmeyi gerçekleştirmesi için çalışanlarını aynı kültür altında toplaması gerekliliğinin hem güçlüğü hem de önemi artmaktadır⁶⁸. Örgütsel yapı, grup veya birey faaliyetlerinin düzenlenmesini söylemektedir.

Örgütsel bağlılık ve örgüt kültürüne ilişkin genel bir kuramsal ve kavramsal çerçeve çizileceğinden örgüt kültürünün öğelerine kısaca değinilmektedir. Yazında genel olarak yer alan öğeler; normlar, değerler, temel varsayımlar, inançlar, törenler, semboller, dil ve öyküler, mitler, kahramanlar ile ideoloji başlıkları altında toplanabilmektedir⁶⁹.

Yöneticilerin ellerindeki bütün kanıtları kullanarak, örgütsel bağlılığı güçlendirmek için; örgüt kültürüne yön vererek bir bağ oluşturmaları gerekmektedir. Arzu edilen bir örgüt oluşturmada ideal bir çalışma ortamı yaratmak önemli bir basamak olabilmektedir. Araştırma sonuçlarından da anlaşıldığı gibi, yönetimin çalışanı karar alma sürecine dâhil etmesi, çabalarını takdir etmesi, değerli bir çalışan olduğunu hissettirmesi, örgüt içi iletişimin samimi ve esnek olması gibi unsurlar örgüt bağlılığını güçlendirmektedir. Değerler paylaşıldıkça çoğalmakta ve böylece anlam ifade etmektedir. İşletme içerisindeki törenler, yarışmalar, hem yönetimden kopuk ve

⁶⁷ İlhami Yücel ve Daimi Koçak, "Örgüt Kültürü ile Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkiye Yönelik Bir Araştırma", *Erzincan Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi (ERZSOSDER)*, 2014, Cilt: 7, Sayı: 2, 45-64, s. 45.

⁶⁸ Ö. Faruk İşcan ve M. Kürşat Timuroğlu, "Örgüt Kültürünün İş Tatmini Üzerindeki Etkisi ve Bir Uygulama", *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 2007, Cilt: 21, Sayı: 1, 119-135, s. 120.

⁶⁹ Asena Altın Gülova ve Özge Demirsoy, "Örgüt Kültürü ve Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişki: Hizmet Sektörü Çalışanları Üzerinde Ampirik Bir Araştırma", *Business and Economics Research Journal*, 2012, Volume: 3, No: 3, 49-76, s. 51.

soğuk bir havayı ortadan kaldırmakta hem de işletme içerisinde çalışanlar arasındaki çatışmaları azaltmaktadır⁷⁰.

1.4.2.3. Rol Çatışması

Rol çatışması, bireyin günlük hayatında sergilemiş olduğu değişik roller arasında çelişkiler olduğunda meydana gelmektedir. Uyuşmazlık, iki öge arasındaki çıkar çatışmasından doğan yükümlülüklerin sonucu olmaktadır. Kişinin, birbirinden farklı olan statüleri, rolleri olduğunda ortaya çıkmaktadır. Bireyler bir konu hakkında sorumluluklarının tam olarak ne olduğu konusunda bir fikir sahibi değilse uyuşmazlık doğmaktadır. Bu durum hem kişisel hem de profesyonel kısımlarda da geçerli olmaktadır. Bunun yanında, rol çatışmasının gerçekten anlaşılması için öncelikle sosyologların rolleri nasıl kabul ettiklerinin kuvvetli bir şekilde anlaşılması gerekmektedir⁷¹. Rol çatışması, iş yerinde bir çalışanın birbirinin karşılığı olan beklenti ve taleplerle karşılaşması durumunda meydana gelmektedir.

Bireyin aynı anda birden fazla rolü oynamak zorunda kalması, rol takımında birden fazla üye bulunmasına veya birbirleriyle çelişen rolleri üstlenmesine neden olmaktadır. Ayrıca karşılaşılan olumsuz durumlardan bir tanesi olarak bireyin verilen rolü oynayacak yeterliliğe sahip olmaması da görülmektedir. 'Rol çatışmasını bütün bu unsurlar doğurmaktadır⁷².

1.4.2.4. Örgütsel Ödüller

Ödüllendirme grupların ya da çalışanların yaptıkları işlere karşı performansını arttırması ve daha istekli olmasını sağlamak amacıyla gruplara ya da bireye verilen ödüllerin hepsini kapsamaktadır. Ödüllendirilmenin amacı, ekip ya da birey çalışmasının verimliliğini yükselterek öbür ekip arkadaşlarının da yapılandırılarak yaptıkları görevde daha fazla performans göstermelerini sağlayabilmektedir. İnsan kaynaklarının parasal kaynaklar ile uygun bir biçimde bir araya getirilmesi sonucunda işletmeler, başarı sağlayabilirler. Performansın ve verimliliğin arttırılması için örgütte çalışanların motivasyonlarının devamlı sağlanması gerekmektedir. Birey motive edilmemiş ise bilgiyi yenilemek istememekte, becerilerini

⁷⁰ Cengiz Demir ve Umut Can Öztürk, "Örgüt Kültürünün Örgütsel Bağlılık Üzerine Etkisi ve Bir Uygulama", *Dokuz Eylül Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 2011, Cilt: 26, Sayı: 1, 17-41, s. 37.

⁷¹ Ashley Crossman, "Definition of Role Conflict in Sociology", *Social Sciences*, 2018, <https://www.thoughtco.com/role-conflict-3026528> (Erişim Tarihi: 10.10.2018).

⁷² Serdar Arslan ve Engin Üngüren, "Rol Çatışması ve Rol Belirsizliğinin Örgütsel Yabancılaşmaya Etkisi: Alanya Belediyesi'nde Bir Araştırma", *ÇYYD*, Cilt: 26, Sayı: 4, Ekim 2017, 43-84, s. 46.

bütün olarak göstermemekte ve sorumluluk üstlenmekten kaçınmaktadır. Kendine ait kabiliyetlerini ortaya koyabilmesi için içgüdünün uyandırılmasıyla farkındalık yaratılması gerekmektedir. Kendine ait kabiliyet geliştirme de ödüllendirme denilen motivasyon aracı ile sağlanabilmektedir⁷³. İşletme tarafından verilen ödüllerin adil olarak dağıtıldığını ve yeterli olduğunu çalışan idrak ederse, örgüte bağlılığı daha çok olmaktadır.

Çalışanlara manevi ve maddi olmak üzere iki çeşit ödül verilmektedir. Manevi ödüller, terfi, teşekkür, takdir, yönetsel kararlara katılma gibi çalışanları manevi olarak tatmin eden; maddi ödüller ise, ikramiye, prim, ücret artışı, seyahat, konaklama, emeklilik ve sağlık ödemeleri gibi değeri para ile ölçülen ödüllerden oluşmaktadır. Bir otel işletmesinin çalışanlarını ödüllendirmesi için iyi bir ödüllendirme sistemi kurulması, hali hazırdaki çalışanları işletmeye bağlanmasını sağladığı gibi yeni iş gücünü de işletmeye çekmektedir. Çalışan için üst yöneticisinin, sabah “günaydın” demesi kendisi için büyük bir olay olmaktadır. Çalışanlar, sayılmak, yaptıkları ile takdir almak düşüncesini özgür bir ortamda söylemek istemektedirler. Çalışanlara, işleri hakkında eğitim verilmesi, yeni beceri ve bilgilerin kazandırılması, kendilerini geliştirme imkanı tanınması, ilerleme ve terfi imkanları sunulması, çalışanların örgüte olan bağlılıklarını olumlu olarak etkilemektedir. Çalışanlara otel işletmelerinin yalnızca ödül vermesi yeterli olmamakta; önemli olan iyi bir ödül sistemi kurularak, ödüllendirmenin ne şekilde yapılacağıının, hangi davranışların hangi mesafelerle ödüllendirileceğinin çalışanlara önceden bildirilmesi gerekmektedir. Ödüle ulaşabilmek için çalışanlar da tüm bilgi ve becerilerini kullanarak işlerine sarılarak odaklanmaktadır. Eğer çalışan ödüllendirmenin şeffaf, adil ve yeterli olduğuna inanırsa örgüte bağlılığı artmaktadır. Çalışanlarını kaybetmek istemeyen örgütler, ödüllendirmeye daha sık başvurmaktadır. Çünkü çalışanların davranışları otel işletmelerinin hizmet sunumunda etkili olmaktadır⁷⁴.

1.4.2.5. Yönetim ve Ücret Politikaları

Kamu ve özel alan çalışanları, kurumların ürettikleri hizmet ve malların kalitesinde, etkinliğinde ve verimliliğinde büyük bir öneme sahip olmaktadır. İnsan ögesinin daha 1930’lu yıllarda yönetim ve örgüt açısından önemli olduğu anlaşılacak bugün bu önemi daha da fazlalaşmaktadır. Diğer taraftan örgütsel bağlılık,

⁷³ Erkut Altındağ ve Bahar Akgün, “Örgütlerde Ödüllendirmenin İşgören Motivasyonu ve Performansı Üzerindeki Etkisi”, *Mustafa Kemal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 2015, Cilt: 12, Sayı: 30, 281-297, s. 282.

⁷⁴ Usta ve Küçülaltan, a.g.e., s. 81.

çalışanların kurumda kalma isteğini sürdürmesinde, örgüt amaçlarını benimsemesinde, örgüt faaliyetlerine ve yönetimine katılmalarında, örgüt için yenilikçi ve yaratıcı bir davranış göstermelerinde önemli bir olgu olmaktadır. Bununla birlikte, sürekli farklılaşan bireysel ihtiyaçlar, artan rekabet, hızla değişen çevre koşulları gibi sebeplerle çalışanları örgütte tutmak gittikçe zorlaşmaktadır. Çalışan birinin örgütte ortama uyum sağlaması ve yetişmesinden sonra işten ayrılması çalıştığı yere epey yüksek maliyetler getirmektedir. Bundan başka, toplam istihdam içinde uzman ve eğitilmiş işgücünün artması ve bu vasıflı işgücü arzındaki eksiklikler de konuyu daha önemli hale getirmektedir. Bu bağlamda, çalışanların örgüte bağlanmasını etkileyecek unsurların belirlenmesi ve onların örgütsel bağlılıklarının artırılması önemli hale gelmektedir⁷⁵. Yönetici tarafından çalışanın ihtiyaçlarına duyarlı olarak ilgi gösterilmesi, örgütsel bağlılıkla yakından ilişkiyi sağlamaktadır.

İşyerlerinde çalışanların sigortalarının olması, iş garantisi altında çalışmaları, emeklilik ve sosyal haklarının olduğunu öğrenmeleri de kendilerini güvende hissetmelerini sağlamaktadır. Yani kendine güvenme ve alınan ücret dışında işletmenin çalışanlara sağladığı sosyal olanaklarda güvenlik duygusunu arttırmakta, örgütlerine ve yaptıkları işe bağlanmalarını sağlamakta aynı zamanda örgütsel bağlılığı güçlendirmek için iş doyumlarını arttırmaktadır. Çalışanlardan Maslow'un ihtiyaçlar hiyerarşisi teorisine de bağlı olarak kendini güvende hissetmeyecek, ihtiyaçları karşılanmayanlardan yüksek performans, çalışma motivasyonu ve kalite beklemek çok doğru olmamaktadır⁷⁶.

Dosdoğru yönlendirilen insan gücünün yarışma üstünlüğü temin etmek sermaye gibi mühim hale ulaştığını kabul etmektedirler. Bunu keşfeden birçok işletme, çalışanları etkilemek, onların başarımını fazlalaştırmakla onları işletmede bağlamak maksadıyla ücreti bir vasıta olarak kullanmaktadır. Ücret, çalışanların hayatını sürdürmesine yol açarak toplum ortamında ona sosyal pozisyon tek ekonomik vasıta oluşturmaktadır. Bu sebeple de ücretin ödeme miktarı ve biçiminden etkilenmekte, böylelikle çabucak her çalışanın tatmin seviyelerini tesir eden mühim bir öge haline geldiği görülmektedir⁷⁷. İşletmede çalışanlar, yönetimin ücret politikasını ne ölçüde

⁷⁵ Ufuk Durna ve Veysel Eren, "Üç Bağlılık Unsuru Ekseninde Örgütsel Bağlılık", *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 2005, Cilt: 6, Sayı: 2, 210-219, s. 210-211.

⁷⁶ Filiz Dursun vd., "Çalışanların İş Doyumu, Yönetim ve Ödüllendirme Beklentileri ve Ücret ve Sosyal Olanaklar ile İlgili Algılarının Örgütsel Bağlılıkları Üzerindeki Etkilerinin İncelenmesi: Tekstil Sektörü Örneği", *Uluslararası Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 2017, Cilt: 10 Sayı: 51, 926-941, s. 926.

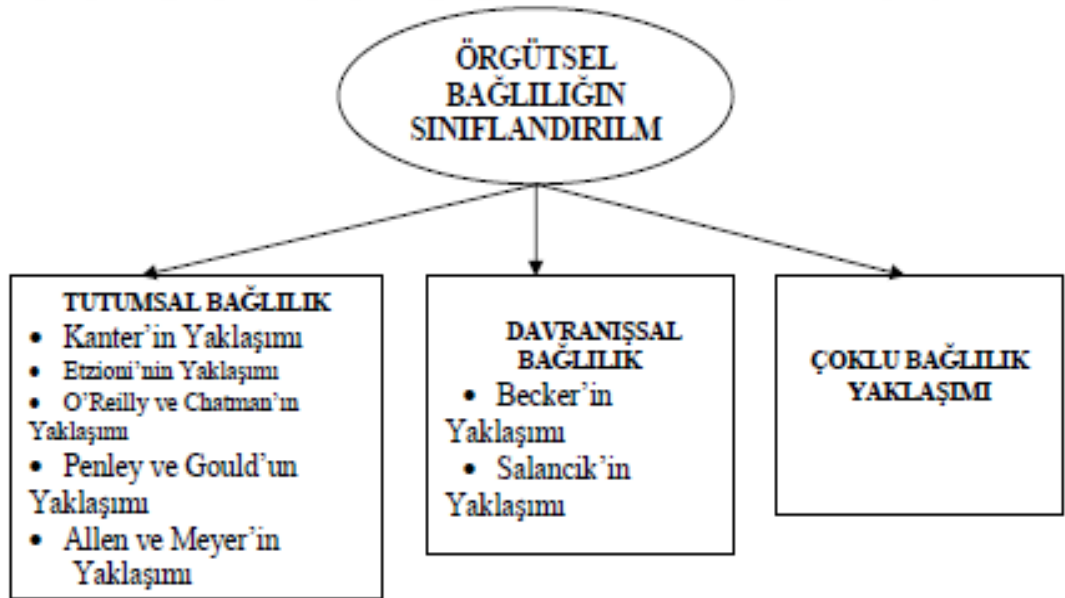
⁷⁷ Pelin Aydemir ve Evrim Erdoğan, "İş Görenlerin Ücret Tatmini, İş Tatmini ve Performans Algısı", *Kamu-İş*, 2013, Cilt: 13, Sayı: 2, 127-153, s. 127.

dengeli ve adil olarak algılandıkça çalışanların bağlılıkları da o ölçüde yüksek olmaktadır.

1.5. ÖRGÜTSEL BAĞLILIĞIN SINIFLANDIRILMASI

Çeşitli yazarlar hakkında birbirinden farklı tanımların yapıldığı örgütsel bağlılık kavramı üzerinde bir ortak nokta bulunabilmesi için mevcut kavramları sınıflandırma yoluna gitmektedirler⁷⁸.

Amerika Birleşik Devletleri başta olmak üzere son 30 yıl içerisinde pek çok ülkede örgütsel bağlılık araştırma konusu olmaktadır. Ancak günümüze kadar Türkiye’de bu konu hakkında yeterince araştırma yapılmadığı görülmektedir. Rekabetin şiddetlendiği ve dünyanın giderek küçüldüğü, ticari ve ekonomik anlamda ülkesel sınırların ortadan kalktığı bir ortamda işletmelerin daha da güçlenerek ayakta kalabilmeleri ve geleceğe doğru sağlam adımlarla yürüyebilmelerinde örgütsel bağlılık kavramı çok önem kazanmış olmaktadır. Örgütsel bağlılık faktörleri böyle bir ortamda çalışanların davranış ve tutumları üzerinde doğrudan etkili olarak daha fazla önem kazanmaktadır⁷⁹. İşletmede başarıya ulaşmada çalışanların bağlılığı en önemli faktörlerden biri olarak karşımıza çıkmaktadır.



Şekil-3 Örgütsel Bağlılığın Sınıflandırılması⁸⁰

⁷⁸ Kamil Yağcı, "Meyer-Allen Örgütsel Bağlılık Modeli Yaklaşımıyla Otel İşletmeleri İşgörenlerinin Örgütsel Bağlılık Düzeylerinin Ölçülmesine Yönelik Bir Araştırma", *Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 2007, Cilt 9, Sayı: 3, 114-129, s. 118.

⁷⁹ Hasan Gül, "Örgütsel Bağlılık Yaklaşımlarının Mukayesesi ve Değerlendirilmesi", *Ege Akademik Bakış Dergisi*, 2002, Cilt: 2, Sayı: 1, 37-56, s. 37.

⁸⁰ Gül, a.g.e., s. 40.

Örgütsel bağlılığın sınıflandırılmasına yönelik farklı sınıflandırma tipleri olduğu görülmektedir. Sınıflandırmalar içerisinde genel kabul görmüş olan sınıflandırmalar, tutumsal bağlılık, davranışsal bağlılık ve çoklu bağlılık yaklaşımı olarak ayıran sınıflandırmalar olarak kabul edilmektedir. Yürütülen bu tez çalışmasında da örgütsel bağlılık, tutumsal yaklaşımlar, davranışsal yaklaşımlar içinde yazında kabul görmüş sınıflandırma türleri ele alınmaktadır. Yukarıda yer alan Şekil-1 kapsamında bu sınıflandırmayı takip etmek mümkün olmaktadır.

Dolayısıyla yukarıdaki şekilde de görüldüğü üzere örgütsel bağlılığın sınıflandırılmasında pek çok araştırmacının yer aldığı görülmektedir. Bu çalışmada da örgütsel bağlılığın sınıflandırılması başlığı altında; Mowday ve diğerlerinin tutumsal bağlılık yaklaşımı, Kanter'in örgütsel bağlılık sınıflandırması, Etzioni'nin örgütsel bağlılık sınıflandırması, O'reilly ve Chatman'in örgütsel bağlılık sınıflandırması, Allen ve Meyer'in örgütsel bağlılık sınıflandırması, Becker'in örgütsel bağlılık sınıflandırması ve Salancik'in örgütsel bağlılık sınıflandırması konuları irdelenecektir.

1.5.1. Mowday ve Diğerlerinin Tutumsal Bağlılık Yaklaşımı ve Davranışsal Bağlılık Yaklaşımı

Mowday ve diğerleri sınıflandırma ile davranışsal bağlılık ve tutumsal bağlılık olarak iki farklı tanımları öne sürmektedir. Çalışanın örgütsel amaçlarla özdeşleşmesi ve bunlarda çalışma istekliliğini bildirmesi tutumsal bağlılık yaklaşımından olmaktadır. Çalışanın davranışsal faaliyetlere bağlılığından ise davranışsal bağlılık ortaya çıkmaktadır⁸¹. Örgütsel bağlılığın tutumsal ve davranışsal olarak ayrımını ilk kez ortaya koyan Mowday'in sınıflandırması olmaktadır.

İşletmeden daha çok bireyin davranışlarına yönelik olarak davranışsal bağlılık gelişmektedir. Bir davranışta bulunduktan sonra birey bazı etmenler sebebiyle davranışını sürdürmekte ve bir vakit sonra sürdürdüğü bu davranışa bağlanmaktadır. Vakit geçtikçe onu haklı gösteren veya söz konusu davranışa uygun olan tutumlar geliştirmekte, bu da davranışın tekrarlanma olasılığını yükseltmektedir⁸².

Kişilerin örgüt üyeliklerini sürdürmek için davranışsal bağlılık yaklaşımları nasıl davranışlar sergilemeleri ve nasıl çaba sarf etmeleri gerektiği ile ilgili sürece dayanmaktadır. Salancik'in Yaklaşımı ve Becker'in Yan Bahis Yaklaşımı alışveriş

⁸¹ Doğan ve Kılıç, a.g.e, s. 40.

⁸² Bayram, a.g.e., s. 129.

ilişkinine, diğer bir ifade ile maliyet-çıkar ilişkisine dayanmaktadır. Sadece davranışlara odaklanan her iki davranışsal bağlılık yaklaşımlarının çalışanların değer, tutum, hedef, misyon ve vizyonlarını göz ardı etmesi bu yaklaşımların eksik taraflarını oluşturmaktadır. Çalışanların işletmelerine bağlılık göstermelerinde bilinmektedir ki onların örgütsel hedefleri içselleştirebilmeleri, örgütleriyle özdeşleşebilmeleri ve “benim işletmem” felsefesine sahip olabilmeleri oldukça önemli olmaktadır⁸³. Bu durum bireyin davranışını sürdürme konusunda arzusunu arttırmakta ve davranışına bağlanmasını sağlamaktadır.

Bireylerin genellikle çalışan rolleriyle dahil oldukları çalışma hayatı bedensel ve zihinsel etkinliklerini gerçekleştirdikleri bir sosyal ortam sayılmaktadır. Çalışma eylemi gerek bireyin yaşamını sürdüreceği geliri elde ettiği bir alan, gerekse de içinde geçirilen zamanın insan hayatındaki görece ağırlık olması nedeni ile içinde bulunduğu toplum ve birey için büyük önem taşımaktadır. Bireyin beceri, yetenek ve bilgileri ile üretken bir yapıya dönüştüğü bu alan, iş organizasyonları, birey ve toplum üzerinde sosyal ve ekonomik etkilere sahip olmaktadır⁸⁴.

1.5.2. Kanter'in Örgütsel Bağlılık Sınıflandırması

Kanter'e ait yaklaşım, tutumsal bağlılıkla alakalı en ünlü yaklaşımlardan biri olmaktadır. Kanter'e göre örgütsel bağlılık, kişilerin sadakatlerini ve enerjilerini sosyal sisteme iletmeye istekli olmaları, ihtiyaç ve isteklerini karşılayacak sosyal bağlantılarla kişiliklerini birleştirmesi olmaktadır. İşletmeler birer sosyal sistem olduklarından belirli beklenti, ihtiyaç ve istekleri bulunmaktadır. Çalışanlar işletmelerinin bu beklentilerini, işletmeye olumlu duygular katarak ve kendilerini işletmelerine adayarak gerçekleştirmektedirler. Kanter'e göre bağlılık iki ayrı sistem içerisinde meydana gelmekte, bunlar; kişilik sistemi ve sosyal sistem olmaktadır. Kişilik sistemleri normatif, bilişsel ve duygusal yönelimlerden ortaya çıkmaktadır. Sosyal sistem de ise bireylerin bağlılıkları üç belli başlı alandan oluşmaktadır. Bunlar; sistemin devamlılığı, grup birliği ve sosyal kontrol olmaktadır. Kanter, işletme tarafından üyelere dayatılmakta olan davranışsal isteklerin ayrı bağlılık çeşitlerinin ortaya çıkmasına neden olduğunu savunmaktadır. Davranışsal istekler üç farklı bağlılık

⁸³ Hasan Gül, “Davranışsal Bağlılık Yaklaşımı ve Değerlendirilmesi”, *Yönetim ve Ekonomi*, 2003, Cilt: 10, Sayı: 1, 73-83, s. 80.

⁸⁴ Mehmet Merve Özyayın ve Ömer Özdemir, “Çalışanların Bireysel Özelliklerinin İş Tatmini Üzerindeki Etkileri: Bir Kamu Bankası Örneği”, *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 2014, Cilt: 6, Sayı: 1, 251-281, s. 252.

oluşturmaktadır, bunlar; kontrol bağlılığı, kenetlenme bağlılığı ve devama yönelik bağlılık olmaktadır⁸⁵.

Kanter, örgütün uyulması istediği kuralların ve kendisinden beklediği davranışların ahlaki değerlere uygun olduğuna inanmaktadır. Yani kişi örgütün norm ve değerlerini bir rehber olarak görmektedir. Bu sebeple örgütün kurallarına itaat etmenin ve uymanın gerekli olduğunu düşünmektedir⁸⁶.

Kanter yaklaşımı kapsamında örgütsel bağlılık üçe ayrılmaktadır. Devama yönelik bağlılık, kişinin işletmenin sürekliliğine kendini adanması ve üyeliğini sürdürerek işletmede kalması olarak ele alınmaktadır. Eğer çalışan işletmeden ayrılmanın işletmede kalmadan daha maliyetli olduğuna karar verirse bağlılık göstermekte; tam tersi durumda ise işletmeden ayrılmayı tercih etmektedir. Kenetlenme bağlılığında herkes birbiriyle işletmede iyi ilişkiler içinde ve hepsi ortak değerler ışığında ortak bir hedef etrafında birleşmektedirler. Çalışanlarda yakın ilişki ya da kenetlenme olduğunda tüm problemler el birliği ile aşılabılır, çalışanlar yeni gelenleri dışlamamakta; çekememe, çatışma ve kıskançlık gibi olumsuz durumlar oluşmamaktadır. Kontrol ya da denetim bağlılığında çalışanlar işletmenin kural ve normlarını kabul ederek bağlılık duymaktadırlar. Çünkü çalışanların değerleri ile örgütün kuralları, normları, değerleri uyumaktadır⁸⁷. Burada Kanter bağlılığı üç biçimde ele almaktadır. Bunlar devama yönelik bağlılık, kenetlenme bağlılığı ve kontrol bağlılığı olarak sayılmaktadır.

1.5.3. Etizoni'nin Örgütsel Bağlılık Sınıflandırması

Etizoni örgütsel bağlılığı üçe ayırmaktadır. Ahlaki bağlılık, işletmenin kurallarına, değerlerine, amaçlarına inanmayı ve onları içselleştirmeyi amaçlamaktadır. İkinci olarak “çıkara dayalı bağlılık” çalışanların işletmeye yaptıkları faydalar sonucunda bazı ödüller ve faydalar elde etmeleri sonucu psikolojik olarak meydana gelen bir bağlılığı; son olarak “zorunlu bağlılık” ise bireyin bazı tutumlara işletme tarafından zorlandığı ve olumsuz hislerin duyulduğu bir durumu ifade etmektedir. Çalışanın bağlılığı, Etizoni'ye göre, bu üç sınıflandırmadan mutlaka biri çerçevesinde değerlendirilmesi gerekmektedir⁸⁸. Örgütsel bağlılığın

⁸⁵ R. M. Kanter, *Commitment and Social Organizations*, American Sociological Review, 1968, 449-517, s. 449.

⁸⁶ Muharrem Çetin ve Hüseyin Kayır, “Örgütsel Bağlılık ve Halkla İlişkiler”, *Üçüncü Sektör Kooperatifçilik*, 2010, Cilt: 45, Sayı: 1, 40-64, s. 44.

⁸⁷ Usta ve Küçükaltan, a.g.e., s. 78.

⁸⁸ Sığı, a.g.e., s. 263.

sınıflandırılmasının ilk çalışmalarından biri Etzioni'ye ait olmaktadır. Etzioni, bağlılık sınıflandırmasını üç şekilde ortaya koymaktadır.

Etzioni örgütsel bağlılığın ana sebebi olarak; işletmenin üzerindeki otorite ve gücüne bağlı bulunduğunu vurgulamış ve çalışanların işletmeye karşı yaklaşımlarının bağlılığı meydana getirdiğini belirtmektedir. Bu bağlamda Etzioni örgütsel bağlılığı yabancılığa dayalı, ahlaki, hesapçı olarak 3 gruba ayırmaktadır. Bunlar⁸⁹;

1. Yabancılığa dayalı bağlılık: İşletme üyesi dahili olarak işletmede kalma isteği duymazken işletmede kalmaya zorlanmaktadır. İşletme tarafından davranışları kısıtlanırken, işletmede devamlı olma konusunda baskı altında kalmaktadır. Sonuç olarak işletme üyesi olduğu işletmeye karşı olumsuz his duymakta, ama bu sayede yabancılığa dayalı bağlılığı oluşmaktadır.

2. Ahlaki bağlılık: İşletme üyesinin işletme hedefleriyle kendini özdeşleştirilmesiyle bu doğrultuda bireysel hedefler belirlemesi olarak tarif edilmektedir. Diğer adı moral bağlılığı olmakta olan ahlaki bağlılığa sahip olan çalışanlar işletmede kendini dahilileştirerek, işletmenin amaçlarını ve işletme içinde yaptığı vazifeyi kıymetli görmektedir.

3. Hesapçı bağlılık (çıkara dayalı bağlılık): İşletme ve üyeleri arasında bir farklılaşma sürecine dayanmaktadır. Bu bağlılık, münasebet bağlantısı gibi gözükerek; işletme üyelerinin işletmeye sağladığı katılımlarının neticesinde elde edecekleri mükafat sebebiyle duydukları bağlılığı belirtmektedir.

1.5.4. O'reilly ve Chatman'in Örgütsel Bağlılık Sınıflandırması

Örgütsel bağlılığı bireyin işletme için hissettiği psikolojik bağ olarak tanımlayan O'Reilly ve Chatman, bir örgüte bağlılığı üçe ayırmaktadır⁹⁰:

1. İçselleştirme Bağlılığı: Bütünüyle örgütsel ve bireysel değerler arasındaki uyuma dayanmaktadır. Bu boyuta ilişkin davranış ve tutumlar; işletmedeki diğer insanların değerler sistemi ile bireylerin, iç dünyalarını uyumlu kıldığında gerçekleşmektedir.

2. Uyum Bağlılığı: Bu bağlılık, paylaşılmış değerler için olmamakta, bazı ödülleri kazanmak için oluşmaktadır. Cezanın iticiliği ve ödülün çekiciliği söz konusu olmaktadır.

⁸⁹ A. Etzioni, *Comparative Analysis of Complex Organizations*, Simon and Schuster Rewiev, 1975, p. 54.

⁹⁰ Bayram, a.g.e., s. 130.

3. Özdeşleşme Bağlılığı: Bağlılık, diğerleriyle ilişkiyi devam ettirmek için veya doyum sağlayıcı bir ilişki kurmak için meydana gelmektedir. Birey böylece, üyesi olduğu bir gruptan gurur duymaktadır.

Uyum bağlılık türünde, birey işletmeye inanmaktan çok, cezalardan kurtulmayı ve uyumlu davranışlar sergileyerek ödülleri bazılarını kazanmayı tercih etmektedir. Bu bağlılıkta söz konusu yüzeysel bir bağlılık olup cezaların iticiliğinden ve ödülün çekiciliğinden kaynaklanmaktadır. Birey işletme ile özdeşleşmekte ve işletmenin üyesi olmaktan gurur duymaktadır. İçselleştirme bağlılık türünde ise, birey kişisel değerlerini, kendi davranış ve tutumlarını işletmenin amaç ve değerleri ile uyumlu görmektedir. Bireyin işletmeyi benimsemesine bu durum yol açmaktadır⁹¹.

1.5.5. Allen ve Meyer'in Örgütsel Bağlılık Sınıflandırması

Allen ve Meyer'in üç boyutlu örgütsel bağlılık sınıflandırmasına göre, bireyin kendini işletmeye adanması ve kendini işletmeyle birlikte ifade etmesi bağlılığın duygusal boyutunu; işletmeden ayrılması durumunda çalışanın ödemek zorunda kalacağı bedeller bağlılığın devamlı boyutunu; ahlaki olarak çalışanın işletmede çalışmak mecburiyetinde olduğu duygusunu yaşaması ise normatif boyutunu oluşturmaktadır. Allen ve Meyer modelinin normatif boyutu çalışanın çalışmak zorunda olduğunu düşündüğü için mi işletmede kaldığını; devamlılık boyutu ihtiyacı olduğunu düşündüğü için mi işletmede kaldığını; duygusal boyutu ise istediği için mi işletmede kaldığını anlatmak için kullanılmaktadır. Allen ve Meyer'in; devamlılık, duygusal ve normatif bağlılıkları t testinden sonuçlar kapsamında özel ve kamu sektörüne göre her üç tür örgütsel bağlılık çeşidinin farklılık gösterebileceği değerlendirilmektedir. Aritmetik ortalamalara bakıldığında; özel sektör çalışanlarında duygusal ve normatif bağlılık daha yüksek görünürken, kamu sektörü çalışanlarında devamlılık bağlılığı açısından daha yüksek değerlere sahip olduğu görülmektedir⁹². Bağlılığın bu üç unsurunu göz önünde bulunduran Allen ve Meyer, örgütsel bağlılığın duygusal, rasyonel ve biçimsel bağlılıktan meydana geldiğini belirtmektedir.

Allen ve Meyer'in normatif bağlılığı çok boyutlu bağlılık sınıflandırması kapsamında işletmede kalmanın sorumluluk duygularından kaynaklandığı bir bağlılık şekli olarak sınıflandırdığı görülmektedir. İşletmede kalmanın birey tarafından ahlaki ve doğru olduğu düşünüldüğü için birey işletmede kalmaktadır. İyi ahlaklı ve doğru

⁹¹ Çetin ve Kayır, a.g.e., s. 45.

⁹² Ünsal Sığı, "İş Görenlerin Örgütsel Bağlılıklarının Meyer ve Allen Tipolojisiyle Analizi: Kamu ve Özel Sektörde Karşılaştırmalı Bir Araştırma", *Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 2007, Cilt: 7, Sayı: 2, 261-278, s. 271.

olan şeyi yapmak üzerine normatif bağlılık yoğunlaşmaktadır. Devam bağlılığı, bireyin işletmede kalmaya devam etmemesinin maliyetini göz önünde bulundurarak karar vermesi eğilimi ve insanların işletmede kaldıkları sürece belirli bir yatırım yapmış olduğunu göstermektedir⁹³.

Çalışanın işletme ile bütünleşmesini ve işletmeye karşı duygusal bağına örgütsel bağlılık yansıtmaktadır. Çalışanların kendilerini işletmenin hedefleriyle özdeşleştirmeleri ve işletmeye duygusal biçimde bağlı hissetmeleri duygusal bağlılıklarını ortaya koymaktadır. Devam bağlılığı ise işletmeden çıkmanın maliyetlerini hesaba katmakla ilgili olmaktadır. Çalışanlar işletmeye bağlı kalmaları için işletme içinde çalışmaya ihtiyaç duymaktadırlar. İşletmede kalan çalışanların yükümlülük duyguları ise normatif bağlılıkla ilgili olmaktadır. Normatif bağlılık, kendini çalışmakta olduğu işletmeye karşı çalışanın sorumlu hissetmesi neticesinde örgüte bağlı olmayı mecburiyet olarak hissettiği bağlılık çeşidi sayılmaktadır⁹⁴.

Normatif bağlılık, devam bağlılığı ve duygusal bağlılık olarak sınıflandırılan bu üç bağlılığın bir ortak noktası da işletmeden ayrılma ihtimalini azaltan ve işletme ile çalışan arasında gelişen bir bağdan söz etmesi olduğu görülmektedir. Fakat açıklanan bu üç yaklaşıma göre bu bağın niteliği farklılık göstermektedir. Örgüt üyeliğini, normatif bağlılık duyanlar yaptıklarının doğru olduğuna ve böyle olması gerektiğine inandıkları için, devamlılık bağlılığı gösterenler çıkarları böyle gerektirdiği için, yüksek duygusal bağlılığa sahip olanlar ise istedikleri için devam ettirmektedirler. Söz konusu bu üç bağlılık, tutumsal bağlılığın türleri değil, bağlılığın farklı bileşenleri olmaktadır. Çünkü söz konusu psikolojik durumların birinde işletme üyeleri farklı derecelerde yer alabilmektedir. Örneğin bazı üyeler işletmede kalmak için hem güçlü bir zorunluluk hem de güçlü bir ihtiyaç hissedebilmektedirler. Bazıları ise işletmede kalmayı isteyebilmekte fakat bu yönde ne bir gereksinim ne de bir zorunluluk duymamaktadırlar⁹⁵. Bu üç bağlılığın esas görüşü, çalışanların işletme ile ilişkisini ortaya koymakta olan psikolojik bir yapıya ve işletmede kalıp kalmama kararını belirleyecek özelliklere sahip olmaktadır.

Örgütsel bağlılığın normatif unsurunun çalışanların işletmeye normatif bağlılığını geliştirme yönünde örgütsel sosyalizasyonun öneminin açık olması için kişilerin hem

⁹³ Sığı, a.g.e., s. 264.

⁹⁴ İ. Bakır Arabacı vd., "Okul Müdürlerinin Karizmatik Liderlik Özellikleri ile Öğretmenlerin Örgütsel Bağlılıkları Arasındaki İlişki", *Turkish Journal of Educational Studies*, 2014, Volume: 1, No: 1, 192-221, s. 198.

⁹⁵ Çöl ve Gül, a.g.e., s. 294.

geçmişlerine ait (kültürel/ailesel sosyalizasyon) hem de onun ardından işletmeye üye olmalarından itibaren başlayan örgütsel sosyalizasyon tecrübelerinden etkilenecek deđiŖeceđi dikkate alınmaktadır. ÇalıŖanın işletmeye üye olmasından ayrılmasına kadar uzanan bir süreç olarak kabul edilen örgütsel sosyalizasyon, bu bağlılık çeŖidinin geliŖmesine önemli katkıda bulunabilmektedir. Üç unsurlu örgütsel bağlılık yaklaŖımı Allen ve Meyer tarafından ileri sürülerek işletme ve kiŖi bağlantısı ile ilgili önemli bilgiler vermektedir. İşletme ve kiŖi bağlantısına yönelik karŖılaŖtırmalı bir değerlendirmeye yardımcı olması için işletmeye duygusal, devamlılık ve normatif bağlılık doyumlarının birlikte ele alınması gerekmektedir. Daha sonraki çalıŖmalarda çalıŖanların performansı hem amirlerinin değerlendirmelerine hem de kendi değerlendirmelerine bağlı olarak belirlenebilmektedir. İş performansı ile normatif bağlılık arasındaki iliŖkileri ve örgütsel bağlılığın unsurlarından biri olan normatif bağlılığın belirleyicileri kültürel farklılıklar da dikkate alınarak daha detaylı bir biçimde incelenebilmektedir⁹⁶.

1.5.6. Becker'in Örgütsel Bağlılık Sınıflandırması

Becker'e göre kiŖi davranıŖları ile doğrudan ilgisi olmayan ve davranıŖıyla tutarlı olma konusunda kendisi için önemli olan Ŗeyler üzerine bahse girerken çaba, zaman, statü, ek gelirler gibi yatırımları ortaya koymaktadır. Eğer kiŖinin önceki davranıŖları ile sergileyeceği davranıŖ tutarlı olmazsa bahsi kaybetmektedir. Bu da yatırımların kaybedilmesi anlamına gelip kiŖi için önemli olmaktadır. Dolayısıyla kiŖi davranıŖları arasındaki tutarlılığı sağlamak zorunda kalmakta ve girdiği bahsi kaybetmemek için uğraŖmaktadır⁹⁷. Bu örgütsel bağlılık sınıflandırması, kiŖinin bazı yan bahislere girerek davranıŖ dizisinde tutarlılık göstermesi ve bu davranıŖlarını doğrudan ilgili olmayan çıkarları ile birleŖtirmesi olmaktadır.

Becker, bireyin davranıŖlarına bağlı olmasının nedenini tutarlı davranıŖlar göstermesiyle alakalı olduğunu ifade etmektedir. Tutarlı davranıŖlar, deđiŖik faaliyetler içerisinde olsalar da uzun süreden beri süregelen davranıŖlarsa aynı amacı göstermeye yönelik davranıŖlar olmaktadır. KiŖi bu davranıŖları hedeflerine ulaŖmada bir vasıta olarak gördüğünden tekrarlılama gereğini göstermektedir. Becker yan bahisle bireylerin tutarlı davranıŖlar göstermesinin gerekçesini açıklamaktadır. Yan bahse girmek terimiyle söylenmek istenilen, bir davranıŖla alakalı kararın, o davranıŖla fazla

⁹⁶ Hatice Özutku, "Örgüte Duygusal, Devamlılık ve Normatif Bağlılık ile İş Performansı Arasındaki İliŖkinin İncelenmesi", *İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi*, 2008, Cilt: 37, Sayı: 2, 79-97, s. 95.

⁹⁷ Gül, a.g.e. s. 48.

ilgisi bulunmayan çıkarları etkilemesi olmaktadır. Bundan dolayı örgütsel bağlılık, çalışan kişilerin örgütle karşılıklı taraflar olmak üzere bahse girebildikleri bir süreç olmaktadır. Bağlılık kavramının bahse girme tanımına göre, bir birey önem verdiği şeyleri veya bir şeyi meydana koyarak, yani kısacası bahse girmeleri ile örgütüne yatırım yapmaktadır. Kendisi için ortaya koydukları ne kadar kıymetli ise bağlılığı da o miktarda artmaktadır. Zaman içerisinde kişinin yatırımları arttıkça diğer iş imkânlarının çekiciliği azalmaktadır⁹⁸. Davranışsal bağlılık, çalışanlar tarafından ortaya konulan emeklilik birikimi, kıdem, bilgi gibi çeşitli yatırımlar sonucunda kişinin çalıştığı işletmeye bağlanması durumunda meydana çıkmaktadır. Kişi işletmeye sağladığı yatırımların karşılığında ödüllendirilmeyi arzu etmektedir.

1.5.7. Salancik'in Örgütsel Bağlılık Sınıflandırması

Örgütsel bağlılık Salancik'e göre kişinin davranışlarına bağlanması olarak ele alınmaktadır. Kişi davranışlarıyla uyumlu olan tutumlar göstermekte ve davranışlarına bağlanmaktadır⁹⁹.

Gönüllü olarak yapılan, başkaları önünde gerçekleşen, geri dönülemeyen ve açık, kesin ve şüphe götürmeyen, bir kez yapıldıktan sonra iptal edilemeyen davranışlar bağlılığı etkilemektedir. Gerek Salancik gerekse Becker bağlılığı, mevcut davranışların devam ettirilmesi ile ilişkilendirerek açıklamaktadır. Ancak Becker'in yaklaşımında kişinin davranıştan vazgeçtiği zaman kaybedeceği yatırımların farkında olması için o davranışlarına karşı bağlılık gösterebilmesi gerekmektedir. Davranışa yönelik bağlılığın oluşabildiği Salancik'in yaklaşımında işletme ile kişi arasındaki ilişkiyi yansıtmakta olan psikolojik durumun ya da davranışı devam ettirme isteğinin olması gerekmektedir¹⁰⁰. Salancik'e göre kişi, tutumu ile davranışı arasında olan uyumsuzluğu giderebilmek için, ekseriyetle davranışı öne çıkarma eğiliminde olmaktadır.

1.6. ÖRGÜTSEL BAĞLILIK VE ORTAYA ÇIKAN İŞ DAVRANIŞLARI

Örgütsel bağlılık, örgütsel süreçleri çalışanların benimsemeleri olarak tanımlanmaktadır. Özellikle, iletişim, saygı, iş ahlakı, güven, iş devamlılığına, katılım, paylaşım, politika ve stratejilere, örgütsel vatandaşlık davranışı, takım çalışması gibi örgütsel süreçler; çalışanların sadakat duygularını ve onların örgütsel bağlılıklarını

⁹⁸ H. S. Becker, "Notes on the Concept of Commitment", *American Journal of Sociology*, 1960, Volume: 66, 32-42, pp. 33-35.

⁹⁹ Usta ve Küçükaltan, a.g.e., s. 80.

¹⁰⁰ Gül, a.g.e., s. 49.

göstermektedir. Başka bir deyişle, örgüte olan bağlılık, çalışan-örgüt uyumuna bağlı bir şekilde gelişmektedir. Örgütsel inanç ve değerler ile bireysel inanç ve değerler arasındaki uyum seviyesi ne kadar yüksekte ise örgütsel bağlılık duygusu da o seviyede yüksek olmaktadır. Örgüte olan bağlılığı yüksek olan örgütlerde; iş tatmini, örgütsel güven, iş performansı, bilgi paylaşım, işe devamlılık, örgütsel vatandaşlık davranışı, kaynakların etkin kullanılması gibi hususların düzeyi de yüksek olmaktadır. Diğer taraftan örgütsel bağlılık seviyesinin düşük olması ise, işyerinde ayrımcılık, bilgiyi ve kaynakları kötüye kullanma, işe devamsızlık, örgütsel yabancılaşma, işten ayrılma ve psikolojik taciz gibi üretkenlik zıttı davranışların ortaya çıkması söz konusu olmaktadır¹⁰¹.

Belirli hedefleri ortaya koymak için birlikte olan insanlardan oluşan işletmeler, hedeflerine ulaşabilmek, dönemin sağlamış olduğu süratli gelişmeler ve değişime uyarlanmış olabilmek ve yarışçı dünyada devamlılıklarını elde etmek için en mühim kaynaklardan birini meydana getiren insan unsurunu tesirli kullanmaları gerekmektedir. İşletme amaçları ile kişinin amaçları arasında dengenin kurulmasında, verimliliğin etkili elde edilmesinde, iş gücü dönem hızının düşürülmesinde, en mühim etkenlerden biri örgütsel bağlılık seviyeleri olmaktadır. Çalışanların örgütsel bağlılıkları fazlalaştıkça işletme amaçlarını benimsemeleri ve işletmeyle özdeşleşmeleri kolaylaşır, fedakarlık hisleri fazlalaşır, çalışanlar işletme üyeliklerini kendi istekleriyle devam ettirir ve görevlerini etkili olarak yapabilmektedirler¹⁰². Bu bağlamda kişinin iş süreçlerini geliştirmesi, işini daha etkili yapabilmesi ve daha iyi anlayabilmesi işe bağlılığını gösterip, örgütsel bağlılığın artmasını sağlamaktadır.

Örgütsel bağlılık, çalışanların örgütsel süreçleri benimsemesi olarak ifade edilmekle birlikte, işletmeye olan bağlılık, işletme ve çalışan arasındaki uyuma bağlı olarak gelişme göstermektedir. Bu kapsamda; motivasyon, performans, personel devir hızı, iş tatmini ve devamsızlık kavramları incelenmektedir.

¹⁰¹ Yavuz Demirel, "Örgütsel bağlılık ve Üretkenlik Karşıtı Davranışlar Arasındaki İlişkiye Kavramsal Yaklaşım", *Istanbul Ticaret Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 2009, Yıl: 8, Sayı: 15, 115-132, s. 116.

¹⁰² İrfan Yazıcıoğlu ve Isıl Gökçe Topaloğlu, "Örgütsel Adalet ve Bağlılık İlişkisi: **Konaklama İşletmelerinde Bir Uygulama. İşletme Araştırmaları Dergisi**, 2009, Cilt: 1, Sayı: 1, 3-16, s. 4.

1.6.1. Motivasyon

Motivasyon kavramı güdülenme olarak bilinmekte ve gerçekte Latince “motive” kelimesinden gelmektedir. Bireyin hareketlerinin yönünü tayin eden, bireyi harekete geçiren, bireyin belirli durumlarda belirli davranışlara yönelmesini sağlayan, korku ve ihtiyaçlar, motivasyon olarak tanımlanmaktadır. Motivasyon, işletmenin hedef ve amaçlara ulaşabilmesi için bireyin kendi arzu, istek ve çabasıyla hareket etmesi olarak tanımlanmaktadır. Bireyin bütün birikim, bilgi, enerji ve tecrübesini işletmenin amaçlarına ulaşması için harcıyorsa burada örgütsel motivasyonun varlığından söz edilebilmektedir. Bu yüksek motivasyonun çalışmada sürekli hale gelmesi için performansının kullanılması ve değerlendirilmesi gerekmektedir. Çalışan bu yüksek motivasyonun pozitif sonuçlarını görmezse; enerjisini, yetenek ve bilgisini, örgütsel amaçlara ulaşılmasında kullanmak istememekte ve bir süre sonra çalışanın motivasyonu düşmektedir¹⁰³.

Motivasyon, akıl ve arzu ile sergilenen davranışların altında yatan sebepleri ifade etmektedir. İçsel motivasyon, bireysel ilgi veya zevk ile harekete geçirilirken, dışsal motivasyon ise güçlendirme ihtimalleri tarafından yönetilmektedir. Motivasyon, birbiri ile yakın bağlantıya sahip olan değerler, algılar, inançlar, eylemler ve ilgi alanlarından oluşan bir gruba içermektedir. Bireylerde bulunan motivasyon, konulara göre değişiklik göstermekte ve bu konunun özneliği bireyin yaşıyla birlikte artmaktadır¹⁰⁴. Motivasyon, kişinin davranışlarını şekillendiren, harekete geçiren ve davranışın devamlılığını sağlayan içsel psikolojik ve dışsal ekonomik araçların neler olabileceği üzerinde durmaktadır.

Motivasyon; yeni elemanı işletmeye çekmeyi, işletmede var olan çalışanı yerinde tutmayı, işletmeye olan bağlılıklarını arttırmayı ve çalışanların performans hızını yükseltebilmeyi amaçlamaktadır. İşletmede kullanılan motivasyon araçları; çalışanların talep ve beklentileri, ihtiyaçları, sendikalar, ülkelerin ekonomik durumları, yasal düzenlemeler, işgücü piyasasının durumu, işletmelerin büyüklüğü, işletmelerin çalışan politikalarına ilişkin tavrı ve ödeme gücüyle bu konudaki politikalar ve stratejilerinden etkilenmektedir¹⁰⁵.

¹⁰³ Polat Tunçer, “Örgütlerde Performans Değerlendirme ve Motivasyon” *Sayıştay Dergisi*, 2013, Sayı: 88, 87-108, s. 91.

¹⁰⁴ Emily R. Lai, *Motivation: A Literature Review, Always Learning*, Pearson, 2011, p. 2

¹⁰⁵ Hüseyin Alkıs, “Üretim İşletmeleri Açısından İş Görenlerin Demografik Özellikleri İle Motivasyon Araçlarını Algılama Düzeyleri Arasındaki İlişki”, *Kamu-İş*, 2008, Cilt: 10, Sayı: 2, 79-96, s. 83.

İşletmelerde çalışanların işe karşı tutumu, başarıma ihtiyacı, motivasyonu, işe katılımının artması ile birlikte olumlu yönde artmaktadır. Kontrol bakış açısı ve komuta, motivasyon kavramının hareket noktası olmaktadır. “Çalışana ne yapmalıyız ya da ne vermeliyiz ki işletme için çalışan yararlı sayılacak şekilde hareket etsin?” sorusunun cevabı yönünde çalışanın motivasyonu şekillenmektedir¹⁰⁶.

İşletmelerin amaçlarına ulaşmasında başarının ve verimliliğin artırılmasında, sadece işletme yöneticilerinin memnuniyetini, işletmenin kârlılığı ve üretim artışını öne alan ancak çalışanların isteklerini, ihtiyaçlarını ve mutluluğunu ihmal eden yaklaşımların yer aldığı klasik yönetim anlayışı 1930’lu yıllarda geçerliliğini yitirmiş ve çalışanların mutluluğu ve moralini ön planda tutan Neoklasik yönetim anlayışının benimsendiği görülmektedir. Bu çerçevede Hawthorne araştırmaları büyük yankı uyandırmış olarak işyerinde gruplar arası etkileşimin iş verimliliğine önemli bir biçimde etkisinin olduğunu ortaya koymaktadır. Neoklasik yönetim anlayışı ile çalışanların mutluluğunun iş sonuçlarını olumlu etkilediği, onlara önem verilmesi gerektiği, çalışanların işletmenin amaçlarını kendi amaçları gibi benimsemesinin iş sonuçlarında oldukça yüksek bir başarı ve verimliliği getirdiği anlaşılmaktadır. Bu yaklaşımlarla birlikte işyerinde çalışanların motivasyon ve moral, örgütsel bağlılık ve iş tatmini düzeylerinin artmasını sağlayacak faktörler araştırılmaya başlanılmaktadır. Bilim, bilgi birikiminin oluşmasını sağlayan ve üreten akademik örgütler olan üniversitelerde bilgi işçisi olarak görülen akademisyenlerin meslek motivasyon, örgütsel bağlılık ve iş tatmini düzeylerinin derecesi toplumun pek çok kesiminde dolaylı ve doğrudan etkilere sebep olmaktadır¹⁰⁷.

1.6.2. Performans

Performans, önceliklere ve belirli amaçlara yönelik tanımlı bir süre içinde sonuçlar üretme yeteneği olmakla birlikte amaçların gerçekleştirilmesi için gösterilen planlı tüm sonuçlarının ve çabaların nicel ya da nitel olarak değerlendirilmesi de performans olarak ifade edilmektedir. Son dönemde hem kamu sektöründe hem de özel sektörde yer alan ekonomik birimler faaliyetlerini en etkin şekilde yürütmek yönünde artan hedef baskılarıyla karşı karşıya bulunmaktadır. Ülkemizde özel sektör işletmeleri dışı açılma süreci ile birlikte zorlu bir rekabetle karşı karşıya kalmaktadır. Kısıtlı kaynakların kamu kurum ve kuruluşları arasında kullanım ve paylaşımı

¹⁰⁶ Tamer Koçel, *İşletme Yöneticiliği*, Beta Basım Yayım, İstanbul, 2013, s. 409.

¹⁰⁷ Esra Zeynel ve İlker H. Çarıkçı, “Mesleki Motivasyonun, İş Tatmini ve Örgütsel Bağlılık Üzerine Etkisi: Akademisyenler Üzerine Görgül Bir Araştırma”, *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 2015, Cilt: 20, Sayı: 3, 217-248, s. 218.

konusunda da ciddi bir rekabet bulunmaktadır. Böyle bir rekabet ortamında performansın ölçülmesi, tanımlanması ve geliştirilmesi işletmeler için bir zorunluluk olmaktadır¹⁰⁸. Bir işletmenin sürekliliği ve başarısı onun performansına bağlı olmaktadır.

Performans, işletmenin belirlemiş olduğu hedefleri ile ilgili elde ettiği başarıları olarak tanımlanmaktadır. Bireyin veya bireylerin oluşturmuş olduğu grupların işletmenin stratejik hedeflerine yönelik çalışmasıyla ortaya çıkan sonuçları içermektedir. Performans terimi, davranışsal sonuçlarla beraber ekonomik sonuçları da kapsamaktadır. Rekabet kavramının gün geçtikçe arttığı iş sektörlerinde ve endüstri başarısının değerlendirilmesinde performans terimi önemli faktörlerden biri olmaktadır. Başarı da, işletmenin kendi stratejilerine göre amaçlar belirlemesi ve bu amaçlarına ulaşabilmesi anlamını taşımaktadır. İşletme belirlediği amaçlara ulaşırken de “ölçme” kavramı ortaya çıkmaktadır. Ölçülmesi gereken “performans”tır. Performans, hedefe ulaşma oranı olarak tanımlanabildiği gibi, seçilmiş olan hedefe göre farklı tanımlar yapılabilmektedir¹⁰⁹.

İşletmelerin hedeflere ulaşılma düzeyi ve başarısı, performans kavramı ile açıklanmaktadır. Performans kavramı, çok boyutlu bir kavram olarak ifade edilmektedir. İşletmelerin sürekliliği ve başarısı da performans ile değerlendirmeye alınmaktadır. Performans, işletmelerin stratejik tercihlerini, ekonomik ve daha akılcı şekilde hayata geçirmekle ilgilenmektedir. İşletme, grup veya bireyin istenen hedeflere ne ölçüde ulaştığının, nicel ya da nitel olarak ifade edilmesi de performans olarak tanımlanmaktadır¹¹⁰. İşletmelerin stratejik planı ile misyonları veya esas amaçları ve politikalarının gerçekleştirilebilmesi ise ekseriyetle performanslarının belirlenmesiyle ilgili olmaktadır.

Her işletmenin üzerinde hassasiyetle durması gereken bir kavram olarak çalışan performansı kavramı karşımıza çıkmaktadır. Çalışan performansının günümüz işletmeleri için istenilen seviyelerde sağlanması, işletmenin devamlılığı ve etkinliği için bir zorunluluk haline gelmektedir. Birçok faktör çalışan performansının sağlanmasında rol oynamaktadır. Bu faktörler arasında çalışanın moralinin yüksek

¹⁰⁸ Gülşen Akman vd., “Strateji Odaklılık ve Firma Stratejilerinin Firma Performansına Etkisinin Analizi”, *İstanbul Ticaret Üniversitesi Fen Bilimleri Dergisi*, 2008, Yıl: 7 Sayı: 13, 93-115, s. 94.

¹⁰⁹ Performans Management, p. 1, http://www.pondiuni.edu.in/storage/dde/downloads/hrmiii_pm.pdf (Erişim Tarihi: 10.10.2018).

¹¹⁰ Rifat Karaman, “İşletmelerde Performans Ölçümünün Önemi ve Modern Bir Performans Ölçme Aracı Olarak Balanced Scorecard”, *Celal Bayar Üniversitesi Dergisi*, 2013, Cilt: 1, Sayı: 16, 411-427, s. 411.

olması da ilk sıralarda yer almaktadır. Çalışanın moralinin yüksek olması; çalışana ilgi, samimiyet ve içtenlik gösterilmesi, ücretlerin istenilen seviyelerde olması, gerekli ödül ve prim mekanizmalarının hatasız işlemesi, sosyal hak ve imkânların verilmesi, terfi sisteminin zamanında uygulanması ve çalışanın düşüncelerine, fikirlerine saygı gösterilmesi ile mümkün olmaktadır. Görüş olarak çalışan performansı ne kadar yüksek olursa, işletmenin kazanımlarının da o kadar yüksek olacağı görüşünün yaygın olduğu görülmektedir¹¹¹.

1.6.3. Personel Devir Hızı

İşletmelerin ayakta durabilmeleri, daha nitelikli hizmet sunabilmeleri, rakiplerinin önüne geçebilmeleri, devamlılıklarını sağlamaları, işletme gayelerine ulaşabilmeleri için insan kaynaklarını verimli ve etkili kullanmaları önem arz etmektedir. Yönetim bakımından hususiyetle personellerini sağlamlaştırmak, işletmede rekabet avantajı temin etmek için kullanılması mecburi olan yönetim yöntemleri arasına girmektedir. Personel güçlendirme global yarışmanın meydana getirdiği işletmelerin yarış avantajı elde etmesi ve bunu devam ettirebilmesinde büyük bir önemiyete sahip olan modern yönetim bakış açısından biri olmaktadır¹¹². Personel devir hızı, işletmelerde personel sayısının azalış artış, işe giriş çıkış sayısındaki oranı ifade etmektedir.

Personel devir hızı, işletmeye çalışanların kazandırılması için uygulanmakta olan geliştirme ve eğitim masraflarıyla bu bireylerin işletmeyi bırakmaları sonucu, işletmenin var olan boşluğu gidermekte yaptığı harcamaların bütünü olarak sayılmaktadır. İşletmede kalan diğer çalışanlar için bu kötü pozisyonun ortaya koyduğu olumsuz etki olmaktadır. İşletmede yönetsel manada bütün gayretler işgücü devir oranının azaltılmasını sağlamak için olmaktadır. Ortaya çıkan bu durumun engellenmesi için yapılacak olan çalışmaların temelini; çalışanların gereksinimlerinin iyi bir şekilde belirlenip, bu gereksinimlerin giderilmesiyle iş tatmininin gerçekleştirilmesi oluşturmaktadır¹¹³. Personel devir hızını takip eden işletme yöneticilerinin kişi, grup ve işletme ihtiyaçlarını göz önüne alarak, bunlar arasında bir denge bulmaları önemli olmaktadır.

¹¹¹ Rifat İraz ve Özlem Akgün, "Örgütsel Bağlılığın Çalışan Performansı Üzerine Etkilerini Ölçmeye Yönelik Bir Çalışma", *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler MYO Dergisi*, 2011, Cilt: 14, Sayı: 1-2, 201-224, s. 228.

¹¹² Mustafa Taşlıyan vd., "Personel Güçlendirmenin Örgütsel Bağlılık ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışına Etkisi: Akademisyenler Üzerine Bir Araştırma", *Çankırı Karatekin Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 2015, Cilt: 6, Sayı: 1, 313-334, s. 314.

¹¹³ İşcan ve Timuroğlu, a.g.e., s. 124.

İşletmelerin çoğu, tek kişilik veya küçük bir grup ortaklıkları olarak işe başlamakta, ancak işletmeler büyüdükçe, yöneticilerin gündelik işlerini gerçekleştirmek için çalışanları işe alması gerekmektedir. İşletme işe çalışan alırken, çalışanların işletmeyi ilerde herhangi bir nedenden dolayı bırakma olasılığı her zaman bulunmaktadır. Personel devri veya çalışan devirleri, çalışanların işletmeden ayrılma oranı olmaktadır¹¹⁴. İşletmelerde çalışanın işi bırakmasıyla personel devir hızının yüksek olmasının örgütsel bağlılığa olumsuz yönde katkısı olmaktadır.

İşletmelerde çalışan devir hızının yüksek olmasının, örgütsel bağlılığı düşürdüğü görülmektedir. Bu yöndeki çalışan taleplerini karşılayamayan işletmelerde, yüksek çalışan devir hızıyla karşılaşmaktadır. Çünkü çalışan, iş tatmini, motivasyon ve performansının artması noktasında, işletmeden sürekli çaba göstermesini beklemektedir. İşletme çalışanın gelişim ve yenilik talepleri doğrultusunda, konaklama sektörü ile ilgili seminer, toplantı vb. faaliyetlerin duyurumunu yaparak, katılımı sağlayabilmektedir. Çalışanların dört yıllık yükseköğretim tahsili yapanları yüksek lisans ve doktora gibi akademik eğitime teşvik edebilmektedir. Diğer çalışanların da yaptıkları tahsil derecelerinden daha üst düzeyde bir tahsil görmelerini sağlayacak imkanı ve ortamı sağlamaktadır. Ayrıca çalışanlardan gelecek talebe göre seminer, eğitim, hizmet içi kurs vb. gibi faaliyetlere de yer vermektedir. Örgütte konaklama sektörü ile ilgili süreli yayınlara abone olunmakta ve yer verilmektedir¹¹⁵.

Birey ve işletme açısından işgücü devir hızı ortaya çıkardığı sonuçlar bakımından önemli olmaktadır. Özellikle işgücü devir hızının yüksek olması hizmet sektöründe işletmenin etkinliğini ve etkililiğini düşüren sonuçlar meydana getirmektedir. Bununla beraber kariyer yapma ile yüksek devir hızının da önünde farklı engeller bulunmaktadır. Bireyin kişilik özellikleri, güvenilirliği ve örgütsel bağlılığı, bireyin yüksek iş değiştirmesi karşısında işletmelerce sorgulanmaktadır. Düşük devir hızı işletmeler açısından da önerilmemektedir. Sisteme dahil edilen yeni işgücü işletme dinamizminin artmasına, yenilikçiliğin ve yaratıcılığın gelişmesine sebep olmaktadır. İşletme içerisindeki çalışanlar arasında da aynı zamanda istenilen düzeyde bir rekabet ortamı yaratmaktadır. Genel olarak literatürde işletmeler için yıllık

¹¹⁴ Gregory Hamel, "What is Staff Turnover Rate?", Chron, Small Business, <https://smallbusiness.chron.com/staff-turnover-rate-20882.html> (Erişim Tarihi: 18.09.2018).

¹¹⁵ Akyay Uygur, "Örgütsel Bağlılık ile İşgören Performansı İlişisini İncelemeye Yönelik Bir Alan Araştırması", *Ticaret ve Turizm Eğitim Fakültesi Dergisi*, 2007, Sayı: 1, 71-85, s. 83.

devir hızı %13 - %14'lük olarak normal karşılanmaktadır. Bu devir oranının altı düşük devir hızı, üstü ise yüksek devir hızı olarak değerlendirilmektedir¹¹⁶.

İşletme amaçları ile bireyin amaçları arasında dengenin kurulmasında, çalışan verimliliğinin etkili olarak sağlanmasında, işgücü devir hızının düşürülmesinde en önemli faktörlerden biri, çalışanların örgütsel adalet düzeyleri olmaktadır. Örgütsel adalet algıları çalışanlarda arttıkça işletmeyle kendilerini özdeşleştirmeleri ve işletme amaçlarını benimsemeleri kolaylaşmakta, işletme üyeliklerini gönüllü olarak sürdürebilmekte, fedakârlık duyguları artmakta ve rollerini etkin olarak yerine getirebilmektedir. Çünkü çalışanlar bir işletmede adil olunmadığını düşünüyorsa kendisini bağlı hissetmesi, kendisini işletme ile özdeşleştirmesi mümkün olmamaktadır. İşletmeye bağlılığın düşük olması her an örgütü terk etmeye hazır bireyleri ifade etmektedir. Bu durum işletmede verimliliğin düşmesine ve çalışan devrinin artmasına neden olmaktadır¹¹⁷. İşletmede personel devir hızı ne kadar düşük olursa alınan verim de o kadar yüksek olmaktadır.

Çalışan devir hızının yüksek olması işletmelere yüksek maliyet getirmektedir. Bu maliyetler; eğitim, duyurum, yeni işe alma gibi giderlerden oluşmaktadır. Bir işletmede çalışanın işten ayrılma maliyeti, ayrılan personelin maaşının yaklaşık iki katına karşılık gelmektedir ve her sektör için bu olumsuz etki neredeyse eşit miktarda geçerli olmaktadır. Konaklama, işletmelerinin departmanlarının çalışan devir oranını optimum düzeyde yakalayabilmesi için bu durum üzerinde çalışmalar yürütmesi zorunlu olmaktadır. Çünkü işletme açısından yüksek devir oranı fazla maliyet yaratacağından dolayı işletmeler bu duruma önem vermektedir¹¹⁸.

Çalışanların devir hızları iş hayatında ortaya çıkan bazı problemler sebebiyle etkilenebilmektedir. Bir işletmenin terfi ya da ücret politikası ya da ülkenin ekonomik toplu durumunda yaşanan gelişmeler ile üst yönetimin davranışı nedeniyle kişilerin buldukları işlerinden ayrılması ve yeni bir iş bulma beklentisine girişmesi olabilecek bir durum olmaktadır. Kişilerin eğitim veya cinsiyet durumu gibi demografik değişkenleri işgücü devir hızını etkileyen bir diğer faktör olmaktadır. Bireyin işten zorunlu veya gönüllü ayrılması işletmenin devir hızını etkilemektedir. Yüksek olan

¹¹⁶ Burcu Yılmaz ve Ali Halıcı, "İşgücü Devir Hızını Etkileyen Etmenler: Sekreterlik Mesleğinde Bir Araştırma", *Uluslararası İktisadi ve İdari İncelemeler Dergisi*, 2010, Sayı: 4, 93-108, s. 99.

¹¹⁷ Edip Örucü ve Sibel Özafşarlıoğlu, "Örgütsel Adaletin Çalışanların İşten Ayrılma Niyetine Etkisi: Güney Afrika Cumhuriyetinde Bir Uygulama", *Mustafa Kemal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 2013, Cilt: 10, Sayı: 23, 335-358, s. 336.

¹¹⁸ Gül Gün, "İş Gören Devir Oranı Analizi: Bitlis İli Otel İşletmelerinde Bir Uygulama", *Bitlis Eren Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 2016, Cilt: 5, Sayı: 2, 1-20, s. 2.

işgücü devir hızı, bir işletmenin maliyetini arttıran ve verimi ile kârlılığını düşüren bir faktör olmaktadır. Bu durum çalışanlarda da düşük performans ve durum tatminsizliğine neden olmaktadır. Çalışanın işten ayrılmasının çeşitli nedenleri bulunmaktadır. Bunlar arasında ölüm, işyerinin terk edilmesi, askerlik, emeklilik, işçinin işveren tarafından çıkartılması, iş göremezlik veya evlendikten sonra kadınların tazminat için işyerinden ayrılması olabilmektedir¹¹⁹. Çalışan işinden zorla ayrılıyorsa çalıştığı işletmeden kaynaklanıyordur, işinden gönüllü ayrılıyor ise kendinden kaynaklanıyor olmaktadır. Bunlar personel devir hızını etkilemektedir.

1.6.4. İş Tatmini

İş tatmini, kişinin işine karşı gösterdiği genel davranış ve tutumları olarak tanımlanmaktadır. Çalışanın işine ait duyduğu rahatlığını ve iç huzurunu gösteren bir olgu da iş tatmini olmaktadır. İşe karşı tutumun negatif haline iş tatminsizliği, pozitif haline de iş tatmini denilmektedir. Çalışan çalışmaları ile emek vererek bunun karşılığı olan beklentilerini karşılamak ve kendi iç dünyasına uygun bir ortamda çalışmak istemektedir. İş tatmini, çalışanın elde ettikleri ile beklentileri arasında bir uyum olduğu sürece artmaktadır. Çalışan, kendisi ile işi arasında uyumu sağlayıp; iş arkadaşlığı, ücret ve terfi olanakları gibi sosyal statü simgelerinden iyi bir şekilde yararlanabilirse iş doyumunu sağlamış olmaktadır. Kişiden kişiye bu doyumun sağlayan etmenler değişmekle birlikte daha az önemli ve önemli olanlar olarak ikiye ayrılmaktadır. Çalışan kişinin gereksinim duyduğu ihtiyaçları yüksek oranda ne kadar karşılanırsa aynı oranda iş tatmini de yüksek olmaktadır. En yüksek maaş alan birey bir işyerinde maaş ölçeğinde düşünülüğünde maaşıyla aynı oranda iş doyumunu en çok sağlayan çalışan olarak görülebilmektedir. Ama iş arkadaşlarıyla bu birey sürekli çatışma durumunda bulunuyorsa sonuçta iş tatmini işe karşı duygusal bir tepki olduğu için işine karşı tatminsizlik yaşayabilmektedir. Sonuç olarak; yalnızca bireysel ihtiyaçların karşılanabilmesiyle bireysel tatmin belirlenmeyip çevresel etmenlerce de etkilenmektedir¹²⁰. İşte çalışanın işinden elde ettiği doyum, işten ne elde ettiği, ne kadar elde etmek istediği ve ne elde etmek istediğine olan inançlarının bileşimiyle meydana gelen duygusal durum olmaktadır.

İş tatmini kavramı, işte çalışanların yönetilmesi ele alındığında, modern yöneticilerin karşılaşmakta olduğu en karışık konulardan birini temsil etmektedir.

¹¹⁹ Mehmet Ayaz, "İşgören Devir Hızı ve İş Kavramının Tanımı", 2017, <https://mehmetayaz2828.blogspot.com/.isgoren-devir-hz-ve-is-kavramnn-tanm.html> (Erişim Tarihi: 09.05.2018).

¹²⁰ Kemal Üçüncü, "İş Tatmini ve Motivasyon", Trabzon, 2016, s. 7, aves.ktu.edu.tr/ImageOfByte.aspx?Resim=8&SSNO=97&USER=4049 (Erişim Tarihi: 10.05.2018).

Bütün dünyada iş tatmini hakkında binlerce araştırma yapılmasına ve makale yazılmasına karşın, Makedonya Cumhuriyeti'nde en az gözden geçirilen araştırma konularından birisi olmaktadır. Çalışmaların birçoğu, işte çalışanların motivasyonunun iş tatmini üzerinde müthiş bir etkiye sahip olduğunu göstermekteyken, motivasyon seviyesinin verimlilik üzerinde ve bu sayede işletmelerin performansı üzerinde bir etkisi olduğunu kanıtlanmaktadır¹²¹.

İnsanlar günlük yaşantılarının büyük bir kısmını belirli bir yaştan sonra bir işte çalışarak yaşamakta ve birçok şahıs için zamanla iş yaşamın merkezi bir bölümü haline gelmektedir. Zaman içerisinde bireyin işi, hayata anlam kazandırarak yaşam tatminine de destek olabildiği gibi tam tersi de geçerli olabilmektedir. Bireyin psikolojik durumundan başka ekonomik durumunu da yakından etkileyen işten beklentileri, insan yaşamındaki en önemli faaliyetlerden birisi olmaktadır¹²².

Kişinin işine karşı genel tutumunu en genel anlamı ile söyleyebilen insanlar günlük hayatlarının büyük bir kısmını belirli bir yaştan itibaren çalıştıkları yerde geçirmektedirler. Bu bağlamda sadece psikolojik durumunu değil, ekonomik pozisyonunu da yakından etkilemekte olan çalıştığı yerden umduklarını elde eden kişi daha mutlu olabilmektedir. Dolayısıyla insan hayatında iş tatmini hem psikolojik hem de ekonomik yönden önemli bir role sahip olmaktadır¹²³.

İnsan kaynakları işletmeler için en değerli kaynak olarak sayılmakta, verimli ve etkin kullanılması işletmelerin hayatta kalabilmek, rekabet edebilmek ve başarılı olabilmek için temel ihtiyaçlarından birisi olarak değerlendirilmektedir. Ancak bu konu tatmin seviyeleri yüksek çalışanların bulunması ile gerçekleşebilecektir. Bu sebeple işletmeler sahip olduğu insan kaynaklarının tatmin seviyelerini arttırmaya yönelik araçlar ve araçlar kullanmaktadır¹²⁴.

1.6.5. Devamsızlık

Kıt kaynaklarla hizmet veya mal üreten işletmeler için işe devamsızlık konusu bugün ciddi maliyetlere sebep olan ve çözülmesi gereken en önemli konulardan

¹²¹ Brikend Azırı, "Job Satisfaction: A Literature Review", Management Research and Practice, 2011, Volume: 3, Issue: 4, 77-86, p.

¹²² Aşan Öznur ve Age Erenler, "İş Tatmini ve Yaşam Tatmini İlişkisi", *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 2008, Cilt: 13, Sayı: 2, 203-216, s. 11.

¹²³ İsmail Bakan ve Tuba Büyükbeşe, "Örgütsel İletişim ile İş Tatmini Unsurları Arasındaki İlişkiler: Akademik Örgütler İçin Bir Alan Araştırması", *Akdeniz İİBF Dergisi*, 2004, Sayı: 7, 1-30, s. 6.

¹²⁴ Bedrettin Türker Palamutçuoğlu vd., "Örgütsel Adalet ile İş Tatmini Arasındaki İlişkiye Meta Analitik (Meta Analytical) Bir Yaklaşım", *Uluslararası Alanya İşletme Fakültesi Dergisi*, 2016, Cilt: 8, Sayı: 2, s. 203-216, s. 205.

olmaktadır. İşe devamsızlık, işgücünün ve zamanın planlanamamasını, işin akışını, kalitesizliğe sebep olan üretimde verimliliği düşürerek işletmenin rekabet gücünü düşürmektedir. Üretimde verimliliğin düşmesi işletmenin geleceğe dair net bir plan yapamamasına bu rekabet gücünün düşmesi sebep olmaktadır. Burada devamsızlığa sebep olan etmenlerin belirlenmesi ve işletme yöneticileri tarafından bunların anlaşılması önem arz etmektedir¹²⁵. Rekabet şartları ile mücadele eden işletmelerde ciddi mali yük getiren çalışan devamsızlığı çözülmesi ve incelenmesi gereken çok mühim bir konu olarak sayılmaktadır.

Devamsızlık problemi günümüz işletmelerinin çalışanlarla olan ilişkilerinde çözmek zorunda olduğu insan kaynakları problemlerinin başında gelmektedir. Devamsızlık, işletme verimliliğini olumsuz etkilediği kadar çalışanın sağlığı ve morali açısından da önem taşımaktadır. Devamsızlık problemi bu yüzden yalnızca işçi-işveren ilişkilerini etkilememekte, işletmelerin insan kaynakları ve istihdam politikalarını da yakından ilgilendirmektedir. İşyerlerindeki işe devamsızlığın birçok sebeplerden kaynaklandığı bilinmektedir. Bu sebeplerden bazıları kişinin kendisinden (cinsiyet, yaş durumu, eğitim düzeyi, aile durumu vb.) bir kısmı da çalıştıkları yerlerdeki yönetim ve üretim tarzından ve işyerindeki çalışma koşullarının güvensiz ve sağlıksız olmasından kaynaklanmaktadır. Yapılan işin monoton ve zor olması, işten alınan tatmin seviyesini düşürmekte, bu da bireylerde iş stresine yol açarak işgücü devrini ve devamsızlığı arttırmaktadır¹²⁶. Çalışanın devamsızlık sonucu işe gelmemesi iş yükünü diğer iş arkadaşlarına yansıtmakta ve bu durum işletme yöneticisinde geçici bir rahatsızlık oluşturmaktadır.

Örgütsel bağlılık içerisinde devamsızlık ve işyeri katılımı sanayileşmiş olan toplumumuz için büyük bir öneme sahip olmaktadır. Devamsızlık konusu sanayide üretim maliyetini doğrudan etkilediği görülür, ancak eksilen verimlilik de toplumu ve bütün ekonomiyi doğrudan ve dolaylı olarak etkilemektedir. Maliyeti arttıran gittikçe azalan verimlilik, bunun yanında özel alanlarda ve kamusal alanda mal ve hizmetlerin niteliklerini azaltabilmektedir. İşletmelerde, kilit süreçlerde veya kritik zamanlarda genellikle çalışanlara fazladan yük yüklenmektedir. İşletmelerin anlayışında, çalışanların performansının her alanda yüksek olması, uluslararası ve yerel yarışma gücünün sağlanması için önemli yere sahip olduğu bir hale geldiği görülmektedir.

¹²⁵ Bilgin Şenel, "Devamsızlık Nedenleri ve Maliyetinin Araştırılması", *Marmara Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 2012, Sayı: 3, 1-17, s. 12.

¹²⁶ Bünyamin Bacak ve Yusuf Yiğit, "İşe Devamsızlığın Nedenleri, Ekonomik Sonuçları ve Azaltılması İçin Alınması Gereken Önlemler", *Girişimcilik ve Kalkınma Dergisi*, 2014, Cilt: 5, Sayı: 1, 29-44, s. 30.

Çalışanların örgütsel bağlılığa ve üretkenliğe katılımının, insan kaynakları başarısının en önemli bileşenleri haline geldiği ortaya konulmaktadır. İşletmelerin devamsızlıktan dolayı ortaya çıkan maliyetlerini değiştirmek için pek çok şey yapılamayacağı görüşü değişmektedir. Değişen bu anlayışla bazı işletmelerin iş devamlılığı seviyelerini düzeltmek için onlara hazır bulunan bir yol gösterici olmaktadır. Yeni sanayi çevresi, kurumsal pazarlık ve yeniden yapılanma yoluyla, işverenlerin ve çalışanların gereksinimlerini daha rahat karşılamak için çalışma koşullarını değiştirmesi meydana gelmektedir. İşletmeler devamsızlık koşullarının değişimi çalışma ortamında hastalık izninin ve yokluğun yönetiminin yapılmasına olanak tanımaktadır¹²⁷.

İşletmelerin çözmesi gereken en önemli insan kaynakları problemlerinden birisi de işe devamsızlık olmaktadır. İşletmelere işe devamsızlık tutumunun birçok maliyete sebep olduğu açık olmaktadır. İşe devamsızlık, işgücü planlamasını ve iş akışını bozmakta, vaktin iyi kullanılmasını engellemekte, böylelikle kalite ve verimliliğin düşmesine, işletmelerin rekabet kuvvetlerinin azalmasına sebep olmaktadır. İşe devamsızlığın bununla birlikte işletme elemanları arasındaki ilişkiler açısından olumsuz etkileri de bulunmaktadır. Bu yönden, işe devamsızlık tutumuna sebep olan psikolojik unsurları, demografik unsurları, işletme kontrol politikalarını ve devamsızlık kültürünü anlamak önem arz etmektedir. İşletmeler, maliyeti ve olumsuz etkileri sebebiyle işe devamsızlık davranışını kontrol etmek ve en düşük seviyeye indirmek mücadelesinde olmaları gerekmektedir. Çünkü bu tutumun kontrol edilmesi işletme süreçlerinin doğru işlenmesini, bu sayede maliyetlerin düşmesini, verimliliğin ve kârlılığın artmasını, rekabet gücünün artmasını sağlamaktadır. Bu amaçla; işletmeler, çalışanın işletmeye daha bağlı olmasını sağlamak için yaptığı işi daha çekici hale getirme yollarını aramalı ve böylelikle işin cazip yönlerini arttırması gerekmektedir. Ayrıca, işletmenin kontrol politikalarının tekrar kontrol edilerek işe devamsızlığın azaltılması gerekmektedir. İşletmelerin başarısızlık veya başarılarında insan unsurunun önemli bir yeri olduğu için çalışanların karşılaşılabileceği zorlukların mümkün olduğunca azaltılması, onların bağlılıklarını ve motivasyonunu arttırmaktadır¹²⁸. İşe geç gelen çalışanlarla baş edebilmenin çözüm yollardan biri çalışanların beklentilerine tatmin edici ve uygun bir ortam yaratmaktır.

¹²⁷ Sydney Macquarie Street, Royal Australasian College of Physicians, Workplace Attendance and Absenteeism, The Australasian Faculty of Occupational Medicine, National Library of Australia, 1999, pp. 6-7.

¹²⁸ Faruk Şahin, "İşe Devamsızlığın Nedenleri, Sonuçları ve Örgütler İçin Önemi", *Niğde Üniversitesi İİBF Dergisi*, 2011, Cilt: 4, Sayı: 1, 24-39, s. 96.

1.7. ÖRGÜTSEL BAĞLILIĞIN SONUÇLARI

1960'lı yıllarda tanımlanmış olan örgütsel bağlılığın; birçok araştırmacının, özellikle 1990'lı yıllardan itibaren, konusu olarak ele alındığı ve bu konunun teorik gelişmesi için çok önem verildiği görülmektedir. Literatürde örgütsel bağlılıkla ilgili ilk çalışmalar; iş performansın ve verimliliğin, yüksek örgütsel bağlılıkta artacağı görüşü temel alınarak gerçekleştirilmektedir. Örgütsel bağlılık alanında bu doğrultudaki araştırmalar, örgütsel bağlılığın sebeplerinin ve sonuçlarının meydana çıkarılması yönünde başlamaktadır¹²⁹. İşletmede etkinliğin ve verimliliğin artırılması için çalışanların örgütsel bağlılık seviyelerinin bilinmesi, çalışanların amaçları ile işletmenin amaçlarının örtüşmesi ve işletmenin bir parçası olarak çalışanların kendilerini görmesi mühim olmaktadır.

Kurumda kalan çalışanların ya da bunların ayrılma eğiliminin çok önemli belirleyicilerinden birisi, örgütsel bağlılık olmaktadır. Örgüte bağlılığı meydana getirmek, insan kaynakları yönetiminin esasını oluşturmaktadır. Otelcilik yönetimi, orada çalışanların işletmelerine bağlılıklarını, iş hayatı kalitelerini ve işletmeyle birleşmelerini destekleyecek politikaları geliştirmektedir¹³⁰.

İş hayatında karşımıza çıkan en önemli sorunlardan birisinin çalışanların iş yerlerinden ve işlerinden memnun olmamaları olarak düşünüldüğünde, bu sorunun çözülmesi işletmeler için hizmet veya mal üretmek kadar esas bir fonksiyon haline almaktadır. Bu fonksiyonun oluşmasında çalışanın işletmenin değerlerini ve hedefini benimsemesi, işletme için daha fazla gayret sarf etmesi ve örgüt üyeliğini sürdürmek istemesi manasına gelmekte olan örgütsel bağlılık artarak ön plana geçmektedir. Örgütsel bağlılık çalışanlar ve işletme arasındaki bağlantının odağını oluşturmaktadır. İşletmelerin içerisinde bulunduğu, küçülerek büyüme, şiddetli rekabet, verimsizlik ve işletme evlilikleri gibi pek çok sorundan kurtulabilmeleri için örgütsel bağlılık epey önem kazanmaktadır. İşletmenin değer ve hedefleri ile çalışanların değerleri ve hedeflerinin birleşmesi, işletme için gönüllü olarak daha fazla gayret sarf etme ve örgüt üyeliğinin sürmesi manasına gelen bağlılık birçok sorunu kendiliğinden çözüme ulaştırırken işletmelerin rekabet çevresinde bir adım öne gelmelerine neden olmaktadır. Çeşitli faktörlerden etkilenmekte olan ve algılanması kişiye ve zamana

¹²⁹ Gülgün Meşe, "Örgütsel Bağlılığı Etkileyen Örgütsel Faktörlerin Analizi: Belediye Çalışanları Üzerinde Bir Uygulama", *Mevzuat Dergisi*, 2007, Yıl: 10, Sayı: 115, <http://www.mevzuatdergisi.com/2007/07a/01.htm> (Erişim Tarihi: 10.05.2018).

¹³⁰ Sergül Duygulu ve Abaan, Süheyla, "Örgütsel Bağlılık: Çalışanların Kurumda Kalma Ya Da Kurumdan Ayrılma Kararının Bir Belirleyicisi", *Hacettepe Üniversitesi Hemşirelik Fakültesi Dergisi*, 2007, Cilt: 14, Sayı: 2, 61-73, s. 61.

göre değişebilen örgütsel bağlılık sübjektif yapıya sahip olmaktadır. Bağlılığın sağlanması uzun süren ve zor bir çabayı gerektirirken, kaybedilmesi hızlı ve kolay olmaktadır. Liderler, işletme yönetimleri örgütsel bağlılığı koruyacak, sağlayacak program ve uygulamalar geliştirirken, konunun bireye ve zamana göre değişebileceğini ve uzun vakit alabileceğini unutmamaları gerekmektedir. Bu karşılık, bireyin kimliğinin işletmeyle iliştilirdiğı söylenebildiğinde ise, tutumlar öne çıkmaktadır¹³¹. Örgütsel bağlılık sayesinde hem işveren hem de çalışan açısından işletme uzun süre yaşanabilir ve çalışabilir hale gelmektedir.

Dolayısıyla bu bölümde; çalışanların tutumları ile beklentilerinin, örgütsel yapı ve amaçlar açısından yeterli olmadığı zamanlarda ortaya çıkan düşük örgütsel bağlılık; çalışanlarının deneyimlerinin fazla ancak örgütsel özdeşleşme ile bağlılıklarının tam olmadığı zamanlarda ortaya çıkan orta yani ılımlı örgütsel bağlılık ve meslekte başarının sağlanması ile ücrette doyum yaşayan çalışanlarda ortaya çıkan yüksek örgütsel bağlılık konuları üzerinde durulacaktır.

1.7.1. Düşük Örgütsel Bağlılık

Düşük bağlılık kişinin işletme ile arasındaki ilişkinin oldukça zayıf bulunduğu ve işletmenin hedef ve amaçlarını gerçekleştirmek için göstermiş olduğu davranış ve tutumlardan mahrum olduğu bir konum olmaktadır. Bu bağlılık seviyesi Allen ve Meyer'in 1990 yılında yapmış olduğu örgütsel bağlılık bölümlendirmesinde yer alan devamlılık bağlılığı ya da zorunluluk bağlılığı olarak da adlandırılmaktadır. Devamlılık bağlılığı, kişinin işletmesine yapmış bulunduğu yatırımlardan ötürü kalma arzusunun kaynaklanmaktadır. Yapılan yatırımlar, kariyer, emeklilik hakkı, iş arkadaşları ile iyi ilişkiler, kıdem ile uğraştığı işten dolayı elde ettiği hususi yetenekler olmaktadır. Düşük devamlılık bağlılığı ya da bağlılık seviyesi, kişinin işletmesi ile olan psikolojik airtlik duygusunun güçsüzlüğünü anlatmaktadır. Bu sebeple düşük bağlılık seviyesine sahip çalışanlar işletmeler için arzu edilmeyen çalışanlar olarak vasıflandırılmaktadır. Düşük örgütsel bağlılıkla çalışanlar birinci fırsatta buldukları işletmeden başka bir işletmeye geçebilmeyi arzulamaktadırlar¹³². Çalışanın bağlılığı düştüğünde, bulunduğu işletmeden ayrılarak başka bir işletmeye transfer olmayı kendisine bir hak olarak düşünebilmektedir.

¹³¹ Mustafa Şahin, "Örgütsel Bağlılık Sonuçları", 2013, <http://yazilanmakaleler.blogspot.com.tr/2013/02/orgutsel-baglilik-sonuclari.html> (Erişim Tarihi: 25.05.2018).

¹³² Hakan Koç, "Örgütsel Bağlılık ve Sadakat İlişkisi", *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, 2009, Cilt: 8, Sayı: 28, 200-211, ss. 205-206.

Örgütsel bağlılık düzeyi düşük ise çalışanın beklenti ve tutumları ile örgütsel amaç ve yapılar yönünden yeterli bir intibak olmadığı görülmektedir. Kendini işletmeye bağlayabilecek kuvvetli eğilimlerden de çalışan mahrum olmaktadır. Örgütsel bağlılığın düşük olması işletme ve çalışan açısından önemli sonuçlar meydana getirdiği de görülmektedir. Bireyin gelişmeye bağlılığı ve yaratıcılığı düşük örgütsel bağlılıkta ortaya çıkabilmektedir. Kişi işletmeye düşük seviyede bağlılık duymasıyla alternatif iş imkanlarını araştıracağından bu vaziyet, insan kaynaklarının daha etkili kullanımını sağlayabilmektedir. Düşük bağlılık örgütsel düzeyde işlevsel olabilmektedir. Genellikle düşük bağlılık yüksek düzeyde çalışan devri, işletmede kalma isteğinin yok olması, devamsızlık, işe geç kalma, işletmeye sadakatsizlik, düşük iş kalitesi, yetersiz çaba, çalışan hırsızlığı, ikamet yerinin değiştirilmesi ve benzer durumlarla ilişkili olduğu görülmektedir¹³³.

Başarıya ulaşmanın günümüz işletmeleri açısından en ihtiyaç duyulan koşullarından birisi de çalışanları çalıştığı işletmeye bağlı olarak istihdam etmek olmaktadır. Bir işletmede çalışanların örgütsel bağlılığı yüksek olarak bulunursa kârlılığı artmakta, maliyetleri düşmekte, verimli ve etkin bir iş ortamı sağlanmaktadır. Farklı şartlarda çalışma koşullarına sahip olsalar da, kamu kurumları bakımından da, özel işletmelerde görüldüğü gibi çalışanların örgütsel bağlılık seviyeleri, verimli ve etkin bir çalışma ortamının yaratılması açısından oldukça önemli bir durum olmaktadır. Bir kamu kurumunun örgütsel bağlılığı düşük çalışanlardan oluşursa özel sektöre ve değişik kamu kurumlarına geçiş oldukça sık görülen iş verimsizliği durumunu ortaya çıkmaktadır¹³⁴. İşten ayrılan çalışanların yerine yenilerinin alınması neticesinde işletme açısından ilave maliyet durumu meydana gelmektedir.

Örgütsel bağlılığı çalışanların içinde yüksek olanların varlığı, bilhassa bilgi işçisinin ehemmiyet kazandığı günümüzde işletmeler bakımından rekabet edilebilirliği temin etmektedir. Çalıştığı işletmeye karşıt bağlılık hissetmeyen, işletmesine öfke duyan çalışanlar, işletmeleri için stratejik mühim olan bilgileri rakip işletmelerle paylaşarak, çalışma yerindeki taşınmazlara bilerek zarar vererek, iş arkadaşlarına olumsuz istikamette tesir ederek, işletmelerine manevi ve maddi zararlar verebilmektedirler¹³⁵.

¹³³ Refik Balay, *Yönetici ve Öğretmenlerde Örgütsel Bağlılık*, Nobel Yayın Dağıtım, Ankara, 2000, ss. 6-7.

¹³⁴ Ufuk Ünlü, "Kamu Kurumlarında Örgütsel Bağlılık Açısından Örgütsel Sadakatin Önemi", *Sayıştay Dergisi*, 2017, Sayı: 106, 147-162, ss. 147-148.

¹³⁵ Selver Yıldız Bağdoğan ve Damla Sarpbalkan, "Çalışanların Örgütsel Bağlılığını Etkileyen Bir Faktör Olarak Dönüşümcü Liderlik Algısı", *Yönetim Bilimleri Dergisi*, 2017, Cilt: 15, Sayı: 30, 335-352, s. 340.

1.7.2. İlimli Örgütsel Bağlılık

Orta seviye bağlılık kişinin içinde bulunduğu işletmenin politika, amaç, faaliyet ve hedeflerini kabul etmesine karşın bütün olarak işletmeye yönelik kendisini ilişkin hissetmemesi konumu olmaktadır. Bu seviyedeki bağlılığa malik kişiler çoğu vakit işletmenin istekleri ve beklentilerini sağlama yönünde davranış ve tutumlar gösterse de, işletme beklentileri ile kişisel değerleri karşı karşıya geldiği durumlarda sorunlara neden olmaktadır. İlimli örgütsel bağlılık seviyesi, Allen ve Meyer'in örgütsel bağlılık bölümlendirmesinde yer alan normatif bağlılığı olarak ya da şekilsel bağlılık olarak isimlendirilmektedir. Bu bağlılık seviyesinde, kişinin işletmesine bağlılık göstermesinin gerçek olduğunu hissetmesinin ve işletmede kalmayı kendisine özgü bir vazife olarak görmesinin etkisi bulunmaktadır¹³⁶. Bazı durumlarda örgütsel bağlılığın ılımlı seviyede gerçekleştiği söylenmektedir.

İlimli örgütsel bağlılık kişi deneyiminin güçlü, fakat bağlılığın ve örgütsel özdeşleşmenin tam olmadığı bağlılık seviyesi olmaktadır. Çalışanlar ılımlı bağlılık düzeyinde yer alarak kendilerini sistemin yeniden şekillendirmesine karşı gelmekte ve bu yüzden kişi olarak kimliklerini korumak için efor sarf etmektedirler. Bu düzeydeki çalışanlar, işletmenin hepsi değil ancak bazı değerlerini uygun görme kapasitesine sahip olarak, işletmenin beklentilerini karşılarken bir taraftan bireysel değerlerini korumayı diğer taraftan da işletmeyle bütünleşmeyi sürdürmektedirler¹³⁷. Bu bağlılık çalışanlara ve işletmeye dönük olumlu sonuçlardan dolayı işletmede kalma süresi artmakta ve işletmeden ayrılma isteği azalmaktadır.

Çalışan çalıştığı işletmede veya diğer işletmelerde ılımlı örgütsel bağlılık ile tecrübe kazanmış olmakta ve çalıştığı işletme ile örgütsel bağlılığı oluşmamış veya özdeşleşme sağlamamış olmaktadır. Çalışan ılımlı bağlılık seviyesinde ise işletmenin kendisine şekil vermesine izin vermek istememektedir. İşletme içerisinde çalışan kişisel kimliğini korumak için gayret göstermektedir. Çalışan bu bağlılık seviyesinde olduğunda işletmenin tüm değerlerini özümsemek yerine, işletmenin bazı değerlerini kabul etmektedir. Kendi değerlerini korumak için çaba gösterirken işletmeyle bütünleşmektedir. Bu tip çalışanlar, bazen örgütsel sadakat ile toplumsal sorumluluk arasında tercih yapamamaktadırlar. Bunun sonucunda kararsız kalmakta ve çatışma

¹³⁶ Koç, a.g.e., s. 206.

¹³⁷ Tayfun vd., a.g.e., s. 7.

yaşamaktadırlar ve bu durum işletmenin verim kaybına yol açmaktadır¹³⁸. Burada örgütsel bağlılığın bazı durumlarda ortaya koyduğu olumsuz yönleri açıklanmaktadır.

Kişî deneyiminin kuvvetli, bunun yanında bağlılığın ve örgütsel özdeşleşmenin bütün olmadığı bağlılık düzeyi olmaktadır. İlimli bağlılık içerisinde olan çalışanlar, sistemin kendilerini tekrar biçimlendirmesine karşı çıkmakta ve bundan dolayı kişî olarak kimliklerini muhafaza etmek için gayret göstermektedirler. Bu seviyedeki çalışanlar, işletme çalışanlarının hepsi değil ancak bazı değerleri için kabul etme uygunluğuna sahip olmakta, işletmenin beklentilerini gerçekleştirirken bir taraftan örgütle bütünleşmeyi diğer taraftan da kişisel değerlerini muhafaza etmektedirler. Bununla birlikte işletmeye ılımlı seviyede bağlılık, her vakit olumlu sonuçlar meydana çıkarmamaktadır. Bu seviyedeki çalışanlar, işletmeye sadakat ile topluma sorumluluk arasında bir çatışma ya da bocalama yaşamaktadırlar. Bu durum, işletmenin verimsiz işleyişine ve kararsızlığa yol açabilmektedir¹³⁹.

1.7.3. Yüksek Örgütsel Bağlılık

Kişiler bu bağlılık düzeyinde, işletmeye güçlü eğilim ve tutumlarla bağlılık göstermektedir. Kişîye yüksek örgütsel bağlılık, ücrette doyum ve meslekte başarı sağlayabileceği gibi çalışanın bağlılığına karşılık olarak işletme onu yetkilendirerek ve üst pozisyona bireyi getirerek bir biçimde ödüllendirmektedir. Bu çalışanların; iş arkadaşlarından, işin kendisinden, denetimden, örgütteki geleceklerinden doyumları yüksek olmaktadır. Bu bireylerin işletmeden ayrılmaları; hayal kırıklığı, mutsuzluk, örgüt kültürü ve amacının değişmesi, mahrum bırakılmış veya az ödüllendirilmiş duygusuna kapılmaları ve işten doyumсуuzluk durumlarında gerçekleşmektedir. Bazen yüksek örgütsel bağlılık, çalışanın hareketlilik fırsatlarını ve gelişmesini sınırlamaktadır. Aynı zamanda bu durum yenileşmeyi ve yaratıcılığı bastırmakta, direnci gelişmeyi oluşturmaktadır. Bazen de yüksek bağlılık düzeyi; yaratıcılığın yok olması, işinin dışında olan ilişkilerde bunalım ve sıkıntı, insan kaynaklarının verimsiz kullanımı, zorla meydana gelen uyum gibi olumsuz sonuçları beraberinde getirmektedir¹⁴⁰. Bu yüksek bağlılık düzeyi bazen çalışanın hareketlilik ve gelişme fırsatlarını sınırlamakta ve yaratıcılığı bastırmaktadır.

Örgütsel hedeflere ulaşmada ise örgütsel bağlılık önemli kritik faktörlerin önünde gelmektedir. Bu sebeple üyelerinin bağlılık düzeylerini tüm işletmeler artırmak

¹³⁸ L. Bayram, "Yönetimde Yeni Bir Paradigma: Örgütsel Bağlılık", *Sayıştay Dergisi*, 2005, Sayı: 59, 125-139, s. 23.

¹³⁹ Şahin, a.g.e.

¹⁴⁰ Bayram, a.g.e., s. 136.

istemektedir. Çağdaş işletmeler bu konuda farklı çalışmalar ortaya atarak çözümcü olarak politikalar üretmektedirler. Çalışanların örgüte bağlılığı yüksek ise örgütsel hedeflere ulaşmada ve görevlerini yerine getirmede daha fazla çaba gösterdikleri görülmekte, ayrıca örgüt ile bu çeşit çalışanların olumlu ilişkiler içinde oldukları ve üyeliklerini daha uzun zaman devam ettirdikleri söylenilmektedir. Yöneticilerin, çalışanların işletmenin değerli birer çalışanları olduğu mesajını uygun görmeleri, karara katkıda olmalarını sağlamaları, sağlıklı bir şekilde işletme içi iletişimi yürütmeleri istenilen örgütsel bağlılığın meydana gelmesi için gerçek yöntemler olmaktadır. Benzer türde, örgütsel bağlılık kavramının çalışanlar sadece işletmeye değil, kendilerine de faydalı olacağı yönünde bir duyguya sahip olabilecekleri gibi; örgütsel bağlılığı işletme yönetiminin destekleyici bir yönetim yaklaşımı sorumluluğu ve bundan oluşan hakların kendilerinde bulunduğu farkında olarak, amacına yakın bir çalışma ortamı oluşturmak konusunda yönetime yardımcı olabilmektedirler¹⁴¹. Gerek işletme gerek kişi yüksek örgütsel bağlılığın olumlu yönde olmasına çaba sarf etmeye çalışmaktadırlar.

Örgütsel bağlılığa yönelik algılamalar, işletmede olumlu olarak etkiler yaratmakta, işletmenin ve kişinin performansını, yüksek örgütsel bağlılığını çoğaltabilecek etkilere sebep olabilmektedir. Bireyin davranışları örgütsel anlamda birçok farklı örgütsel algılamalardan etkilenecek, bu algılamalar işletmeye itimat gibi olumlu olarak rol alabilmektedir¹⁴².

Önem kazanan örgütsel bağlılık konusu, işletmeler için olmazsa olmaz bir yönetim uygulaması olarak görmesiyle birlikte birçok araştırma bu konuya yönelmeye başlamıştır. Çalışanları organizasyona nasıl bağlarız? sorusuna cevap arayan araştırmacı ve yöneticilerin bu konuya değinmelerinin nedeni; çalışanların bağlılığı yüksek ise daha fazla performans göstermeleri, işten ayrılma niyetlerinin düşük olması, işletmeler için daha fazla vatandaşlık davranışı sergilemeleri gibi katkı sağlayacak getirilerin bulunması olmaktadır. Bir devlet üniversitesinde görev almakta olan akademik çalışanların örgütsel bağlılık seviyeleri de bazı çalışmalarda belirlenmeye çalışılmaktadır¹⁴³.

¹⁴¹ "Düşük Örgütsel Bağlılık", 1-4, s. 3, content.lms.sabis.sakarya.edu.tr/Uploads/68540/43414/örgütsel_bağlılık_ödevi.docx (Erişim Tarihi: 11.05.2018).

¹⁴² Tolga Türköz vd., "Çalışanların Örgütsel Güven ve Sinizm Algılarının Örgütsel Bağlılıkları Üzerindeki Rolü", *Yönetim ve Ekonomi: Celal Bayar Üniversitesi İktisadi Ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 2013, Cilt: 20, Sayı: 2, 285-302, s. 285.

¹⁴³ Bozkurt ve Yurt, a.g.e., s. 122.

İKİNCİ BÖLÜM

İŞ TATMİNİ

2.1. İŞ TATMİNİ KAVRAMI VE İŞ TATMİNİNİN KAPSAMI

İş tatmini kurumsal ve bireysel ebatları olan önemli bir mevzu olmaktadır. Bireyin çalıştığı işi sevmesi, benimsemesi, işinin lazım olan taraflarını yerine getirmesi hem kişinin ruhsal hayatını hem de içinde bulunduğu işletmenin ya da kurumun istikrarlılık grafiği ve başarısı açısından gerekli ve önemli olmaktadır. Çalışma hayatında lokomotif durumda bulunan bireyin tatmin olma düzeyi fazlalaştıkça yapılan işin işletmeye yansımaları ve niteliği de olumlu olmaktadır. İş hayatında, düşüncesindeki işi yapan, arzu ettiği olanaklara sahip olan ve temel insani gereksinimlerini karşılayacak ücrete sahip olan kişiler manevi ve maddi doyumunu sağladıklarından dolayı mutlu ve huzurlu olmaktadır. Halbuki düşüncelerindeki işi yapamayan, gereken önem verilmeyen ya da gereksinimleri karşılanmayan kişiler olumsuz bir davranış içine girmektedir. İş hayatıyla ilgili olarak duyulan bu davranış zaman içerisinde hayatın doyumunu da etkileyebilir¹⁴⁴. Dolayısıyla bu bölümde; iş tatmini kavramı açıklandıktan sonra iş tatmininin kapsamı ele alınacaktır.

2.1.1. İş Tatmini Kavramı

İş, insanın yaşamını sürdürebilmesi, toplumda daha iyi hayat koşullarının sağlanması ve saygın bir konum edinebilmesi için ihtiyaç olan araçları edinmesini sağlayan çok önemli bir faaliyet olarak görülmektedir. İş bununla birlikte bireyin yeteneklerini sergileyerek meydana getirdiklerinden doyum sağlamasına da sebep olmaktadır. İnsanların yaşadıkları sosyal çevre ile ne yaptıklarının, ne düşündüklerinin, nasıl ya da ne hissettiklerinin doğrudan ilişkili olduğu görülmektedir¹⁴⁵.

Kişinin kimliği işi olmakla birlikte bireyin işinde göstermiş olduğu başarıyı ve işinden hissettiği tatmin de bu kimliğin bir süreci sayılmaktadır. İnsanların yapmakta olduğu iş ile etrafını değerlendirmesinde ve algılamasında kişiliğin önemi büyük olmaktadır. Kişinin davranışları, onun muhitindeki kişiler ve içinde yaşamaya devam ettiği ortam arasındaki devamlı etkileşim neticesi oluşması nedeniyle kişinin kişiliği iş muhitinden müteessir olduğu gibi aynı vakitte de kişinin kişiliği ile iş muhitini

¹⁴⁴ Hatice Karakuş, "Hemşirelerin İş Tatmin Düzeyleri: Sivas İli Örneği", *Dicle Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 2011, Yıl: 3, Sayı: 6, 46-57, s. 47.

¹⁴⁵ İdris Şahin, "Öğretmenlerin İş Doyumu Düzeyleri", *YYÜ Eğitim Fakültesi Dergisi*, 2013, Cilt: X, Sayı: I, 142-167, s. 144.

etkilemektedir¹⁴⁶. Kişinin içinde yaşadığı kültürel veya sosyal çevre incelendiğinde birçok değer ve duygu yargılarının etkisinde kaldığı anlaşılmaktadır.

İş tatmini kavramı, çalışanların sosyal, fiziksel ve ruhsal gereksinimlerinin beklentileri doğrultusunda karşılama seviyesini ifade etmekte olup; kişilerin üretken, başarılı ve mutlu olabilmelerinin en önemli şartlarından biri olmaktadır. Her meslek için önemli olan iş tatmini, insanların sağlıkları için hizmet veren sağlık sektörü ve çalışanları için daha da büyük önem taşımaktadır¹⁴⁷.

Bireylerin iş yaşamında ve iş yaşamı dışında dış hayatlarının duygusal, davranışsal ve bilişsel yönlerini göze çarpan veya çarpmayan şekilde belirleyen faktörler ise tutum yani iş tatmini olmaktadır. İş tatminini etkileyen nitelikler, örgütsel bilimlerde dikkat çeken bir olgu olan kurumsal memnuniyetin ve iş memnuniyetinin önemini vurgulamaktadır. Öznel iyi oluş düzeyinin ve iş tutumlarının karşılıklı olan normal yapısı, bunlardan birinin iyi anlaşılmasının diğer olgunun dikkate alınmadan tam olmadığı gerçeğini vurgulamaktadır¹⁴⁸.

Kişinin işine karşı oluşturduğu olumlu tutumlara iş tatmini denilmektedir. Kişinin işini sevmesi veya kendini işinde mutlu hissetmesi basit anlamda olup bir bakıma iş tatmini kavramının içinde olmaktadır. Çalışanın işinden tatmin olması hem işletmeyi hem de kendisi açısından büyük önem taşımaktadır. Daha da çok ön plana çıkan işletmenin beşeri sermayesi olan kişi için yapılan birçok araştırma, çalışanın işinde tatmin olmasıyla beraber örgütteki verimliliği çok daha fazla olduğunu göstermektedir. Geline son noktada, insanın örgütte ruhsal ve fiziksel yapısıyla bir bütün olarak yer aldığı, onun bir makine gibi çalışmadığı ve işletmeyi etkilediği anlayışı baskın olmaktadır. Bugünün modern yönetim anlayışında daha ön planda olan çalışanlarını motive etmek anlayışı çalışanların işletmeye olan bağlılığını arttırmaktadır. Bir çalışan işinden tatmin olamazsa ruhsal sağlığı etkilenmekte ve bununla beraber çalışmada fiziksel rahatsızlıklar da görülebilmektedir¹⁴⁹. Çalışanın işine karşı gösterdiği olumsuz tutumlarına ise iş doyumsuzluğu denilmektedir.

¹⁴⁶ Melike Kıvanç Sudak ve Cemal Zehir, "Kişilik Tipleri, Duygusal Zeka, İş Tatmini İlişkisi Üzerine Yapılan Bir Araştırma", *Yönetim Bilimleri Dergisi*, 2013, Cilt: 11, Sayı: 22, 141-165, s. 142.

¹⁴⁷ Canan Hoş ve Aygen Oksay, "Hemşirelerde Örgütsel Bağlılık ile İş Tatmini İlişkisi", *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 2015, Cilt: 20, Sayı: 4, 1-24, s. 2.

¹⁴⁸ Timothy A. Judge and Ryan Klinger, "Job Satisfaction", Subjective Well-Being at Work, 393-413, p. 407.

¹⁴⁹ Fatih Karcıoğlu ve Sevil Akbaş, "İşyerinde Psikolojik Şiddet ve İş Tatmini İlişkisi", *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 2010, Cilt: 24, Sayı: 3, 139-161, s. 140.

Sürekli değişen ekonomik ve teknolojik koşullar, artan rekabet işletmelerin başarılı olması için daha girişimci, daha hızlı, daha yenilikçi ve daha esnek olmasını gerektirmektedir. Günümüz rekabet ve değişim ortamında, işletmeler için yaşamsal öneme sahip olan bu gereklilikleri yerine getirmenin yolu ise bir örgüt iklimi yapılandırarak çalışanların yaratıcılıklarını desteklemektedir. Yapılan araştırmalar kişilerin, yaratıcı fikirlerini özgürce ifade edebilecekleri, kendilerini gerçekleştirebilecekleri, gereksinim duydukları kaynakları elde edebilecekleri ve hedeflere ulaşmada yöntem belirleyecekleri, hepsinden önemlisi yaptıkları işi önemli ve anlamlı bulabilecekleri bir örgüt ikliminde yaratıcı ürün ve fikirlerin fazlaştığını göstermektedir¹⁵⁰.

2.1.2. İş Tatmininin Kapsamı

Yeni bir tanım yapılması için iş tatmini tanımlarından yola çıkılacak olursa; çalışanların çalıştıkları işin çeşitli boyutları ile ilgili işlerden duygusal memnuniyet duymaları olmaktadır. Diğer bir başka yaklaşımla çalışanların yaptıkları işten zevk alması, çalışmalarında mutlu olmaları ve bundan dolayı işlerine bağlanmaları ve verimli çalışma hissetmeleri olarak ifade edilebilmektedir. Çok farklı hususların ve boyutların bu durumu etkilediğinin göz ardı edilmemesi gerekmektedir. Olumsuz duygular şeklinde iş tatmini ifade edilse de genel anlamda olumlu bir durumu gösterdiği söylenilebilmektedir¹⁵¹. Kaynağı ister bilişsel ister etkileşimsel olsun iş tatmini, kişinin işinden hoşnut edilmesi ya da memnun olmasını ifade etmektedir.

İş tatmini kavramının, çalışanların işte bulunurken göstermiş oldukları mutluluk seviyesinden daha fazlasını etkilediği görülmektedir. İş tatmini, sağlık, genel mutluluk ve kimlik de dahil olmakla beraber çalışanların genel psikolojik durumlarını iyi bir şekilde etkilemektedir. İş memnuniyeti giderek artan kişi, memnuniyet seviyesi düşük olan çalışma arkadaşlarından daha az hasta izni almakta ve gereğinden fazla çalışan bireyleri yaratmaktadır. İş tatminini işletmelerde yaygınlaştırmak, işverenler ve çalışanlar için bir kazan-kazan durumunu oluşturmaktadır. İş tatminini meydana getiren etmen, sayısı artmakta olan araştırmaların konusu durumunda olmaktadır. İş memnuniyeti oluşması için birçok etmen mevcuttur ve bu etmenler kişilere özgüdür, bir çalışanı mutlu eden bir durum, bir başka çalışanı hayal kırıklığına uğratabilmektedir. İş tatminini etkileyen unsurlara dair bazı genel neticeler ortaya

¹⁵⁰ Hülya Gündür Çekmecelioğlu, "Örgüt İkliminin İş Tatmini ve İşten Ayrılma Niyeti Üzerindeki Etkisi: Bir Araştırma", *C.Ü. İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 2005, Cilt: 6, Sayı: 2, 23-39, s. s. 24.

¹⁵¹ Mustafa Zincirkıran vd., "İşgörenlerin Örgütsel Bağlılık, İşten Ayrılma Niyeti, İş Stresi ve İş Tatmininin Örgütsel Performans Üzerindeki Etkisi, Enerji Sektöründe Bir Araştırma", *Finans Politik ve Ekonomik Yorumlar*, 2015, Cilt: 52, Sayı: 600, 59-71, s. 62.

koymak mümkündür. Stres ve para sayılan bu etmenlerin başında gelmektedir, ancak tahmin edilenin aksine bu ikisinin iş tatmininde daha az bir etkiye sahip olduğu gözlemlenmektedir. İş tatmininde sayılan diğer mühim etmenler arasında anlayış, iş yerinde akıcılığı teşvik eden çalışma şekilleri, bireyin meslektaşları ve üstleri ile destekleyici ve saygılı ilişkilere ve değerlere sahip olmasıyla kişinin hobileri ve değerleriyle tutarlı bir işe sahip olması söylenebilmektedir¹⁵².

İş tatmini, çalışma konumuna hissi bir cevap yöneltme biçimi olarak tanımlanabilir. Somut biçimde görülememekte yalnız açıklanabilmektedir. İş tatmini, arzulanan durumun ne miktarda karşılık gördüğünün ya da ummanın ne ölçüde aşıldığının belirlendiği konum olmaktadır. Çalışanlar kuruluşa girerken kendisine bakarak sübjektif umutlara sahip olmaktadır. Bu ümitlerin karşılanma seviyesi de bize iş tatmini ile alakalı ipucu vermektedir. İş tatmini, birbiri ile alakalı türlü tutumların birleşimini simgelemektedir. Çalışma ortamı, işin kendisi, kariyer yolları, ücret, yönetim tarzına benzer durumlar iş tatminini tesir eden unsurlar olarak sayılmaktadır¹⁵³. Çalışanlarının iş tatmin seviyesinin yüksek tutulmasını sağlamak, çağdaş yönetim üslubunu benimseyen işletmelerin esas görevlerinden biri olmaktadır.

2.2. İŞ TATMİNİ KAVRAMININ ÖNEMİ VE BOYUTLARI

İş tatmini, performans, çatışma, müşteri tatmini, örgütsel vatandaşlık, devamsızlık, yabancılaşma, iş gücü devri gibi birçok kavramla yakından alakalı olmaktadır. Sadece kişiyi değil, işletmeyi de direk şekilde etkileyen bu kavramlar, iş tatmininin dikkate alınmamasını imkânsız kılacak kadar mühim olmaktadır¹⁵⁴. İş tatmini kavramının çeşitli kavramlar ile ilgisi bulunmaktadır.

İş tatmini kavramı, belirli üç alanda özel tutumun bir sonucu olarak genel bir tutum olup, belirli iş etkenleri; bireysel özellikler ve iş dışı grup ilişkisinden oluşmaktadır. İş tatminini etkileyen bu etkenler, analiz için asla birbirinden ayrılamamaktadır. Seçilmesi gereken yaklaşım önceden, iş tatmininin, çalışanların işlerini gördüğü olumlu ya da olumsuz bir durum olarak sayılmaktadır. Çalışanların istek ve beklentilerinin karşılanmasıyla iş tatmini ortaya çıkmaktadır. Daha kapsamlı bir yaklaşım ele alınmak istenirse, iş tatmininin tam olarak anlaşılmasından önce

¹⁵² Upcounsel, "Job Satisfaction: Everything You Need to Know", <https://www.upcounsel.com/job-satisfaction> (Erişim Tarihi: 10.10.2018).

¹⁵³ Jafarova ve Sağlam, a.g.e., s. 65.

¹⁵⁴ Mustafa Bekmezci ve İbrahim Sani Mert, "Çalışanların İş Tatmininin Yaşam Tatminini Yordamasında Kamu ve Özel Sektör Farklılığı", *Örgütsel Davranış Kongresi Bildiriler Kitabı*, 1. Basım, Sakarya Üniversitesi İşletme Fakültesi, 15-16 Kasım 2013, 172-182, s. 173.

birçok ek etkenin dahil edilmesi gerekmektedir. Etkenler olarak; çalışanın yaşı, sağlığı, mizacı, istekleri ve aspirasyon düzeyi dikkate alınmaktadır. Aile ilişkileri, sosyal statü, eğlence mekanları, örgütsel emek, politik ya da sosyal nedenler, sonuç olarak iş tatminine katkıda bulunmaktadır¹⁵⁵. Bu kapsamda bu bölümde; iş tatminin çalışanlar ve işverenler açısından önemi incelendikten sonra iş tatmininin boyutları üzerinde durulacaktır.

2.2.1. İş Tatmininin Önemi

Günlük hayatta iş tatmininin önemini sıklıkla kullanılmakta olan şu ifade ile vurgulamak mümkün olmaktadır. Anonim hale gelen bu söyleyiş, hayatta iki önemli seçim vardır. Bunlardan biri iş, diğeri ise eş seçimi biçiminde olmaktadır. İnsan hayatının gerçekten önemli bir kısmını kapsayan bu seçimlerin önemli dönüm noktaları olduğunu belirtmeye lüzum olmadığı bile söylenebilmektedir. İşte geçirilen zamanın ve bu zamanın etkilerinin, kimi vakit insanların eşleri ile geçirdiği vakitten daha uzun bir devire eşit olduğunu söylemek yanlış olmamaktadır. Buradan hareketle kişinin nasıl ve nerede çalıştığı, iş hayatı kadar özel hayatını da derinden etkileyebilecek, bireyin huzuru ile mutluluğunun ve buna tabi olarak da iş performansının ve motivasyonunun önemli bir belirtisi haline gelebilmektedir. İş tatmini bu yönüyle bedensel ve fiziksel sağlığa ilişkin tesiri ile kişisel olduğu gibi örgütsel hem de toplumsal sonuçlar da meydana getirmeye aday bir konu olmaktadır¹⁵⁶. İş tatmini işe bağlılık, işi sevme ve işe kendisini verme gibi çalışanların işlerinden duydukları hoşnutluk olarak büyük önem taşımaktadır.

2.2.1.1. İş Tatmininin Çalışan Açısından Önemi

Çalışanların yapmış oldukları işten ne kadar memnun olduklarını ifade eden bir kavram olan iş tatmini; çalışanın hem işletmeyi hem de kendisini birçok yönüyle etkilemektedir. Kişide stresin artmasına sebep olan önemli etkenlerden biri de iş tatminsizliği olmaktadır. Ayrıca çalışanların verimlilik, performans ve örgüte bağlılıklarını dolaylı; işe geç gelme ve gelmeme gibi davranışlarını ise doğrudan etkilemektedir. Gönüllü işten ayrılmaların artması iş tatminsizliğinin en ciddi etkisi olmaktadır. İş tatmini düzeyinin çalışanlarda yüksek olması ise işten ayrılmaları ve işe gelmemeleri azaltmakta, örgütsel bağlılığı arttırmakta ve böylece çalışanların performansında olumlu etkiler yapmaktadır. Sonuç olarak, bu süreçlerden olumlu

¹⁵⁵ P. K. Mishra, "Job Satisfaction", *IOSR Journal Of Humanities And Social Science (IOSR-JHSS)*, 2013, Volume: 14, Issue: 5, 45-54, p. 45.

¹⁵⁶ Tuzcu, a.g.e., s.162.

şekilde işletmenin genel olarak verimliliği de etkilenmektedir¹⁵⁷. Eğer bu tutumlar olumsuz ise çalışanların tatmin seviyelerinin düşük, olumlu ise tatmin seviyelerinin yüksek olduğu görülmektedir.

İş tatmininin çalışanlarda sağlanması, işletmenin performansına olumlu olarak katkılar sağladığı gibi, çalışanların psikolojik ve bedensel sağlığı ile motivasyonu bakımından da son derece önemli olmaktadır. İşyerlerini çalışanlar yalnızca ekonomik beklentilerinin karşılığı olacak bir mekan olarak görmemektedirler. Duygusal ve sosyal gereksinimlerinin de tatmin etmek istemektedirler. Yönetimin yasal ve ekonomik olduğu kadar, işletmede çalışanların duygusal ve sosyal gereksinimlerini giderme sorumluluğu da bulunmaktadır¹⁵⁸. Çalışan ile işletme arasında sağlıklı ilişkilerin oluşması ve gelişmesi, çalışanların çalıştığı işinden memnun olmasından geçmektedir.

İşletmelerin başarılı olması, çalışanlarının oluşturduğu başarıya ve çalışanlarının işletmeye bağlı olmakla birlikte çalışanların başarımı yüksek seviyede tatmin edilmiş olmasıyla yakından alakalı olmaktadır. Yapılan pek çok araştırma, örgütsel bağlılığı çok olan çalışanların kurumsal hedeflere varmada ve onları yerine getirmede olağandışı çaba sarf ettiklerini ortaya koymaktadır. Günümüzde yaşanan rekabet ve değişimin sağladığı stres, moral bozukluğu, çatışma ve çalışanlar arasında bir bildirim olmaması çalışanları demoralize ettiği düşünülürse kuruluşların, çalışanların kurumuna ve görevine yönelik davranışlarını muayyen aralıklarla kontrol etmesi önemli bir hale gelmektedir¹⁵⁹.

2.2.1.2. İş Tatmininin İşveren Açısından Önemi

İşletmelerin iyi yönetildiğinin bir sonucu olarak iş tatmini ortaya çıkmaktadır. Temelde iş tatmini bir yönetimin sonucu olarak ortaya çıkmaktadır. Bu nedenle iş tatmininin düşük düzeyde olması, işletmede koşulların bozulduğunu gösteren en önemli kanıt olmaktadır. Kişi bakımından bakıldığında, iş tatmini düşük olan kişi bu tatminsizliğini giderecek başka işler aramaya gidebilir ya da işinde tatmini fazlaştıracak başka yollar aramaya başlayabilmektedir. İş tatminsizliğinin sonuçları

¹⁵⁷ İlker H. Çarıkcı, "Çalışanların İş Tatminlerini Etkileyen Kişisel Özellikler-Süpermarket Çalışanları Üzerine Bir Araştırma", *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi*, 2000, Cilt: 5, Sayı: 2, 155-168, s. 166.

¹⁵⁸ Mehmet Arcan Tuzcu, "Ankara Üniversitesi TÖMER'de Çalışan Akademik ve İdari Personelin İş Tatmin Düzeyinin ve İş Tatmin Düzeyine Etki Eden Faktörlerin Belirlenmesi", *Ankara Üniversitesi SBF Dergisi*, 2016, Cilt: 71, Sayı: 1, 161-197, s. 161.

¹⁵⁹ İsmail Sevinç ve Ali Şahin, "Kamu Çalışanlarının Örgütsel Bağlılığı: Karşılaştırmalı Bir Çalışma", *Maliye Dergisi*, 2012, Sayı: 162, 266-281, s. 279.

işletmede moral düşüklüğü, huzursuzluk, devamsızlık, çalışan devir hızında ve disiplin sorunlarında artış olarak ortaya çıkabilmektedir. Sonuç olarak iş tatminsizliğinin, kişinin amaçlarını gerçekleştirememesi ve işletmenin de amaçlarına ulaşmaması anlamına gelmektedir. Çünkü işletmelerin başarılı olmaları için kendi amaçlarını kişilerin amaçları haline getirmeleri gerekmektedir¹⁶⁰.

İşletmeler günümüzde çalışanlarına daha çok önem vermek konumunda olmaktadır. İşletmelerin tamamı için çalışanların işinden tatmin sağlamaları çok önemli olmaktadır. Vaziyet, bilhassa konaklama sektöründe faaliyet gösteren otel çalışanları tarafından misafirlere takdim edilen hizmetin kalitesi sebebiyle daha çok önemli olmaktadır. İşletmelerin insan kaynakları yönetiminin bir elemanı olarak çalışanların kariyer ilerlemelerini sağlamak ve onlara çok iyi kariyer programları olanaklarını sunmak, hem rekabet edebilmek hem de nitelikli insan gücünün yarışan firmalara geçmesine mani olmak açısından çok önemli olduğu söylenebilir¹⁶¹. Böylelikle işveren açısından tatmin olmuş bir çalışan işletmelerin kalitesini artırmakta ve yüksek verimlilik elde edilmesini sağlamaktadır.

İş tatmini kavramı çeşitli nedenlerle ölçülebilmektedir. İş tatmininin ölçülmesi nedenleri arasında; şirket çalışanlarının davranışlarındaki eğilimleri gözlemlemek yatmaktadır. İşletmeler yeni bir politikaya veya örgütsel müdahaleye yönelik tepkileri değerlendirmek için de zamanla iş tatminini ölçmektedir. İş tatminini değerlendirmek, çalışanların memnun olmadığı işin yönlerini belirterek tanımlama amacına hizmet edebilmektedir. İşletmeler, diğer önemli tutumları veya davranışları; örneğin, iş cirosu, öngörme için iş tatminini ölçmektedir. İş tatminini ölçmek her durumda yararlı bir önlem olmaktadır¹⁶². İşletmede iş tatminini arttırmak, üretim seviyesini maksimuma çıkarmak için gerekli koşulların başında gelmektedir.

1930'larda yapılan Hawthorne araştırmalarıyla çalışanların işle ilgili tutumlarının önemli olduğu görülmektedir. İş tatminine artan ilgi işletmelerde çeşitli nedenlere dayanmaktadır¹⁶³;

¹⁶⁰ Örucü vd., a.g.e., a.

¹⁶¹ Ferda Alper Ay vd., "Kariyer Yönetimi Uygulamalarının İş Tatminine Etkisi: Kamu ve Özel Sağlık Çalışanlarına Yönelik Bir Araştırma", **Afyon Kocatepe Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, 2015, Cilt: 16, Sayı: 2, 45-61, s. 46.

¹⁶² Steven G. Riddleberg, **Encyclopedia of Industrial and Organizational Psychology**, A SAGE Reference Publication, Volume: 1, London, 2007, p. 410.

¹⁶³ Zekeriyâ Çalışkan, "İş Tatmini: Malatya'da Sağlık Kuruluşları Üzerine Bir Uygulama", **Doğu Anadolu Bölgesi Araştırmaları**, 2005, Cilt: 3, Sayı: 1, 9-18, s. 10.

1. Toplumsal Gelişme ve Bilinçlenme: Belirli bir maddi geçim düzeyine ulaşan bireyler, toplumların ekonomik gelişmeleriyle paralel olduğu gibi ihtiyaçları da değişmektedir. Beklentilerini eğitim düzeyinin yükselmesi ile değiştirmektedir.

2. Örgütsel gelişme, toplumsal gelişmeye paralel olarak ilerleme göstermektedir. İşletmelerde mevcut iş gerek ve şekilleri de değişmeye başlamaktadır. İlk önce performansı iyileştirme isteği ile başlamakta olan bu ilgi yakın vakitlerde sosyal sorumluluk şekline dönüşmektedir.

3. 1930'larda ABD'de sendikacılık canlılık kazanmakta, güçlü sendikalar kurulmakta ve Wagnerr işçi-işveren ilişkileri yasasının 1937'de çıkarılmasıyla toplu pazarlık hukuki bir varlık kazanmasıyla o ülkede iş tatminine olan ilgi artmaktadır.

Aidiyet hissi ile güven ve işletmeye sahip olma arasında aracısız bir bağlantı bulunmaktadır. Çalışanların işletmeye karşı gösterdiği güvenin, iş tatmini, iş verimi ve iş doyumunda etkisi büyük olmaktadır. İş arkadaşlarına, işletmeye, yöneticiye olan iletişim ve güven, bir çalışanda ne denli çoksa çalışma performansı o seviyede fazla olmaktadır. Çalışan performansının fazla olması da işletmenin hizmet, sürdürülebilirlik, kalite gibi konularda randımanlı çalışmasına neden olmaktadır¹⁶⁴.

2.2.2. İş Tatmininin Boyutları

İş tatmininin çok boyutlu mu yoksa tek boyutlu mu olduğu konusu iş tatmini konusunda tartışılan konulardan biri olmaktadır. İş tatmininin çok boyutlu olması; bireyin, işinden bazı nedenlerden dolayı tatminsizlik duyarken, bazı sebeplerle tatmin olması olmaktadır. Örneğin; işin iletişim boyutundan veya yönetim boyutundan dolayı tatminsizlik yaşarken işin doğası boyutundan tatmin olabilmesi kastedilmektedir. Tek boyutlu olmasından kasıt ise; bireyin işinden dolayı ya tatminsizlik yaşaması ya da tatmin duyması anlamına gelmektedir¹⁶⁵. İş tatmini tek boyutlu olduğu gibi çok boyutlu da olabilmektedir.

Zihinsel olmaktan çok duygusal bir kavram olması iş tatmininin en önemli özelliği sayılmaktadır. Yöneticinin yapacağı en önemli şey kişisel olması nedeniyle çalışanlarına optimum seviyede bir tatmine ulaşmaları için yardımcı olması olduğu kabul edilmektedir. İş tatmini ile ilgili yapılan araştırmalarda kavram; genel olarak

¹⁶⁴ Abdullah Akmaz ve Ali Erbaşı, "Psikolojik Kontrat İle Örgütsel Bağlılık ve Örgütsel Güven İlişkisi: Mersin İlindeki 4 ve 5 Yıldızlı Otel İşletmelerinde Bir Uygulama", *Abant İzzet Baysal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 2017, Cilt: 17, Sayı: 4, 125-154, s. 127.

¹⁶⁵ Azize Ergeneli ve Mehmet Eryiğit, "Öğretim Elemanlarının İş Tatmini: Ankara'da Devlet ve Özel Üniversite Karşılaştırması", *H.Ü. İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 2001, Cilt: 19, Sayı: 2, 159-178, s. 166.

verimlilik artışı sağlayan bir faktör olarak ve örgütsel davranış geliştirme açısından ele alınmaktadır. İş tatminini etkileyen önemli unsurlardan; ücret, işin niteliği, çalışma şartları, terfi fırsatları ve beşeri ilişkiler üzerinde durulması gerekmektedir¹⁶⁶. İş tatmini boyutları olan; terfi, işin kendisinden duyulan tatmin, ödül, iş arkadaşlarından tatmin ve ücret, çalışanların doyumunu etkilemektedir.

Kişilerin tatminleri, tamamen ihtiyaçları ve bu yöndeki beklentileri ile ilişkili olup, söz konusu ihtiyaçlar psikolojik ve fizyolojik olmak üzere sınıflandırılmaktadır. Psikolojik ihtiyaçlar tatmin edildikçe artarken, fizyolojik ihtiyaçlar tatmin edildikçe azalmaktadır. Çalışanların bu paralelde, iş tatminlerinin ve güdülemelerinin buna bağlı olarak süreklilik sağlanmasının, çalıştıkları yerlerine olan bağlılığı da olumlu olarak etkileyeceği düşünülmektedir. İş tatminsizliği olduğunda ise çalışan uygunsuz iş davranışları göstermekte, verimlilik ve etkinliğinin olumsuz etkilenmesi ile beraber bozulan sağlığı sebebiyle de işletmeye bir maliyet getirmektedir¹⁶⁷.

2.3. İŞ TATMİNİ ÜZERİNDE ETKİLİ OLAN FAKTÖRLER

Yöneticilerin işletme kuruluşunda çalışan elemanın iş tatmin etkenlerini tespit ederek, işletmenin amacına bu etkenler doğrultusunda yönlendirmeleri, işletmelerde çok fazla problemin engellenmesini bunun yanında daha huzurlu ve sağlıklı bir iş ortamının oluşturulmasına yardımcı olmaktadır. Çalışan iş tatmininin sağlanmasından önce, çalışanların doğru biçimde iş tatminini ölçebilecek geçerli ve güvenilir bir ölçek ile iletmesi, asıl amaç olan çalışanların iş tatminlerinin en doğru biçimde ortaya koymasını sağlamada büyük bir öneme sahip olmaktadır. İşletmelerin, çalışanların iş tatminlerini sağlamak için farklı pek çok yöntemi ve aracı kullanmadıkları söylenebilir. İşletmelerde iş tatmini için sözü edilen durum dikkate alındığında, hem geçerli hem de güvenilir iş tatmini ölçeğinin geliştirilebilmesi ihtiyacı ortaya çıkmaktadır¹⁶⁸.

İşletmelerde yöneticiler, işletmelerindeki çalışanların iş tatmininin yukarıda olmasını istemektedirler. İş tatminini yükseltmek ve sağlamak için de tecrübelerine ve olanaklarına göre çaba harcamaktadırlar. Kişisel amaçlara ve işletmenin amaçlarına ulaşmasında mühim bir faktör olan iş tatmininin yükseltilmesi gerekmektedir. İş tatminini etkilemekte olan etmenler hakkında doğru bilgi sahibi olunması gerekmektedir. İşine karşı çalışanın genel tutumunu etkilemekte olan etmenler

¹⁶⁶ Fatih Karcioğlu vd., "Örgütsel İletişim ve İş Tatmini İlişkisi, Bir Uygulama", *Yönetim*, 2009, Yıl: 20, Sayı: 63, 59-76, s. 61.

¹⁶⁷ Poyraz ve Kama, a.g.e., s. 148.

¹⁶⁸ İlke Kaya, "Otel İşletmeleri İşgörenlerinin İş Tatminini Etkileyen Faktörler: Geliştirilen Bir İş Tatmin Ölçeği", *Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 2007, Cilt: 7, Sayı: 2, 355-372, s. 356.

birbirlerini etkilemektedir. Çalışanın iş tatmini üstünde önemli bir tesire malik olsa da etmenler tek olarak belirleyici olmamaktadır. Çalışan tatminini tesir eden etmenler örgütsel ve bireysel olarak ele alınmaktadır¹⁶⁹. Bireylerin çalıştığı işinden duyduğu mutluluk bazı faktörlere bağlı olmakta ve iş tatmini, çok sayıda faktöre etki etmektedir.

İş tatmini, endüstri-örgütsel psikoloji, işletme içi davranış, personel ve insan kaynakları yönetimi ve işletme yönetimi gibi ilgili disiplinlerde en çok tartışılan ve hevesle incelenen yapılardan biri olmaktadır. İşin tüm boyutlarına yönelik genel bir duyuşsal yönelim sayılmaktadır. Basit terimlerle, iş hakkında iyi hissetme derecesi olmaktadır. İş tatmini, kişinin yaptıklarının doğasıyla ilgili duygularını veya zihin durumunu dikkate almaktadır. İş tatmininin kaynağı sadece iş değil; aynı zamanda çalışma ortamı, denetim tarzı, kişilerarası ilişki ve örgüt kültürü de olmaktadır¹⁷⁰. İş tatmini üzerinde etkili olan faktörler, bireysel ve örgütsel olmak üzere ikiye ayrılmaktadır.

2.3.1. Bireysel Faktörler

İş tatmini ile ilişkilendirilen diğer bir etmen de eğitim düzeyi olmaktadır. Araştırma sonuçları genel olarak değerlendirildiğinde, eğitim seviyesi yüksek çalışanların genel iş doyumlarının, eğitim seviyesi daha düşük çalışanlara göre daha yüksek olduğu görülmektedir. Çalışanlar deneyimlerine ve eğitim düzeyine uygun mevkilerde yer alamadıklarında, mutsuz oldukları gibi iş doyumları da azalmaktadır. Bununla beraber, içinde bulunduğu yeterliliklerden daha çok beklentilerin olduğu bir mevkide bulunan çalışanlarda da yüksek seviyede stres ve endişe yaşaması iş doyumunun düşmesine sebep olabilmektedir¹⁷¹. Kişilerin eğitim seviyesine ve iş tecrübesine uygun işte çalışmaları, onları mutlu ettiği gibi iş doyumunu da beraberinde getirmektedir.

İş tecrübesi bulunmayan çalışma yaşamına yeni atılan bireylerin, doğru olmayan beklentileri de söylenti konusu olabilmektedir. Ancak bu bireyler zamanla iş yaşamının gerçeklerini kavramaktadır. İş arkadaşlarının huysuz olduğunu, buldukları vazife diliminde terfi imkanlarının olmadığını anlayabilmektedir. Bunun sebebi çalışanların iş yaşamının gerçeklerinden irak beklentileri olmaktadır. İş

¹⁶⁹ Zeki Akıncı, "Turizm Sektöründe İşgören İş Tatminini Etkileyen Faktörler: Beş Yıldızlı Konaklama İşletmelerinde Bir Uygulama", *Akdeniz İ.İ.B.F. Dergisi*, 2002, Sayı: 4, 1-25, s. 4.

¹⁷⁰ M. Y. Ganai and Shahnaz Ali, "Job Satisfaction of Higher Secondary School Teachers in Relation to Their Seniority and Stream of Education", *Merit Research Journal of Education and Review*, 2013, Volume: 1, Issue: 1, 6-10, p. 6.

¹⁷¹ Aşık, a.g.e., ss. 39-40.

yaşamına ilk defa atılan, kâfi iş tecrübesi olmayan eğitim kuruluşlarının talebelerini gereğinden fazla abartması, gençlerin doğruluk olmayan beklentileri, kişinin kendi düş gücünün eserleri olabileceği gibi iletişim ortamı organlarının yanıltması ve işe onayı sırasındaki adayın mülakatını ortaya koyan yöneticinin yanıltıcı ve yanlış bilgi iletmesinden kaynaklanabilmektedir. Reel olmayan beklentiler, zamanla çalışanın kişiliğinde değişiklikle sebep olmaktadır. İş tecrübeleri artan bazı çalışanlar, beklentilerini iş yaşamının gerçeklerine göre yönelttikçe iş doyumunu sağlanmakta, bazıları ise geçmiş senelere karşın beklentilerini değiştirmemekte ve bu nedenle iş doyumsuzluğu ile geçinmeyi öğrenmektedir. Bu duyguları yaşam üslubu haline getirmektedir. Çalışan çalışma yaşamını bildikten sonra iş doyumunu duygusunu vakte bağlı bir terim olduğunu, gelecekteki tatmin için şimdiki konumunda ufak tatminsizlikleri kabul etmesinin gerekli olduğunu anlamaktadır¹⁷².

İş tatmini literatürü genel olarak kadınların, eşdeğer özelliklere sahip erkeklerden daha fazla iş tatmini bildirdiklerini ortaya koymaktadır. Yapılan gözlem için potansiyel bir açıklama, memnuniyet derecesi düşük olan kadınların işten çıkma olasılığının erkeklerden daha yüksek olmasıdır; çünkü evin geçim kaynağını ailelerde genel olarak erkekler oluşturmaktadır¹⁷³. Bireyin cinsiyeti, eğitimi, yaşı gibi faktörler bireyin içinde bulunmakta olduğu durumun algılamasını etkilemektedir.

2.3.2. Örgütsel Faktörler

İş tatminini etki altına alabilecek olan birçok etkene vurgu yapılmaktadır. Çalışma koşulları, ücret, işin niteliği, yönetimin tutumu, terfi olanakları ve iş arkadaşlarıyla ilişkiler gibi değişik etkenler araştırmacıların iş tatmininin ölçümünde daha fazla kullandığı değişkenler sayılmakta ve bunlarla birlikte tüm etkenler üzerinde evrensel bir kabulün bulunduğunu söylemek mümkün olmamaktadır¹⁷⁴. Örgütsel faktörler, çalışanın iş tatmini anlatıldığında iş ortamı ve işe yönelik olarak çok fazla değişkenin etkisiyle gelişen tutumları ifade etmektedir.

Çalışanın iş ortamında, büyük ölçüde kurum içinde yaşadığı iş tatminine bağlı olarak performansını verimli kullanabilmesi gerekmektedir. Gün geçtikçe işletmelerinde işgücü devir hızının yüksekliği, yaşanan devamsızlık, sabotaj, iş bırakma, disiplinsizlik vb. gibi olumsuz yaklaşım ve davranışların temelinde iş

¹⁷² Figen Sevimli vd., "Bireysel ve İş Ortamına Ait Etkenler Açısından İş Doyumu", *Ege Academic Review*, 2005, Cilt: 5, Sayı: 1, 55-64, s. 57.

¹⁷³ Vasilios D. Kosteas, "Job Satisfaction and Promotions", *Industrial Relations: A Journal of Economy and Society*, 2011, Volume: 50, Issue: 1, 174-194,

¹⁷⁴ Tuzcu, a.g.e., s. 168.

tatminsizliğinin yattığı söylenebilmektedir. Özellikle işin yapılış koşulları, işte kullanılan aletler, ücret, fiziksel ortam, terfi sistemi, sosyal saygınlık ve takdir edilme gibi unsurların çalışan lehine hatalı veya eksik uygulanması, çalışanların iş tatmini ile ilgili algılarını zayıflatabilmektedir¹⁷⁵.

Bireyden bireye iş tatmini değişen bir özellik göstermektedir. Bu da bireyin değerlerinin önem derecesine ve değerlerine göre değişmektedir. Örneğin bir kişi için ücret birinci planda doyum sağlarken diğer bir kişi için yükselme olanakları birinci planda olmaktadır. İş hayatında ihtiyaçlarını karşılayacak ücreti alan, istediği işi yapan, gereksinimlerinin çoğunu karşılayan, istediği koşul ve olanakları kısmen de olsa bulan bir kimsenin kuşkusuz manevi ve maddi doyumunu yakaladığı için gerek iş dışı gerek iş hayatında huzurlu olacağı söylenebilmektedir. Oysa isteklerinin sürekli göz ardı edildiği bir ortamda çalışan, istediği bir işi yapmayan, gereksinimlerini karşılayamayan bir kişi olumsuz tutumlar içerisinde olacağından iş dışı ve iş yaşamı da bu durumdan olumsuz yönde etkilenmektedir¹⁷⁶. İş doyumunu olmaması halinde işletme açısından olumsuz sonuçlar meydana gelmektedir. Bu olumsuz sonuçlar; devamsızlık artışı ve işgücü devir oranının yükselmesi olmaktadır.

Takım desteği iş tatminini pozitif yönde etkileyen önemli değişkenlerden biri olmaktadır. İşletmelerde birlikte çalışan kişilerin birbirlerine ve amaca bağlı olmaları, birbirlerinin fikirlerini desteklemesi, takım üyelerinin çeşitlilik içermesi iş tatminini pozitif yönde etkilemektedir. Araştırma sonuçlarına göre işin iddialı olması değişkeni olduğunu, iş tatmini üzerinde pozitif etkiye sahip değişkenlerinden birinin olduğunu göstermektedir. Çalışanların yaptıkları işi önemli, cezbedici, iddialı bulması onların iş tatminini arttırmaktadır. Özetle çalışanların işlerinin önemli ve anlamlı buldukları, yaratıcı fikir ve eylemlerinin desteklendiği, özgür oldukları, projelerine kaynak ayrıldığı, fikirlerinin farkına varıldığı ve objektif değerlendirildiği, yönetimin kontrolcü olmak yerine destekleyici olduğu bir örgüt ikliminde iş tatmininin artacağı ve çalışanların işten ayrılma niyetinin azalacağı görülmektedir¹⁷⁷.

Belirli bir vakit diliminde ve belirli bir örgütsel ortamda gerçekleştirilen görev olarak görülen iş, bulunduğu işyerine çalışanın sağladığı bir değer ya da katkı olarak

¹⁷⁵ Abdullah Soysal ve Mehmet Tan, "İş Tatminini Etkileyen Faktörlerle İlgili Hizmet Sektöründe Yapılan Bir Araştırma: Kilis İli Kamu ve Özel Banka Personeli Örneği", *Niğde Üniversitesi İİBF Dergisi*, 2013, Cilt: 6, Sayı: 2, 45-63, s. 45-63, s. 45.

¹⁷⁶ Edip Özücü vd., "Kalite Yönetimi Çerçevesinde Bankalarda Çalışan Personelin İş Tatmini ve İş Tatminini Etkileyen Faktörlerin İncelenmesine Yönelik Bir Araştırma", *Yönetim ve Ekonomi*, 2006, Cilt: 13, Sayı: 1, 39-51, s. 40.

¹⁷⁷ Çekmecelioğlu, a.g.e., s. 37.

tanımlanabilmektedir. Çalışanın bu noktada iş doyumu söylenildiğinde iş ortamı ve işine yönelik olarak gelişen tutumları fazla sayıda faktörün etkisi ile söz konusu olmaktadır. Bu faktörler, işin gerektirdiği beceriler ve bilgi düzeylerinden, çalışana işin sağladığı sosyo-ekonomik çıkarılara kadar uzanan bir şekilde sıralanarak değerlendirilebilmektedir¹⁷⁸.

2.4. İŞ TATMİNİ İLE İLİŞKİLİ OLAN KAVRAMLAR

İşletmelerin maddi ya da manevi unsurlarından en iyi şekilde yararlanma derecesi olan performans ve çalışanların işi ile psikolojik özdeşleşmesi olarak tanımlanan işe bağlılık konuları üzerinde durulmaktadır.

2.4.1. İş Performansı ve Modelleri

Performans, işletmenin manevi ve maddi unsurlarından en üst düzeyde faydalanma derecesi olarak tanımlanabilir. İşletmenin maddi ya da manevi unsurları nicel ve nitel olarak ölçüldüğünde elde edilen sonuç, önceden belirlenen amaç, misyon ve hedeflerle paralellik gösteriyorsa, istenilen performans düzeyine erişilmiş ya da yaklaşılmış denilmektedir¹⁷⁹. Performans, çalışanın çabası sonucunda çalıştığı işinde elde ettiği netice ile bağlantılı olmaktadır.

Performans genel olarak planlanmış ve amaçlı bir etkinlik sonucunda elde edileni, nitel veya nicel olarak belirleyen bir kavram olmaktadır. Diğer bir ifade ile belirlenmiş olan bir hedefe ulaşım seviyesinin ölçümü olmaktadır. Bu sonuç nispi ya da mutlak olarak değerlendirilebilmektedir. Gerçekleştirilen etkinliğin sonucunun, performans seviyesinin belirlenebilmesi için bir şekilde değerlendirilmesi gerekmektedir. Değerlendirmeye esas alınan ölçünün anlatılabilir, anlaşılabilir, objektif ve somut olması gerekmektedir. Değerlerin her biri birer performans göstergesidir ve bu değerler ölçüm sistemi sonucunda belirlenmektedir. Bu değerlere “Yeterli-yetersiz, iyi-kötü, birinci-onuncu, başarılı-başarısız...” gibi örnekler verilebilmektedir. Yönetimlerin belirlenmiş olan ölçüm kriterleri ve performans anlayışları tarih içerisinde sürekli bir değişime uğramaktadır. Temel performans anlayışı başlarda en yüksek üretim en düşük maliyet olurken, dolayısı ile kar iken, zamanla bu geleneksel anlayıştan günümüzün rekabetçi şartlarının gereği olarak

¹⁷⁸ Aşık, a.g.e., s. 41.

¹⁷⁹ Nermin Çakmak ve Emre Ocaklı, “Performans Değerlendirmesi Gerekli midir? Neden?”, *UNAK*, 2006, Cilt: 6, 212-230, s. 214.

kalite, yenilik, müşterinin tatmini vb. gibi çok değişik ölçülere ağırlık verilerek geleceğin örgüt yapısına ve yönetim anlayışına geçişe yönelim gösterilmektedir¹⁸⁰.

İş performansı, bireyin standart bir süre boyunca yürüttüğü ayrı davranışsal bölümlerin organizasyonuna, bireyden beklenen toplam değer olarak tanımlanmaktadır. Yapılan bu tanım, görevsel ve bağlamsal performansta bireysel farklılıklara dair eski bir yayımda sunulan performans tanımının biraz gözden geçirilmiş bir versiyonu sayılmaktadır. İş performansı ile ilgili yapılabilecek diğer tanım, endüstriyel örgütsel psikolojinin işletmelerde insan performansını iyileştirmek için kullanabileceği tüm stratejiler ve müdahaleler için yararlı olmaktadır. Stratejilerin çoğu işe alım ve seçim, eğitim ve gelişim veya motivasyon faktörlerini içermektedir. Bireylerin işletme hedeflerine katkıda bulunmasını engelleyen ve bireylere işletmeye dair katkı sunmalarını engelleyen kısıtlamaları kaldırabilecek stratejiler performansı etkilemektedir. Performans tanımı, seçim programlarında ölçülen özellikler, eğitim ve gelişim programlarına katılımı da içermektedir. Motive edici müdahale ve uygulamalar, durumsal kısıtlamalardan kaynaklanan farklılıklar performans tanımını etkilemekte ve değişimleri içermektedir¹⁸¹. Buna göre çalışanın çalıştığı işte mutlu olması performansının artmasına, başarı göstermesinin karşılığında aldığı ödüller ise iş tatmininin artmasına neden olmaktadır.

İş performansının artırılması rekabet gücünün artırılmasında en önemli faktörlerden biri olmaktadır. Pek çok faktör iş performansının artırılmasında rol oynamaktadır. Günümüzde ekonomik motive edicilerin yanında sosyal motive edicilerin de iş performansını artırmasında önemli bir yerinin olduğu görülmektedir. Değişkenlerin etkisinin belirlenmesini zorlaştırmakta olan bu sosyal değişkenlerin çok sayıda olması olmaktadır. Bu çerçevede pek çok değişken ayrı ayrı veya birlikte incelenerek iş performansı üzerindeki etkileri belirlenmeye çalışılmaktadır¹⁸².

Gün geçtikçe güçleşen çevresel koşulları ve süratle gelişen rekabet çevresi işletmelerin performanslarını gözden geçirmesinin önemini gittikçe arttırmaktadır. Kurumsal, finansal başarı; işletmeler için amaçlanan kurumsal başarının temin edilmesi ve devam ettirilmesi noktasında, başta ortakları ve işletme sahipleri olmak

¹⁸⁰ DPT, Kamu Yönetiminin İyileştirilmesi ve Yeniden Yapılandırılması Özel İhtisas Komisyonu Raporu, **Sekizinci Beş Yıllık Kalkınma Planı**, Ankara, 2000, s. 74.

¹⁸¹ Stephan J. Motowidlo and Harrison J. Kell, "Job Performance", **Handbook of Psychology**, Chapter 5, 2012, 91-130, p. 92.

¹⁸² Ömer Turunç ve Mazlum Çelik, "Örgütsel Özdeşleşme ve Kontrol Algılamalarının, Çalışanların İşten Ayrılma Niyeti ve İş Performansına Etkileri", **Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi**, 2010, Cilt: 24, Sayı: 3, 163-181, s. 164.

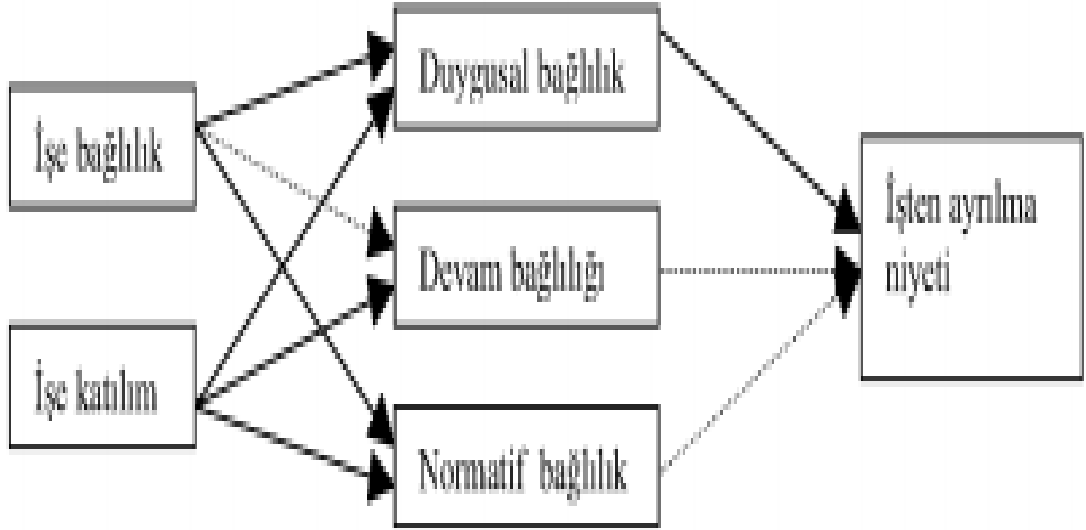
üzere çıkar grupları, rakipler gibi öbür işletme paydaşlarınca doğrudan izlenmektedir. Bu durumlarda işletme başarısı üstünde birçok faktörün tesiri olduğu düşünüldüğünde, ekonomi ve işletme literatürünün kurumsal başarımı araştıran bir hayli çalışmayı içerdiği görülmektedir. İşletme performansını ölçmek ve tanımlamak bu hedefle güncelliğini yitirmeyen bir alan olmak üzere kalmaktayken, söz konusu etkenlerin işletme performansı üstündeki tesirinin ortaya konulması çok önem taşımaktadır¹⁸³.

2.4.2. İşe Bağlılık

İşe bağlılık, bireyin işi ile psikolojik özdeşleşmesi olarak ifade edilmektedir. İşe duyulan bağlılık, işletmelere ve bireylere birtakım faydalar sağlamaktadır. İşe bağlılık; işletmelerin, tüketici taleplerine zamanında cevap verebilmek ve rekabet edebilirlik biçimindeki amaçlarına sağladığı yararlar ve yaptığı katkı bakımından katalizör rolü oynamaktadır. Bu sebeple bireysel ve örgütsel başarıyı da etkilemektedir. Ancak, her zaman bu durumun böyle olmama olasılığı da bulunmaktadır. Öyle ki, işine daha az bağlı bireyin performansının düşük, her işine bağlı bireyin performansının yüksek olacağına dair bir genelleme yapılamamaktadır. İşe bağlılık; personel devri, devamsızlık, iş doyumu, karar alma gibi örgütsel performans ölçütleriyle ilişkili düşünülmektedir¹⁸⁴. İşe bağlılık; çalışmaya katılım, benlik bağlılığı, temel yaşam ilgileri, moral ve çalışma rolüne bağlılık olarak tanımlanabilir.

¹⁸³ Adem Büyükaslan vd., "İşletme Kültürünün Finansal Performansa Etkisi: Eleştirel Bir Literatür Taraması", *Yönetim Bilimleri Dergisi*, 2017, Cilt: 15, Sayı: 30, 353-391, s. 384.

¹⁸⁴ Korhan Karacaoğlu, "Sağlık Çalışanlarının İşe Bağlılığa İlişkin Tutumları Demografik Nitelikleri Arasındaki İlişkilerin İncelenmesi: Nevşehir İlinde Bir Uygulama", *Yönetim Dergisi*, 2005, Yıl: 16, Sayı: 52, 54-72, s. 57-58.



Şekil-4 İşe Bağlılık ve İşe Katılım¹⁸⁵

İşe katılım ve işe bağlılığın örgüte bağlılık bileşenlerinin üzerindeki toplu etkileri ile işten ayrılma eğilimi üzerinde, örgüte bağlılık bileşenlerinin toplu etkileri görülmektedir.

İşe bağlılığın sağlanması çalışanların işe alım sürecinde başlamaktadır. Değerlendirme ve seçme yapılırken pozisyon için aranan yetkinliklerin bireyin yetkileri ile çakıştığını iyi tespit etmek gerekmektedir. Bireyin psikolojik-kişisel özelliklerinin işe bağlılığını önemli derecede etkiliyor olması, çalışanların bağlanacakları iş nitelikleri ve işlerinde farklılığa yol açmaktadır. Bu sebeple çalışanların işe alma aşamasında psikolojik-kişisel özellikleri tespit edilmesi ve kendilerinin uygun işlerde çalıştırılmaları işe bağlılığı sağlamayı kolaylaştırmaktadır¹⁸⁶. İşletmenin amaçlarına bağlılık, çalışanların kendilerine saygı göstermesi için mühim olmaktadır. Böylece istenilen yüksek düzeyde işe bağlılık sağlandığı görülmektedir.

2.5. İŞ TATMİNİ İLE İLGİLİ TEORİLER

Motive edici faktörler, çalışanların iş tatminini artırmada önemli bir rol oynamaktadır. İşletme performansının iyileştirilmesine neden olmaktadır. Yüksek verimlilik, çalışan motivasyonunun uzun vadeli sonucu olarak sayılmaktadır. Motive edilmiş çalışan, bir işletmenin iş ve gelir artışını güçlendirme konusunda değer

¹⁸⁵ Nigar Demircan Çakar ve Adnan Ceylan, "İş Motivasyonunun Çalışan Bağlılığı ve İşten Ayrılma Eğilimi Üzerindeki Etkileri", *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 2005, Cilt: 6, Sayı: 1, 52-66, s. 63.

¹⁸⁶ Ayşe Kuruözüm vd., "İşe Bağlılığı Etkileyen Faktörler: İmalat ve Hizmet Sektörlerinde Karşılaştırmalı Bir Analiz", *Bilgi Dergisi*, 2010, Sayı: 53, 183-198, s. 194.

yaratan değerli bir varlık olmaktadır. Uygun beceriye sahip doğru kişinin işten sorumlu kılınması durumunda motivasyon ortaya çıkmaktadır. Çalışana doğru iş verilmediği takdirde bu kaynak ve zaman israfına sebep olmakta ve işten memnuniyetsizliğe yol açmaktadır¹⁸⁷. Çalışanların iş tatmini ve örgütsel bağlılık düzeyi düşük ise motivasyonları çok az olmaktadır.

Beklenti teorileri Victor Vroom'un Beklenti Kuramı, Locke'un Amaç Teorisi, J. Stacy Adams'ın Eşitlik Teorisi, Lawler ve Porter'in Sonuçsal Şartlandırma Teorisi'nden oluşmaktadır. İş doyumunu açıklayan kapsam teorileri, iş doyumunu tanımlamak için kazanılan dışsal ve içsel faktörleri ve ihtiyaçların doyumunu incelemektedir. Beklenti teorileri ise iş doyumunu tanımlamak için beklentilerin, değerlerin ve ihtiyaçların etkileşimini incelemektedir¹⁸⁸. İş tatmini ile ilgili teoriler başlığı altında da; Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi, Herzberg'in Çift Faktör Kuramı, McClelland'ın Başarı-Güç Teorisi, Adams'ın Eşitlik Teorisi, Vroom'un Bekleyiş Teorisi ile Lawler ve Porter'in Geliştirilmiş Beklenti Teorisi başlıkları ele alınmaktadır.

2.5.1. Maslow'un İhtiyaçlar Teorisi

Amerikalı Abraham Maslow, ilk defa bilimsel bir biçimde insan ihtiyaçlarını ele alıp inceleyen ve güdüleme yani motivasyon konusundaki gelişmelere ışık tutan düşünür olmaktadır. Maslow, insanların başka insanlardan gelen emir ve düşünceler doğrultusunda hareket ederek onlara itaat ettiklerini ve neden birtakım kişisel fedakârlıklarda bulunarak örgütlerde çalışmayı kabullendiklerini araştırmaktadır. Bu araştırmalar sonucunda insanların sosyal, biyolojik ve psikolojik birer varlık olarak birtakım gereksinmelere sahip bulduklarını ve bu gereksinmelerini tatmin etme arzusunun davranışlarında da yer aldığını saptamaktadır. İlerideki bölümlerde güdüleme konusunu daha ayrıntılı bir şekilde ele alacağımız bu konuda analitik bir incelemeye giderek beş grupta insan gereksinmelerini niteliklerine göre incelemektedir¹⁸⁹. Maslow iş tatminini, bireyin ihtiyaçlarının doyurulmasıyla ilişkilendirmektedir.

Maslow tarafından yayımlanan çalışmaya yönelik motivasyon, muhtemelen örgütsel davranış ve yönetim alanını açıklamaktadır. Çalışanların nasıl motive

¹⁸⁷ Avneet Kaur, "Maslow's Need Hierarchy Theory: Applications and Criticisms", *Global Journal of Management and Business Studies*, 2013, Volume: 3, Number: 10, 1061-1064, p. 1061.

¹⁸⁸ Özlem Köroğlu, "İçsel ve Dışsal İş Doyum Düzeyleri ile Genel İş Doyum Düzeyi Arasındaki İlişkinin Belirlenmesi: Turist Rehberleri Üzerinde Bir Araştırma", *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 2012, Cilt: 13, Sayı: 2, 275-289, s. 277.

¹⁸⁹ Erol Eren, *Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi*, Beta Yayınları, İstanbul, 2012, s. 30-31.

edildiğini anlamadaki iş irtifalarına ya da davranışlarına bakmanın yeni bir yolunu sağlamaktadır. İşletmelerde insan ihtiyaçlarının en iyi şekilde kavramsallaştırması bu teori tarafından önerilmektedir. Abraham Maslow'un, hiyerarşi teorisi olarak da bilinen, geliştirdiği teorisini kişisel yargıya dayatmış olan bir klinik psikoloğu olmaktadır. Maslow'a göre insanlar ihtiyaçlarının karşılanmadığı bir ortamda büyüdüklerinde, sağlıklı bireyler ya da iyi düzenlenmiş bireyler olarak işlev görmeleri mümkün olmamaktadır¹⁹⁰.

İnsanlar, hiyerarşi teorisine göre temel ihtiyaçlarından başlayarak belirli kategorilerdeki ihtiyaçlarını karşılayarak daha ileri safhaya geçmekte ve piramit şeklindeki o kategorideki ihtiyaçlarını gidermeye çalışarak, bir yukarıdaki bölüme geçmektedir. Genellikle bu hiyerarşi modeli bir piramit şeklinde gösterilmektedir. En alt bölümde insanların temel ihtiyaçları bulunurken, üst bölümlere çıkıldıkça ihtiyaçlar daha karmaşık hale gelmektedir. Piramidin en alt bölümünde olan ihtiyaçlar, su, yiyecek, ısınma ve uyku gibi insanların hayatını sürdürebilmesi için gerekli şartlar olmaktadır. Bu bölümdeki ihtiyaçlarını karşılayan insanlar, güvenlik ve emniyet kategorisi olan bir üst bölüme geçmektedir. Piramidin ileri safhalarında sosyal ve psikolojik ihtiyaçlar oluşmaktadır. Önceleri dostluk, arkadaşlık ve aşk gibi ilişkiler önemli iken sonraki aşamalarda başarı ve kişisel saygınlık ihtiyaçları öne çıkmaktadır¹⁹¹.

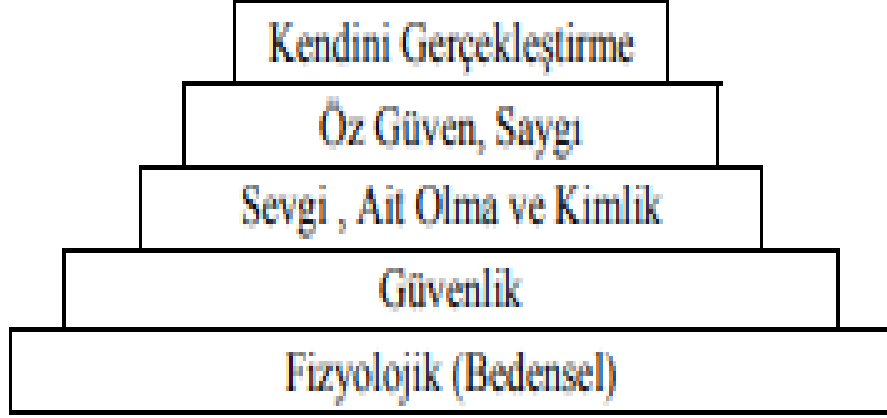
İhtiyaçlar hiyerarşisinde de kimlik, kendini hissettiren gelişimsel bir özellik olmaktadır. Doğumundan başlamak üzere bireyin her gelişim döneminde o dönemlere ait birtakım ihtiyaçları meydana çıkmaktadır ve bu ihtiyaçları gidermeleri için güdülenmeler içerisine girmektedirler. Ünlü hümanist psikolog Abraham Maslow bu güdüler ve ihtiyaçlar ile ilgili belki de en ilginç teoriyi ortaya koymaktadır. Maslow, doğumundan itibaren insanın ihtiyaçlarını psiko-sosyal (sevgi, benlik, güvenlik, özgüven-özsaygı), bedensel ve ruhsal (estetik, bilişsel, kendini gerçekleştirme ve din) ihtiyaçlar olarak sınıflara ayırmaktadır. İhtiyaçları aşağıdan yukarıya doğru tatmin edilen insan, hiyerarşide kendisinden bir yukarıda bulunan diğer ihtiyaca güdülenmektedir¹⁹². Maslow, tam doyumun söz konusu olmadığını ve bir kişinin

¹⁹⁰ Kaur, a.g.e., p. 1061.

¹⁹¹ Nihat Keleş, "Maslow'un İhtiyaçlar Teorisi Nedir?", 2018, <http://www.bilgiustam.com/maslowun- ihtiyaclar-teorisi/> (Erişim Tarihi: 19.02.2018).

¹⁹² Ali Kuşat, "Bir Değerler Sistemi Olarak "Kimlik" Duygusu ve Atatürk", *Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 2003, Sayı: 15, 45-61, s. 48.

ihtiyaç yapısının doyurulmayan kısmının onu daha üst seviyelere tırmanmaya güdüleyeceğinden bahsetmektedir.



Şekil-5 Maslow İhtiyaçlar Hiyerarşisi¹⁹³

Amerikalı Abraham Maslow ilk defa insan ihtiyaçlarını bilimsel biçimde inceleyen düşünür olmaktadır. Bireyin doğumundan başlamak üzere her gelişim dönemlerinde o döneme ait birtakım ihtiyaçlar ortaya çıkmaktadır. Maslow, doğumundan itibaren insanın ihtiyaçlarını psiko-sosyal (sevgi, güvenlik, özgüven, saygı), bedensel ve ruhsal (kendini gerçekleştirme) ihtiyaçlar olarak sınıflara ayırmaktadır. İnsan ihtiyaçları şekilde görüldüğü gibi aşağıdan yukarıya doğru tatmin edilmektedir.

Bireyler, Maslow'un teorisinden hareketle güvenlik ve fizyolojik gereksinimlerini gerçekleştirdikten sonra bir topluluğa, gruba veya işletmeye ait olma gereksinimi duymaktadır. Ancak ait olmak istenen topluluğa ait normlar yerine getirildiği takdirde bu gereksinimin karşılanması mümkün olmaktadır. Bu aşamada farklı kültürel toplulukların oluşumunun gerçekleşmeye başladığını söylemek mümkün olmaktadır¹⁹⁴.

2.5.2. Herzberg'in Çift Faktör Teorisi

F. Herzberg ve arkadaşları Maslow'dan sonra insanları verimli ve etkin biçimde çalıştıracak işyeri koşullarının neler olduğunu araştırarak yaptıkları bir seri

¹⁹³ Kuşat, a.g.e., s. 49.

¹⁹⁴ İker Hüseyin Çankçı ve Osman Koyuncu, "Bireyci-Toplumcu Kültür ve Girişimcilik Eğilimi Arasındaki İlişkiyi Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma", *Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 2010, Yıl: 2, Sayı: 3, 1-18, s. 3.

araştırmalar sonucunda yazınımda daha çok tanınan adı ile hijyen kuramın ya da çift etmen kuramını geliştirmektedirler. Güdüleme konusuna bu kuram daha çok özendirme araçları yönünden yaklaşmaktadır. Özendirme araçlarını Herzberg ve arkadaşları iki kısma ayırmaktadırlar. Bunlar güdüleyici etmenler ile hijyen etmenleri olmaktadır. Hijyen bir ortamın mikroplardan arındırılmış olması anlamında ve tıbbi bir terim olmaktadır. Herzberg, alışanların işletmeyi benimsemelerini ve onun içinde kalmalarını engelleyen bazı araçlarının yetersizliğine dikkat çekmektedir. Eğer genel işletme yönetimi ve politikası yetersiz ve beceriksiz ise, en yakın yöneticinin teknik beceri ve bilgisi yeterli değilse, işyerindeki maaş ve ücret koşulları ve bunlarda artış düzeyleri iyi değilse, en yakın astlarla yöneticiler arasındaki ilişkiler iyi değilse, işyerindeki fabrika organizasyonu ve fiziksel çalışma koşulları sorunlar yaratıyor ve yetersizse, çalışanların iş güvenliği yeterince sağlanmamışsa astları işletme içinde alıştırma ve tutma olanaksız hale gelmektedir. O halde yaşamsal nitelik arz eden bu hijyen koşulları, işletme için öncelik sađlamaktadır¹⁹⁵. F. Herzberg ve arkadaşlarına göre iki faktör teorisi iş tatmininin, doyumsuzluk ya da doyumlu olmak üzere çift bir özellik taşıdığı üzerinde durmaktadır.

Herzberg'in İki Faktör Teorisi, motivasyon teorilerinden biri olmakta ve Maslow'un piramidini uygun bir şekilde tamamlamaktadır. İki faktörlü teori, 1959 yılında Frederick Herzberg tarafından ortaya konulduğu görülmektedir. Herzberg'in, bir çalışanın memnuniyet ve motivasyon kaynağı olan iki temel etkeni adlandırdığı görülmektedir. İş tatminsizliğine neden olan faktörleri; örneğin çalışma koşulları, insan ilişkileri, maaş, iş güvenliği içermektedir. Motivatrler yani tatmin edici motivasyon ve memnuniyeti canlandıran faktörleri içermektedir. Motive edici faktörler; başarı, tanıma, mesleki gelişim, sorumluluk olarak sayılmaktadır. Herzberg'in İki Faktör Teorisi, alışanların işletmedeki motivasyon faktörlerini derlemek veya anlamak için kullanılmaktadır. Hijyen faktörlerini karşılamadaki başarısızlık, çalışan memnuniyetsizliğine neden olmaktadır. Hijyen faktörlerinin yerine getirilmesi, tatmin duygusuna ve hatta öfkeye neden olmamaktadır. alışan onların karşılanmasını doğal olarak görmekte ve yerine getirildiğinde etkisi çok büyük olmamaktadır. Çalışanları öfkelendiren örnek olarak ödenmemiş maaş sayılabilmektedir. Çalışanın öfkesinden sonra ödenirse, doğrudan motive edici bir teşvik olmamaktadır. Motive edici faktörlerin yerine getirilmesi, daha yüksek iş performansı için motivasyonun ön koşulu olmaktadır. Maaşın motivasyon üzerindeki etkisi uzun vadeli olmakta ve

¹⁹⁵ Eren, a.g.e., s. 32-33.

bunların yerine getirilmemesi, tatminsizlik anlamına gelmemektedir¹⁹⁶. Kişinin yüksek performans göstermesi için ancak doyuma eriştiği durumlarda olmaktadır.

Maslow'dan sonra Herzberg, en çok bilinen Motivasyon Teorisini ortaya atmış olmaktadır. 200 Muhasebeci ve mühendisten yola çıkarak, teorisini oluşturmaya çalışmaktadır. Bu teoriye göre; bizlerde yani insanlarda iki tür ihtiyaç var olmaktadır. Bu ihtiyaçlar hijyen faktörler ve motivasyon faktörler olarak adlandırılmaktadır. Motivasyonel faktörler arasında başarı, takdir edilme, tanınma, yetki ve sorumluluk sahibi olma, yapılan işin niteliği, yükselme ve ilerleme imkanlarının olması sayılmaktadır. Bireylerin çalışma arzu ve istekleri bu faktörlerin olması halinde artmaktadır. Bireylerin çalışma istek ve arzuları bu faktörlerin bulunmaması durumunda ise yavaşlamaktadır. Başarının görülmesi, anlamlı ve zevk verici bir işte çalışma, sorumluluk üstlenme, başarı duygusundan zevk alma, işte yükselme ve gelişme olanakları bulma, motivasyon faktörleri arasında sayılmaktadır. İşin yapılması sırasında ortaya çıkan başarının ödüllendirilmesi bu faktörler olduğu için doğrudan tatmin duygusunun yansıtmaktadır. Bu faktörleri kişi işinde bulmaz ise işten tatmin duymamaktadır. Fakat kişiye iş tatminini arttıracak bu olanakların verilmesi kişiyi başarıya doğru motive etmektedir. İşyerinde olduklarında bu faktörler, hijyen faktörlerinin tersine işteki motivasyonu ve performansı arttırmakta fakat iş tatminini olmadıklarında azaltmaktadır¹⁹⁷.

Herzberg'in kuramı, çalışanların yüksek maaşlar almasına ve iyi çalışma koşullarına rağmen neden motivasyondan yoksun olduklarına açıklama sunmaktadır. Sonraki iki öge, yalnızca memnuniyetsizliği körfezde tutan hijyen faktörlerini temsil etmektedir. Herzberg'e göre, motivasyon hissi işin kendisinden gelmektedir. Yöneticilerin bundan dolayı çalışanlardan yapmalarını istedikleri işlerin niteliğine bakması önemli olmaktadır. Herzberg'in fikrine göre, çalışanın iyi performans göstermesini ve iyi bir iş yapmasını istiyorsanız, çalışanın en baştan iyi bir işe sahip olması gerekmektedir. İş tutumlarını ve üretkenliği geliştirmek için, işverenler her iki faktörle de ilgilenmektedir. Yöneticinin memnuniyet oranında bir artışın memnuniyetsizliğin azalmasına neden olduğunu varsaymaması gerekmektedir¹⁹⁸.

¹⁹⁶ Management Mania, "Herzberg's Two Factor Motivation Theory", <https://managementmania.com/en/herzbergs-two-factor-theory.pdf> (Erişim Tarihi: 10.10.2018).

¹⁹⁷ Nilay Karagülmez, "Frederich Herzberg'in Çift Faktör Teorisi", <http://www.indensebb.com/2012/04/makale-frederich-herzbergin-cift-faktor.html> (Erişim Tarihi: 24.02.2018).

¹⁹⁸ Jae Vanden Berghe, **Job Satisfaction and Job Performance at the Work Place**, Arcada, 2011, p. 16.

Ekstra doyum sağlamayan bu etkenlere Herzberg, dışsal (hijyen) etkenler adını vermektedir. Buna karşın işyerindeki bazı etkenlerin ise varlıklarında çalışanların iş performansını oldukça arttırdığı gözlenirken, yokluğunda ise belirgin bir doyumsuzluk yaşandığı gözlenmektedir. İş performansını oldukça arttırdığı için bu etkenlere içsel motive edici faktörler adını vermektedir¹⁹⁹. Herzberg, burada dışsal (hijyen) etkenler ve içsel motive edici faktörlerden bahsetmektedir. İçsel motive edici faktörlerin çalışanların iş performansını arttırdığını söylemektedir.

Herzberg'in kuramına yöneltilen eleştirilerin başında sınırlı mesleklerin bir örnekleminin kullanılması, farklı sosyo-kültürel ve ekonomik yapıların göz önünde bulundurulmaması, bireysel farklılıkların dikkate alınmaması gibi hususlar gelmektedir. Bir faktör bir birey için sadece motive edici olurken diğer bir birey için hijyen olmaktadır. Örneğin bazı çalışanlar sorumluluğu, başarıyı ve ilerlemeyi tercih etmezlerken, belki de bazıları makul ücret, yakın denetim, iyi belirlenmiş iş kurallarından daha fazla tatmin olmaktadır. Herzberg'in kuramına yönelik çeşitli araştırmalar yapılmış neticede sonuçlar birbirinden değişik çıkmış olmaktadır. Tekrar vurgulamak gerekirse bu araştırmalardan kuramı eleştiren ve değişik sonuçlar bulanlar olduğu gibi destekleyenlerde söz konusu olmaktadır. Herzberg'in Çift Faktör Kuramının, kullanılan metot ve seçilen örneklemeler, sosyo-kültürel boyutlar, bireysel farklılıklar vb. farklılıklar sebebiyle elde edilen değişik bulgular bağlamında evrensel bir nitelik taşımadığı rahatlıkla söylenebilmektedir²⁰⁰.

2.5.3. McClelland'ın Başarı-Güç Teorisi

Teorisyen McClelland; gereksinimlerin öğrenme ile sonradan elde edilebileceğini diğer teorilerden değişik olarak savunmaktadır. Buna göre insan, başarıya ihtiyacı, güç kazanma ihtiyacı ve ilişki kurma (bağlılık) ihtiyacı olmak üzere üç ihtiyacın etkisi altında davranmaktadır. Bunlar; hem toplum hem de kişi hayatında önemli yerler alan gereksinimler olmaktadır. McClelland'a göre toplumu ve insanı en çok etkileyen gereksinim başarı ihtiyacı olmaktadır. İnsan başarılı olmayı çok isterse aynı seviyede başarısız olmaktan da korkmaktadır. Bu korku sebebiyle kendisini başarıya ulaştıracak eylemleri yapmaktan uzak durabilmektedir. Ancak bu korku yenilebilirse insan yönlendirilebilmektedir. İnsanın çevresini yönetme isteğinden

¹⁹⁹ Ferda Şule Kaya vd., "Herzberg 'in Çift Faktör Kuramı Açısından İlköğretimi, Kademe Öğretmenlerinin Motivasyon Düzeylerinin Değerlendirilmesi", *Uluslararası Hakemli Sosyal Bilimler E-Dergisi*, 2013, Sayı: 39, 1-18, s. 5.

²⁰⁰ Gülise Gökçe vd., "Herzberg'in Çift Faktör Kuramı ve Alt Gelir Gruplarında Bir Uygulama: Meram Tıp Fakültesi Örneği", *SÜ İİBF Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, 2010, Cilt: 1, Sayı: 20, 233-246, s. 244.

güç kazanma gereksinimi doğmaktadır. Kişiler çevrelerindeki etkilerini fazlalaştıracak bütün yöntemleri kullanmaktadırlar. Bu güdüye sahip olanlar, güç için yarışmaktadırlar. İnsan bağıllık ihtiyacına göre toplumsal özelliğe sahip olmaktadır. Kişilerin arkadaşlık grupları ve çeşitli düzeylerde arkadaşlık ilişkileri bulunmaktadır. İnsanlardan insanlara bu özellik değişmektedir. Bu güdüye sahip olan kişiler, amaca yönelirler, sorumluluk almak isterler, zorlu çalışmalara girmektedirler. Başarıya yönelen insanların özellikleri McClelland'a göre şöyledir²⁰¹:

1. Kişiyi yönlendiren mevzu, ödüller olmamakta, başarılı olmanın verdiği kişisel tatmin olmaktadır.
2. İnsan başarılı olmak isterse sorumluluk almak zorunda olmaktadır.
3. Başarılı olmak isteyen kişi gerçekçi amaçlara yönelmektedir.
4. Yönlendirilmek için olmasa bile başarısını değerleyecek ödüllere ihtiyaç duymaktadır.

McClelland'a göre, bireyde çocukluk yıllarında başarı gereksinimi oluşmaya başlamaktadır. Başarı gereksinimlerinin belirli bir seviyede olmasıyla sorumlu mevkilerde olanların ilerlemesi ülkelerin gelişmesini etkilediği düşünülebilmektedir. Ayrıca başarı gereksinimi yüksek kişiler belirli meslekler için uygun olmaktadır. McClelland'a göre aslında bu kişilerde artistik duyarlılık olmamaktadır. Bunlar kendilerini sürekli geliştirmeye çalışan girişimci tipler olmaktadır. "Gelen postayı ve evrakı en kısa zamanda okuma şekli nasıl olmaktadır?" veya "İşe en kısa hangi yoldan gidilmektedir?" sorularına cevap aramaktadırlar. Bu yolları keşfetmekle uğraşmaktadırlar. Yönetim açısından verimliliği arttırmak için yaratmaya çalıştığı ya da aradığı kişiler olmakla beraber sosyal açıdan can sıkıcı olmaktadır. Kişinin başarı gereksinimi yüksekse bir işi başarmış olmanın verdiği bir iç doyuma ulaşmaktadır. O nedenle ilginç ve kazancı az olan işleri tercih edebilmektedirler²⁰². İnsanda küçük yaşlarda başlayan başarı teorisi çalışmanı geliştirir, sorunları çözümler ve kendisinin tatmin olmasını sağlamaktadır.

Üç önemli tipik özelliğe göre başarı ihtiyacı teorisi açıklanmaktadır. Birincisi; başarı motivasyonuna sahip bireyler, sorumluluk aldıkları ve sorunları çözdükleri ortamda çalışmak istemektedirler. İkincisi; ulaşılabilir hedefler için bu tür bireyler hesaplanmış riskler almaktadırlar. Üçüncüsü ise; devamlı olarak çalışma ortamında

²⁰¹ "Motivasyon Kavramı ve Motivasyon Teorileri", 2011, <https://kisiselbasari.com/motivasyon-kavrami-ve-motivasyon-teorileri.html> (Erişim Tarihi: 02.05.2018).

²⁰² Cengiz Şengül ve Feyza Sönmezöz, "Motivasyon'a Niçin İhtiyacımız Vardır?", Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, <http://w3.gazi.edu.tr/~cafoglu/motivasyon1.htm> (Erişim Tarihi: 05.03.2018).

uygun görülme istemektedirler. Başarı ihtiyacı teorisine göre çalışanlar, ne kadar iyi çalıştıklarının kendilerine devamlı söylenmesine ya da geri besleme almaya gereksinim duymaktadırlar²⁰³. Başarılı çalışan insanın ihtiyaçları ve kendilerinin motive edilmesi konuları da önem kazanmaktadır.

McClelland, bireyleri ve toplumu en fazla etkileyen güdünün başarı güdüsü olduğunu savunmuş ve bu üç güdüden en fazla bunun üzerinde durarak, savunmasını yapmış olmaktadır. Düşünür, başarı odaklı bireylerin birçok ortak özellikleri olduğunu söylemektedir. Bunlar²⁰⁴;

1. Kişiyi başarmaya yönlendiren şey başarının kendisine verebileceği kişisel tatminden (içsel ödül) ortaya çıkmaktadır. Çıkarlar ve dışsal ödülle ilgili olmamaktadır.

2. Kişiler eğer başarı odaklı ise, sorumluluk yüklemekten hoşlanan ve kişisel güvenleri olan insanlardır ve problem çözmeyi sevmektedirler.

3. Kişi başarı için faaliyet yapıyorsa, başarısızlık tehlikesi de önemli olmaktadır. Bununla birlikte kendisi için güç sayılabilecek ve üst derecedeki amaçlar değil orta amaçlar belirlemektedir. Temkinli ve akılcı olduğu görülmektedir.

4. Bu bireyler başarılarının değerlemesini kurumlardan, çevreden ve önemseydiği kişilerden aldığı geri bildirimlerden sağlamaktadır.

2.5.4. Adams'ın Eşitlik Teorisi

Eşitlik Teorisi, R. Stacy Adams tarafından geliştirilerek, kişinin tatmin olma derecesi ve iş başarısı çalıştığı ortamla ilgili olarak algıladığı eşitsizliklere ve eşitliklere bağlı olmaktadır. Burada ana fikir çalışanın eşit bir şekilde iş ilişkilerinde muamele görme isteğinde oldukları ve bu arzunun motivasyonu etkilediği hususu olmaktadır. Bir iş durumunda çalışanlar, kattıkları (girdiler) ile o işte elde ettiklerini (çıkıtlar) ilişkili olarak algılamaktadırlar. Daha sonra diğer kişilerin girdi-çıkıtı oranlarını kendi girdi-çıkıtı oranlarıyla karşılaştırmaktadırlar. Oranlardaki girdi, örgütsel pozisyon, işi başarmak için sarf edilen emek ve çaba, eğitim, sosyal statü ve hatta yaş şeklinde olmaktadır. Çıkıtı ise, maaş, ücret, terfi, statü sağlama, sorumluluk artışı vb. gibi şekillerde olmaktadır²⁰⁵. Adams iş tatminini, "kişinin aldığı girdi- çıkıtı dengesidir" diyerek tanımlamaktadır.

Bireyler Adams'ın "Eşitlik Teorisi"ne göre işletmeye katkıları sunmakta ve karşılığında kazanımları elde ederek birbirine oranlayarak, elde ettikleri bu oranı,

²⁰³ Sadi Evren Şeker, "Motivasyon Teorisi", *YBS Dergisi*, 2015, Cilt: 2, Sayı: 1, 22-26, s. 25.

²⁰⁴ Tijen Zeybek, "Hayata ve İnsana Dair", 2015, <http://orgutseldavranisdersi.blogspot.com.tr/2015/03/motivasyon-kuramlar.html> (Erişim Tarihi: 23.05.2018).

²⁰⁵ Şengül, a.g.e.

diğer çalışma arkadaşlarının katkı/kazanım oranı ile karşılaştırmaktadır. Oranlar birbirine karşılaştırma sonunda eşit ise, dağıtım adaleti algısının bireyde olumlu yönde oluştuğu söylenebilmektedir. Eğer bireyde eşitsizlik algısı oluşursa, elde edilen oranlar birbirine eşit değilse ki, bu da bireyi, eşitsizliği çözme yolunda girişimlere sevk etmektedir. Birey eşitliği sağlamak için, kazanım ve katkılarını yeniden ayarlama girişiminde bulunarak veya eşitsizlik algısının olmadığını sayarak, bunları uygulamadığı takdirde ise işletmeden ayrılarak, eşitsizliğe son verme yoluna gidebilmektedir²⁰⁶.

2.5.5. Vroom'un Bekleyiş Teorisi

Vroom'un Bekleyiş Teorisinin teorisyeni Vroom olmaktadır. Motivasyon Vroom'a göre iki kavrama bağlı olmaktadır. Bunlar; Valens ve beklenti olmaktadır. Valens kavramı, kişinin belli bir sonucu seçme seviyesini başka bir söyleyiş ile sonuca gitmeye değip değmeyeceği kanısında yaptığı seçimi ifade etmektedir. Kişiler sonuçları değişik biçimde değerlendirebilmektedirler. Bekleyiş Teorisi için mühim olan, sonuçların mutlak değeri değil tanımsal değeri olmaktadır. Kavramsal değer yani Valens; kişinin karşılaşmayı umduğu sonuçtan umduğu tatmin düzeyi de denilmektedir. Buna göre bireyi herhangi bir sonucun ilk önce motive etme kuvveti, o sonucu bireyin gelecekte elde ettiği zaman kazanmayı umduğu olumlu getirilere bağlı olmaktadır. Kişilerin ulaşmayı amaçladığı sonuçlar iki tane olmaktadır. Bunlar: birincil ve ikincil sonuçlar olarak adlandırılmaktadır. İşletmede gösterilen performans ile ilgili sonuçlar birincil sonuçlar olmaktadır. İkincil sonuçlar ise insanın amaçladığı bireysel sonuçlar olmaktadır. İkincil sonuçlara ulaşmak için, birincil sonuçlar basamak olmaktadır. Örneğin; bir fabrikada parça başı ücret sistemi uygulayarak işçinin günlük ürettiği parça sayısı birincil sonuç, parça sayısına göre alacağı ücret ise ikincil sonuç olmaktadır. Kişinin bu iki sonuç arasında bağlantı olduğunu algılaması ise araçsallık olarak ifade edilmektedir. Yani; kişinin ilgisini birincil sonuçlar çekmese bile bunların ikincil sonuçlara ulaşmasına sebep olduğunu bilmesi ve bunu beklemesi birincil sonuçlara olan ilgisini olumlu yapmaktadır²⁰⁷. Vroom tarafından geliştirilen Bekleyiş Teorisinde iş tatminine sebep olan öğeler kadar iş tatmininin neticeleri üzerinde de durulmakta, performans ve doyumu dayanıklı bir çerçevede incelemektedir.

²⁰⁶ Semiha Kılıçaslan, Örgütsel Adalet Algısı ve Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkilere Kuramsal Bir Yaklaşım, Dokuz Eylül Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir, 2010, s. 2 (**Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi**).

²⁰⁷ "Motivasyon Kavramı ve Motivasyon Teorileri", 2011, <https://kisiselbasari.com/motivasyon-kavrami-ve-motivasyon-teorileri.html> (Erişim Tarihi: 02.05.2018).

Kişinin algıladığı bir olasılığı Vroom'un Bekleyiş Teorisi ifade etmektedir. Bu olasılık belirli bir ödülle belirli bir gayretin ödüllendirileceği hakkında olmaktadır. Eğer kişi belirli bir ödülü gayret sarf ederek elde edebileceğine inanıyorsa (bunu bekliyorsa), daha çok gayret sarf etmektedir. Dolayısıyla bekleyişi değişen bir değer olarak 0 ile +1 arasında ifade etmek mümkün olmaktadır. Motivasyon = Bekleyiş X Valens olarak gösterilebilmektedir²⁰⁸.

Süreç kuramcılarında biri olan Victor Vroom'un geliştirmiş olduğu beklenti kuramı, kapsamlı bir açıklama gücüne sahip olan bir motivasyon kuramı olduğu görülmektedir. Bir insanın Vroom'a göre iki seçenektan birini amaçlaması durumunda bir değerden (valans) söz edilebilmektedir. Güdüleme ile harcanacak güç eş anlamda kullanılmaktadır²⁰⁹.

2.5.6. Lawler ve Porter'in Geliştirilmiş Beklenti Teorisi

Vroom'un modelini esas almakta olan B. E. Lower ve L. Porter'in Geliştirilmiş Bekleyiş Teorisi, bazı noktalarda bu modele ekler yapmaktadır. Vroom modelinin ilk bölümü bu modelin aynısı olmaktadır. Yani kişinin motive olma derecesi bekleyiş ve valens tarafından etkilenmektedir. Ancak Porter ve Lower'e göre kişinin çok fazla gayret göstermesi otomatik olarak çok fazla bir performans ile sonuçlanmamaktadır. İki yeni faktör araya girmektedir. Bunlardan birisi kişinin gerekli yetenek ve bilgiye sahip olması olarak söylenmektedir. İkinci ilave değişken ise kişinin kendisi için algıladığı rol ile ilgili olmaktadır. Rol kavramını L. Porter ve B. E. Lower'in Geliştirilmiş Bekleyiş Teorisi; kısaca beklenen davranış türleri olarak tanımlamaktadır. Üstler de astlarından belirli rolleri beklediği gibi işletmeler de her mensubundan belirli roller beklemektedir. Her işletme üyesinin ayrıca, kendisinin oynaması gereken rol konusunda bir inancı var olmaktadır. Bu rol motivasyon modelinde algılanarak şu anlamı ifade eder: Performans gösterebilmek için her işletme üyesi uygun bir rol anlayışına sahip olmak zorunda olmaktadır. Aksi halde kişinin performans göstermesinin engelleyecek çeşitli rol çatışmaları ortaya çıkmaktadır. L. Porter ve B. E. Lower'in Geliştirilmiş Bekleyiş Teorisinde yetenek, gayret, bilgi ve algılanan rol değişkenlerine göre gösterilen performans belirli bir ödülle ödüllendirilmektedir. Birinci kademe sonucunu bu ifade etmektedir. Bu ödüller dışsal veya içsel olabilmektedir. Burada Vroom modeline ek olan ve önemli olan kısım, algılanan eşit ödül değişkeni

²⁰⁸ Şengül, a.g.e.

²⁰⁹ Emel Ertürk ve Tamer Keçecioglu, "Çalışanların İş Doyumları ile Mesleki Tükenmişlik Düzeyleri Arasındaki İlişkiler: Öğretmenler Üzerine Örnek Bir Uygulama", *Ege Akademik Bakış Dergisi*, 2012, Cilt: 12, Sayı: 1, 39-52, s. 41.

olmaktadır²¹⁰. Lawler ve Porter'in Geliştirilmiş Beklenti Teorisinde doyum, performansın ve bunun neticesinde alınan ödüllerin neticesi olmaktadır.

2.6. PSİKOLOJİK SÖZLEŞME KAVRAMI VE İŞ TATMİNİ İLE İLİŞKİSİ

İşletmelerinde vazife alan, işveren ve işçi sektörü arasındaki bağlantıları düzenleyen ve çalışma temaslarından kaynaklanan güncel olan kavramların başında psikolojik sözleşme ortaya çıkmaktadır. Taraflar arasında müteakbil umutları hazırlayan psikolojik sözleşmeler işte çalışanların işletmeye karşı davranış ve tutumlarının yanında, çalışanların çalışmalarından duydukları tatmin seviyelerini de etkilemektedir²¹¹.

Psikolojik sözleşme tanımı, gün geçtikçe hem iş hayatında hem de akademik literatürde önemi artan bir tanım haline gelmiştir. Psikolojik sözleşme kavramının öneminin artma sebebi, psikolojik sözleşmenin yeni örgütsel ve ekonomik değişmelerle beraber çalışma ilişkilerinde meydana çıkan değişimlerden yararlanmada mühim araçlardan biri olarak görülmesi olmaktadır. Küreselleşmenin yaşanması ile birlikte işçi ve işveren arasında değişen bağlantıların dengelenmesinde psikolojik sözleşme büyük bir öneme sahip olmaktadır²¹².

Dolayısıyla bu bölümde; psikolojik sözleşme kavramı; işletmede çalışanların sergiledikleri davranışlar karşısında beklentileri karşılanmadığında ve verilen sözlerin yerine getirilmediğinde ortaya çıkan psikolojik sözleşme ihlali kavramı açıklandıktan sonra psikolojik sözleşme ve iş tatmini ilişkisi konusu irdelenmektedir.

2.6.1. Psikolojik Sözleşme Kavramı

İşletmelerde işveren ile çalışan arasında yapılan biçimsel anlaşmalar bahis konusu tarafların mecburiyetlerini açıklamakta ve düzenlemekte zayıf kalmaktadır. Çalışanlar işverenlerden başka bir deyişle işletmelerinden iş sözleşmelerindeki yazılı maddeler ve ilgili kanuni düzenlemelerin dışında bazı beklentilere de sağlamakta ve bunları genellikle ifade etmemektedirler. İşletmede görülen tekil deneyimler

²¹⁰ Yiğit Şener, "Örgütlerde Motivasyon Konusunda Modern Yaklaşımlar Süreç Kuramları, Beklenti Teorisi", 2014, <https://www.slideshare.net/yigitvesener/sre-teorileri-beklenti-teorisi> (Erişim Tarihi: 27.2.2018)

²¹¹ Derya Ergun Özler ve Emre Ünver, "Psikolojik Sözleşmenin İş Tatmini Üzerindeki Etkisini Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma", *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 2012, Cilt: 17, Sayı: 2, s. 333.

²¹² Mustafa Koyuncu ve Eda Özgül Katlav, "Otel İşletmelerinde Psikolojik Sözleşme İhlalinin İş Tatmini ve İşten Ayrılma Niyetine Etkisi", *Seyahat ve Otel İşletmeciliği Dergisi*, 2014, Cilt: 11, Sayı: 2, 6-27, s. 7.

sonucunda oluşmamakta; daha çok, pek fazla işveren veya yönetici ile kurulan ilişkiler sonucunda yaşanan deneyimler neticesinde yıllar süren zaman alıcı bir süreçte oluşmaktadır. Tekrar bu sözleşmenin unsurları da yıllar içinde değişmekte ve dinamik olarak karşımıza bir psikolojik sözleşme anlamı çıkmaktadır²¹³.

Çalışan bireylerin yerine sağladıkları vazifeleri sonucu hissettikleri olumlu duygular namına anlatılan iş tatmini kavramı kuşkusuz ki çalışanların çalışmalarına dönük düşüncelerinin belirlenmesinde de mühim bir göreve sahip olmaktadır. İşletmeler mevcudiyetlerini sürdürebilmek için, en yararlı becerilerle sahip çalışanları kuruluşlarına eklemeli, onların bireysel ve mesleki yeteneklerini geliştirmelerine olanak sağlayarak iş tatminlerini temin etmektedir. Bu sebeple, işletmeler eliyle tasarlanan insan kaynakları yöntemlerini uygulamada işlerlik edinmesi ve taraflar arasında meydana getirilen psikolojik sözleşmelerin bu yürütümlere dahil edilmesi gerekmektedir. Meydana getirilen psikolojik sözleşmeler vasıtasıyla çalışanın beklentileri tekabül edilmesi ve bu yönde çalışanın işinden hissettiği tatmin seviyesinin artırılması için çalışılması gerekli olmaktadır²¹⁴.

Psikolojik sözleşme, işveren ile çalışan arasındaki birbirlerini idrak etmeye dayalı bir terim olmaktadır. Yazında ilk defa Argyris tarafından psikolojik sözleşme 1960'ta kullanılmış olmasına karşın, varlığı her çağda bilinen ancak, içeriği dönem dönem iş yaşamının koşulları gereğince farklılaşan bir kavram olmaktadır. Örnek olarak, ilk endüstriyel yıllarda, işverenin ücretleri zamanında ve tam ödeyeceğine ait çalışan kısmında bir algılama bulunmakta iken, işveren kısmında da çalışanın şartsız emirlere uyacağı üzerine bir algılama bulunduğu görülmektedir. Gün geçtikçe bu algı düzeylerinde değişimler olması tabii olmaktadır. İşletmeler arası yarışın 1980'lerin ortası ve 1990'lara dek yoğun bir hale gelmesi, tüketici tercihlerinde küçülmeler, değişimler, devralmalar, birleşmeler gibi birçok sebepten dolayı işletmelerin henüz çalışan ve müşteri odaklı dönüşümler başından geçtiği bir gerçek olmaktadır. Bu sebeple, psikolojik sözleşmenin kapsamının daha çok başarı odaklı hale gelmesi gerektiği ya da geldiği düşünülebilir²¹⁵. Psikolojik sözleşmeler, işverenler ve çalışanların karşılıklı olarak ahlak, güven, dürüstlük temelleri olan, bilinçli şekilde

²¹³ Ali Dikili ve Serkan Bayraktaroğlu, "Psikolojik Sözleşme ile İş Tatmini İlişkisine Yönelik Bir Araştırma", *Eskişehir Osmangazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 2013, Cilt: 8, Sayı: 2, 204-228, s. 221.

²¹⁴ Özler ve Ünver, a.g.e., s. 346.

²¹⁵ Kürşat Özdaşlı ve Özlem Çelikkol, "Psikolojik Sözleşme: Kavramsal Çerçeve ve Bir İçerik", *Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 2012, Cilt: 4, Sayı: 7, 141-154, s. 142.

kurdukları, karşılıklı sorumlulukları da kapsayan, yazılı olmayan dinamik beklentiler olarak tanımlanmaktadır.

Psikolojik sözleşme, çalışanlar ile işletmelerin mukabele olarak birbirinden ne umduklarını ve başarısızlıklarının ya da başarılarının neticelerini ortaya koyan, alenen ortaya konulmamış bir sözleşme olmaktadır. Kişilerin ve işletmelerin uygun istihdam sözleşmeleri ile bir araya gelmesi ve birbirlerine yönelik yükümlülüklerinin olduğu üstüne kurulu, işletme ile kişi arasında, konuşulmamış, yazılı olmayan beklentilerin bir bütünü olmaktadır. İşletmeler çalışanlara başarıya dayalı adaletli bir ücret ve işinde garanti verirken; çalışanlarda da işletmeye sadakat ve dürüst çalışma sözü vermektedir. Mütekelil anlaşma, yazılı olmayıp işletme çalışan ilişkilerinin temelini meydana getiren iki yanın üstü örtülü bir biçimde kabulüyle devam eden bir niteliğe sahip olmaktadır. Psikolojik sözleşme, işletmeler için ciddi olarak öneme sahip olmakta, bir yanın diğerine karşı mecburiyetini yerine sağlamada başarısız olması bağlantıyı bozmakta ve mütekelil yükümlülükler dair yanların inançlarının azalmasına sebep olmaktadır. İşletme tarafından genellikle uyulmayan psikolojik anlaşma da saldırganlık, verimsizlik, gizli işsizlik gibi durumlara yol açarken, işte çalışan kişice yapılan bir bozma ise işverenin çalışan tarafa yönelik olumlu duygularının değişmesine sebep olmaktadır²¹⁶.

Psikolojik sözleşme terimi, çalışanların işverenlerine/işletmelerine karşı ve işverenlerin/işletmelerin çalışanlarına karşı sağlamak zorunda oldukları mükellefiyetleri üzerine çalışanların sahip olduğu algı düzeylerine işaret etmektedir. Çalışanlar psikolojik sözleşme öğelerine uyulmadığını düşündüklerinde, bu konum onların bazı davranış ve tutumlarını etkileyerek farklı örgütsel sonuçları meydana getirme potansiyelini taşımaktadır. Psikolojik sözleşme ve ona uyulmaması; işletmelerde dikkate alınması icap eden öğelerden biri durumuna gelmektedir. Psikolojik sözleşmenin bozulması durumunda çalışanların verdikleri yaygın reaksiyonlardan biri iş tatmini sayılmaktadır²¹⁷.

İşletmelerde, çalışanlarla işe başlamadan evvel sözlü ya da yazılı bir mukavele yapılarak, işle alakalı çalışandan nelerin istendiği, işin neyi içerdiğini ve bu işin bedelinde ne kazanacakları anlatılmaktadır. Çalışanların işletmeden beklentisi

²¹⁶ Necmettin Cihangiroğlu ve Bayram Şahin, "Organizasyonlarda Önemli Bir Fenomen: Psikolojik Sözleşme", *ZKÜ Sosyal Bilimler Dergisi*, 2010, Cilt: 6, Sayı: 11, 1-16, s. 2.

²¹⁷ Ali Dikili ve Serkan Bayraktaroğlu, "Psikolojik Sözleşme ile İş Tatmini İlişkisi: Bir Örnek Olay Çalışması", Sakarya Üniversitesi İşletme Fakültesi, *Örgütsel Davranış Kongresi Bildiriler Kitabı*, 15-16 Kasım 2013, 1-551, s. 188.

yalnızca yapılan sözleşme kapsamında tanımlanan özelliklerden oluşmamaktadır. İşletmeler de çalışanlardan tanımlanmış olan vazifeler dışında daha üst düzey hizmetler istemektedir. İşletmeler aynı zamanda çalışanların başarılarını ve performanslarını daha da artırmalarını istemektedirler. İşletme ve çalışan arasında karşılıklı yükümlülöklere dair olan psikolojik sözleşmelerde işletmenin ve çalışanların da beklentileri bulunmaktadır. Çalışanların eğitim, kariyer gelişimi, maaş, iş güvencesi, ödeme gibi konularda beklentisi bulunmaktadır. İşletme yani işverenler ise, çalışanın dürüst ve güvenilir olmasını, çalışma dışında da çalışmasını, kendi vazifesi olmayan işleri de gerçekleştirmesini beklemektedir²¹⁸. Taraflar bir araya gelerek uygun istihdam sözleşmesiyle birbirlerine karşı taahhütlerinin farkında oldukları varsayımına dayalı yazılmamış olan ve konuşulmamış beklentiler olarak söylenmektedir.

2.6.2. Psikolojik Sözleşme İhlali

Psikolojik sözleşmeye sebep olan etkenler; özellikli nokta ihlalleri ve beklentileri olarak iki temel başlıkta toplanmaktadır. Çalışanlara verilmiş olan vaatler yerine getirilmezse ve tutumları karşısında beklentileri karşılık görmezse psikolojik sözleşme ihlali gerçekleşmektedir. Sözlerin tutulmaması ve uyumsuzluğun meydana gelmesi de psikolojik sözleşme ihlalinin oluşumunda esas olan koşullar olmaktadır. Çalışanına verilen sözlerin unutulması işlemin çalıştırdığı kişilere verdiği bir sözü gerçekleştirmemesi iken; uyumsuzluk yaşanması ise işletme ve çalışanın verilen bir sözden farklı manalar çıkarması olarak ifade edilmektedir. Sözü edilen iki şart da çalışanların kendilerine verildiğini düşündükleri veya verilen vaat ile başlıca sunulanlar arasında başkalık oluşmasına sebep olacak, çalışanın anlayışında karşılanmayan sözlerin daha iyi algılanmasına neden olmaktadır²¹⁹. Psikolojik sözleşme ihlali uyumsuzluk hali ve sözünden dönme olarak iki sebebe bağlanmaktadır.

Psikolojik sözleşmenin ihlali durumunda işletmelerde çalışanlar dönem içerisinde işletmesinde tatminsizlik yaşamaya başlamakta ve bunun sonucunda işlerinden tatmin olamayan çalışanlar zamanla işlerinden ya da işletmelerinden

²¹⁸ Koyuncu ve Katlav, a.g.e., s. 7.

²¹⁹ Fatih Ferhat Çetinkaya ve Belkıs Özkara, "Hizmet İşletmelerinde Psikolojik Sözleşme İhlalleri ve Örgütsel Sinizm İlişkisi: Kapadokya Bölgesi 4 ve 5 Yıldızlı Otel İşletmelerinde Bir Araştırma", *Kastamonu Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 2015, Sayı: 9, 72-91, s. 78.

soğumaktadır. İşinden memnun olmayan çalışanların çoğunlukta olması, işletme çıktılarının tamamının zarar görmesine neden olabilir²²⁰.

Psikolojik sözleşmenin ihlali çalışanların zihinsel yönden meydana getirdikleri bir idrak vaziyetini ifade etmektedir. Psikolojik sözleşmedeki verilen sözlerin işletme veya çalışan tarafından birbirlerine karşı işveren tarafından gerçekleştirilmemesi çalışanı olumsuz etkilemektedir. Sözleşmenin bozulması halinde, çalışanlar üstünde duygusal olarak enerji eksikliği, yorgunluk ve yıpranmışlık hissine veya çalışanların müşterilerine ve yaptıkları işe karşı duyarsızlaşmalarına sebep olmaktadır. Çalışan bireye ve işletmeye bu durumda karşılıklı olarak zarar verilmektedir. Çalışanın hizmet vermekte olduğu kişilere karşı duyarsızlaşması dolaylı ve doğrudan olarak müşteri eksilmesine neden olmaktadır. Çalışanın işten ayrılma niyetine neden olan bu durum işletmenin çalışan devir hızını üstlere çıkarmakta ve yeni eleman alımında maliyet oluşturmaktadır²²¹.

2.6.3. Psikolojik Sözleşme ve İş Tatmini İlişkisi

Psikolojik sözleşmeye uymamanın çalışan davranış ve tutumları durumlarında çok önemli bir neticesini ifade etmekte olan iş tatmini, çalışmakta olan kişinin psikolojik sözleşmesi kavramındaki beklentilerinin ne derecede karşılandığına da işaret ederek psikolojik sözleşme ile işinin uyumlu olması daha yüksek iş tatmin seviyelerine sebep olmaktadır. Bu araştırmada da çalışanların algı düzeyleri, psikolojik sözleşmeye uymama ile iş tatmini seviyeleri (temel, içsel, dışsal, toplam ve genel iş tatmini düzeyleri) arasında negatif yönde ve orta düzeyde anlamlı bağlantılar bulunmaktadır. Diğer taraftan; işletmelerde günümüzde çalışan yönetimi zihniyeti terk edilmeye ve insan kaynakları yönetimi zihniyetine geçilmeye başlanmaktadır. İnsan kaynakları yönetimi zihniyetinin en bariz niteliği çalışanların tümünü tek başına birer kişi olarak kabul ederek onların ihtiyaçlarını karşılamak, anlamak ve kişisel gelişimlerine yardımcı olmak yoluyla örgütsel verimi fazlalaştırmaktır²²². Çalışanların sadece bireysel sözleşmelerle, yazılı olarak değil, psikolojik sözleşmelerle de işletmelerle aralarında bir bağlantı kurdukları ve iş tatmini seviyelerinin pozitif yönde oldukları görülmektedir.

²²⁰ İhsan Yiğit, "Psikolojik Sözleşme İhlal Algısı ve İş Tatmini İlişkisi: İstanbul Avrupa Yakası Endüstri Meslek Lisesi Öğretmenleri Üzerine Bir Araştırma", *Marmara Üniversitesi Öneri Dergisi*, 2015, Cilt: 11, Sayı: 43, 119-144, s. 119.

²²¹ Hamide Salha vd., "Psikolojik Sözleşme İhlal Algısının Tükenmişlik Üzerine Etkisi: Yiyecek İçecek İşletmeleri Üzerine Bir Araştırma", *17. Ulusal Turizm Kongresi*, At Muğla, Ocak 2016, 48-58, s. 56.

²²² Dikili ve Bayraktaroğlu, a.g.e., s. 222.

Psikolojik sözleşmelerin kişiden kişiye farklılık göstermekte olan hareketli bir yapıya sahip olmaktadır. İşletme tarafından çalışanın beklentileri karşılandığı takdirde çalışanlar buldukları işletmeleri amaçlarına ulaştırma gayreti içerisinde girmektedir. Karşılanan beklentiler başarma beklentilerinin karşılanması ile doğru oran şeklinde değişiklik göstermektedir. Psikolojik sözleşmenin değişmekte olan bir yapıya sahip olmasının, beklentilerde ortaya çıkacak değişimlerin karşılanmaktadır Psikolojik sözleşme tarafların birbirleriyle sürekli ve açık etkileşim içerisinde mevcut olmalarını gerekli kılmaktadır. Psikolojik sözleşmenin genel olarak türlerini oluşturan ilişkisel ve işlemsel sözleşmeler kapsamaktadır. İşletmeler, çalışanlar ile uygun ilişkiler geliştirmeli, çalışanların gerçekleştirmiş oldukları görevleri neticesinde işleme dayalı umutlarını karşılaması gerekmektedir. Çalışan, işletmeye karşı işlemsel mesuliyetlerini gerçekleştirmenin yanı sıra çalışanları ve yöneticileri ilişkisel hususiyetleri geliştirerek işletmeye katkı sağlamaktadır. İşveren ve çalışan tarafları arasında işletme içi ahenk çıkmakta ve işletmede bütünlük oluşturulmaktadır²²³.

Psikolojik sözleşme kavramının, işverenler ya da yöneticiler arasında söylenmemiş karşılıklı umutlar olarak tanımlanmaktadır. Yönetici çalışandan kendisini işine tahsis etmesini, mesai saatlerine tabi olmasını, örgüte bağlılık göstermesini beklemektedir. Çalışan da yönetimden doğru çalışma koşulları meydana getirmesini, hak edildiğinde ödüllendirilmesini, adaletli davranılmasını beklemektedir. Çalışan veya işletme taraflarından birinin sözleşmenin herhangi bir maddesini ihlal etmesi psikolojik sözleşmenin bozulması durumunu ortaya çıkarmaktadır. Psikolojik sözleşmenin bozulması durumunda sözleşmenin yazılı olmaması nedeniyle, araştırmacılar tarafından bozulmanın olmadığı düşünülmektedir. Karşılıklı beklentilerin olmasından dolayı yaşanan bu çıkmaz çalışanın tutumları üzerinde etki bırakmaktadır²²⁴. Çalışanların yalnızca maddi araçlarla iş tatminine ulaşmadıkları, sosyo-duygusal araçlarla da iş tatminine ulaştıklarının küçümsememesi gerekmektedir.

İş hayatında işveren ve çalışan arasındaki karşılıklı sorumlulukların temelini oluşturan psikolojik sözleşme algısının işveren ve çalışana çeşitli görevler yüklemektedir. Psikolojik sözleşmenin temelini iş sözleşmesi oluşturup, işveren ve çalışan arasındaki yazılı bulunmamaktadır. Kişiyeye ve zamana göre değişmekte gizli yani örtük bir anlaşma biçiminde olmaktadır. Çalışanların iş sözleşmelerindeki

²²³ Derya Ergun Özler ve Emre Ünver, "Psikolojik Sözleşmenin İş Tatmini Üzerindeki Etkisini Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma", *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 2012, Cilt: 17, Sayı: 2, 325-351, s. 346.

²²⁴ Salha vd., ss. 48-49.

belirsizlik ve boşlukları doldurmakta olan psikolojik sözleşme bazı koşullarda bozulmaktadır. Bozulan psikolojik sözleşmeye göre tahmini kaytarma davranışları gibi işletmeye yönelik üretkenliğe karşıt işyeri davranışları oluşmaktadır²²⁵.

Çalışanlarla, işletmelerde işe başlamadan evvel sözlü ya da yazılı bir sözleşmeden geçmek gerekmektedir. İşle ilgili nelerin kendisinden beklendiği, işin ne olduğu ve bu işin karşılığında ne elde edecekleri izah edilmektedir. Çalışanların beklentisi yalnızca bu sözleşme ile belirtilen maddelerden ibaret olmamaktadır. İşletmeler de artık tanımlanan vazifeler dışında çalışanlardan daha iyi hizmetler beklemekte, başarılarını ve performanslarını en üst düzeylere taşımalarını istemektedirler. Çalışan ve işletme arasında idrak edilen karşılıklı yükümlülükler dair olan psikolojik sözleşmelerde hem işletmenin hem de bireyin beklentileri bulunmaktadır. Çalışan eğitim, kariyer gelişimi, maaş, iş güvencesi, ödeme gibi konularda umut içerisinde olmaktadır. İşletme, çalışanın dürüst ve güvenilir olmasını, mesai dışında da çalışmasını, gerek olduğunda kendi görevi olmayan işleri de gerçekleştirmesini beklemektedir. Tüm iş hayatına hâkim olan bu fikirlerin neticesinde bu beklentilerin şiddeti ve türü değişebilmektedir²²⁶.

2.7. İŞ TATMİNİNİN SONUÇLARI

İş tatmininin gerçekleşmesi, başka bir ifadeyle, işe yönelik tutumların olumlu olması durumunda ortaya çıkan bir seri davranışsal ve yönetsel sonuç olduğu görülmektedir. Çağdaş yönetim zihniyeti için iş tatmini önemli bir faktör olarak sayılmaktadır. Her şeyden evvel iş tatmini bir ahlaki gereklilik ve bir sosyal sorumluluk olmaktadır. İnsanlar için çalışmak, kuşkusuz bir gereksinim sayılmaktadır. Kişi hayatının önemli bir bölümünde işyerinde bulunuyorsa, çalışmak istiyorsa, yönetim ve yöneticiler de iş yerlerini ödüllendirici, rahat bir duruma getirmek zorunda kalmaktadırlar. İnsanın umumi fiziksel halini sağlık nasıl gösteriyorsa ve de mühim ise, çalışanın genel halini yansıtması açısından iş doyumu da önemli olmaktadır. İş tatmini de aynı sağlık gibi, tedavi, önem ve tanı arz etmektedir. Çalışanların iş tatmini ise onların genel duygusal halini gösterebilmektedir. Yaşam doyumu ile iş tatmini

²²⁵ Harun Yıldız vd., "Psikolojik Sözleşme Algısının Sanal Kaytarma Davranışları Üzerindeki Etkisi", *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 2016, Cilt: 47, Sayı: 1, 147-165, s. 157.

²²⁶ Mustafa Koyuncu ve Eda Özgül Katlav, "Otel İşletmelerinde Psikolojik Sözleşme İhlalinin İş Tatmini ve İşten Ayrılma Niyetine Etkisi", *Seyahat ve Otel İşletmeciliği Dergisi*, 2014, Cilt: 11, Sayı: 2, 6-27, s. 7.

arasında yakın bağlantı olduğu göze çarpmaktadır²²⁷. Çalışanların mutlu, sağlıklı ve üretken olması, çalışanların üst seviyede doyum sağlamalarıyla mümkün olmaktadır.

İş tatmininin sonuçlarına bakıldığında, çalışanın ruhsal ve fiziksel sağlığını, işletmenin çalışma verimliliğini ve ortamını etkilemektedir. İş tatmini ekonomik gelişmeyi, sosyal israf ve tasarruf anlayışını, toplumun huzurunu etkilemesi bakımından önemli olmaktadır. Modern yönetim düşüncesine göre, işletmelerin performans ve başarısı sadece ödediği vergi, pazar payı, kârlılığı gibi maddi verilere dayalı değişkenlere bağlı olmamaktadır. İşletme performansı ve başarısı insan boyutu ile de ölçülmektedir. İşletmeler bakımından iş tatmini her şeyden önce etik bir sosyal bir sorumluluk ve gereklilik olmaktadır²²⁸. Çalışanların verimli biçimde çalışabilmeleri ve yüksek performans gösterebilmeleri ise, onların işlerinden yeterince tatmin olmalarına bağlı olmaktadır.

Çalışanların iş ortamlarını stresli bulması psikolojik doyumsuzluk oluşturmakta, fiziksel ve ruhsal davranış bozukluklarına neden olmaktadır. Çalışanlar yaptıkları işlerden tatmin olarak, işle ilgisi olmayan faaliyet ve eylemlerinde mutlu olmayı umut etmektedir. Çalışanlarda iş doyumunu oluşmuyor ise işle alakalı olmayan faaliyet ve eylemlerinde umutsuzluk veya mutsuzluk hissine kapılmaktadır. Çalışanların iş tatminiyle fiziksel ve zihinsel sağlıkları arasında benzer bir bağ olduğu bilinmektedir. Stresli ortamlarda vazife alan çalışanlarda psikolojik doyumsuzluk oluşmaktadır. Oluşan psikolojik doyumsuzluk fiziksel ve zihinsel davranış bozukluklarını, sağlık problemlerini ortaya çıkarmaktadır²²⁹.

Çalışanlarda oluşan iş tatminsizliği sürekli hal alırsa işletme çalışanlarının stresli bir yapıya, davranış bozukluklarına ve ruhsal sıkıntılara neden olmaktadır. İş tatminsizliği çalışanların bedensel veya fiziksel sağlıklarında da birtakım sıkıntılara sebep olmaktadır. İş tatminsizliğine bağlı olarak, sebebi çoğu zaman belirlenemeyen kalp rahatsızlıkları, baş ağrıları, mide problemleri, migren gibi bir grup sıkıntılara sebep olmakta ve kişilerin yaşam sürelerini etkilemektedir²³⁰.

²²⁷ Sevimli vd., a.g.e., s. 55.

²²⁸ İlhan Erdoğan, *İşletmelerde Davranış*, İstanbul Üniversite İşletme Fakültesi Yayınları, İkinci Baskı, İstanbul, 1997, s. 378.

²²⁹ Erol Eren, *Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi*, Beta Yayınları, 14. Baskı, İstanbul, 2014, ss. 244-245.

²³⁰ Zeyyat Sabuncuoğlu ve Melek Tüz, *Örgütsel Psikoloji*, Alfa Yayınları, 4. Baskı, Bursa, 2003, s. 151.

2.8. İŞ TATMİNİNİ OLUMLU VE OLUMSUZ ETKİLEYEN FAKTÖRLER

Çalışan bireylerin fiziksel, ruhsal ve sosyal ihtiyaçlarına yönelik beklentilerinin karşılanması olarak ifade edilen iş tatminini olumlu ve olumsuz etkileyen pek çok unsur bulunmaktadır. Bu bölümde; iş tatminini olumlu ve olumsuz etkileyen faktörler üzerinde durulacaktır.

2.8.1. İş Tatminini Olumlu Etkileyen Faktörler

İşin zorluk seviyesi iş tatmininde çoğunlukla olumlu yönde etki gösteren faktörlerden biri olmaktadır. Çalışanların başarıma istekleri, başarılarını gösterme ve görme eğilimleri bulunmaktadır. Çalışan tarafından zihni olarak güç olan bir iş başarıyorsa ve etrafındakiler bu başarıyı ayırt ediyorsa çalışan üst seviyede tatmin bulmaktadır. İş tatmini bakımından fiziksel zorluğun iş doyumu faktörlerinden biri olmadığı kabul görmektedir. Yıpratıcı, aşırı ağır ve yorucu işleri yapmak topluluk takdir duygularını edinmeye yetmemektedir. Çalışan bir işi bireysel nitelik ve özelliklerinin üzerinde yapmak mecburiyetinde ise, bu bağlamda ortaya moral bozukluğu ve sıkıntı çıkmaktadır. İş tatminsizliğini ise moral bozukluğu ve sıkıntı ortaya koymaktadır²³¹. İşinden tatmin olan çalışanların daha başarılı ve üretken olacağı söylenmektedir.

İşletmeler ortaya çıkan hızlı değişim ve iş hayatının niteliğinin kuvvetlice baskılandığı görülmektedir. Çalışanların ve yöneticilerin bu baskı sayesinde sahip olmaları gerekli olan beceri, bilgi ve yeteneklerinin fazlalaşarak çeşitlendiği söylenebilmektedir. İşletmelere, çalışanlardan göstermesi beklenen iş tatmininin ve iş performansının fazlalaşması olarak yansımaktadır. Bu yüzden çalışanların performanslarının çoğalmasında rol oynayan etkenlerin optimize edilmek suretiyle örgüt işleyişinde ve yapısında yer almasını temin etmek örgütsel performans için bir mecburiyet haline gelmektedir²³². İşlerinden beklediklerini elde eden çalışanlar, elde ettikleri ölçüde işlerinden tatmin olmaktadır. Bu da çalışanların performansını yükseltmekte olduğu görülmektedir.

2.8.2. İş Tatminini Olumsuz Etkileyen Faktörler

Bireylerin, hayatı içinde işlerinin ve mesleklerinin önemli bir konumu bulunmaktadır. İhtiyaçlarının karşılanabilmesi ya da yaşamın sürdürülmesi bakımından olmayıp, psikolojik boyutuyla da kişilerin sahip olduğu iş ve çalıştıkları

²³¹ İşcan, a.g.e., ss. 57-58.

²³² İrfan Akkoç, vd., "Örgütlerde Gelişim Kültürü ve Algılanan Örgütsel Desteğin İş Tatmini ve İş Performansına Etkisi: Güvenin Aracılık Rolü" *Yönetim ve Ekonomi: Celal Bayar Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 2012, Cilt: 19, Sayı: 1, 105-135, s. 106.

meslekler iş tatmini bakımından önemli sayılmaktadır. Kişilerin yapmış olduğu işteki tatmin olma düzeyleri mutluluklarını etkilemektedir. Gündelik hayatla birlikte çalışma yaşamında ortaya çıkan zorluklar ve çalışanlar üzerinde oluşturulan baskılar kişilerde strese sebep olabilmektedir. Çalışanlar ile yapmış oldukları iş arasında en iyi dengenin sağlanması gerekmektedir. Kişilerin işlerinden memnun olması ve çalıştığı işten elde ettiği tatminin çok olması istenirken, aynı zamanda sağlığını bozmayacak şekilde iş stresi yaşamaması da istenmektedir. İş yerlerinde ortaya çıkan her türlü olumsuz ve olumlu durum bireyin yaşam kalitesine tesir etmekte, bireyin geleceğe yönelik düşüncelerini de değiştirmektedir²³³. İşletme için şartların bozulduğunu çalışanlar için ise bir mutsuzluk kaynağı olduğunu gösteren en mühim kanıt olması sebebi ile iş tatmini, üzerinde önemsenerek durulan konulardan biri olmaktadır.

İş tatmini kavramı üzerine kesin olan bir durum, dinamik bir yapıya sahip olduğu sayılmaktadır. İş tatminini sağlayan yöneticiler sonra bu konuyu ardından gelen senelerde gözden uzak tutamamaktadır. İş tatmini hızla elde edilebildiği gibi, daha hızlı bir şekilde iş doyumsuzluğuna dönüşebilmektedir. İşletmede koşulların bozulduğunu açıklayan en mühim delil iş tatmininin az olması olarak görülmektedir. İş tatminsizliği, henüz gizli şekillerde iş yavaşlatma, disiplin sorunları, düşük verimlilik ve diğer işletme problemlerin ardında yer almaktadır. İşletmenin bağımsızlık sistemini iş tatminsizliği zayıflatmaktadır. İşletmenin dış ve iç tehditlere karşı göstermesi gereken tepkiyi zayıflatmakta veya yok etmektedir²³⁴.

2.9. İŞ TATMİNİ VE ÖRGÜTSEL BAĞLILIK ARASINDAKİ İLİŞKİ

Geleneksel yönetim düşüncesinde baskı ve otoriteye dayalı, yalnızca çalışma odaklı düşüncelerin hakim vuku bulunduğu işletme politikaları, çağdaş yönetim yaklaşımlarında iş odaklı bulunmayla birlikte çalışana kıymet veren, yaratıcılığı ilk plana çıkaran, çalışanın iş psikolojisi ve işletme mevzularına ehemmiyet veren politikalar da yaşama geçirilmeye başlanmış bulunmaktadır. İşletmeler, yeni çalışanları çalıştırırken uyum süreci içinde hem türlü maliyetlere katlanmak mecburiyetinde kalmakta hem de yeni işe alınmış olan çalışanın istenilen mertebeye gelmesi ve eğitimi için belirli bir zaman beklemek mecburiyetinde kalmaktadırlar. Bu faktörler işletmeler bakımından sıkıntı yaratabilen ehemmiyetli problemler olarak ortaya çıkmaktadır. İşletmeler hem çalışanların performansları, iş tatmini ve

²³³ Hilal Tuğçe Bayar ve Mustafa Öztürk, "İş Stresinin İş Tatmini Üzerindeki Etkisi: Süleyman Demirel Üniversitesi Araştırma Görevlileri Üzerine Bir Araştırma", *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 2017, Cilt: 22, Sayı: 2, 525-546, s. 526.

²³⁴ Akıncı, a.g.e., s. 3.

bağlılıklarını yükseltecek faktörleri hem de işten ayrılma niyeti ve iş stresine etki eden faktörleri belirleyerek konumlanmak mecburiyetinde olmaktadır²³⁵. İşletmeler iş tatmin seviyesini yükseltmek için çalışanlarla uyum ve fikir birliği tahsis etmeli, kişilerin işlerine sahip çıkmasını sağlaması için politikasını geliştirmesi gerekmektedir.

İşgücünün verimliliğini ve etkinliğini temin etmenin yollarından olan işletmenin esas prensiplerini benimsemiş, motivasyonu yüksek, tatmin olmuş, işletmeye ve işe bağlı çalışan kişiler yaratmaktadır. İşletmeler açısından çalışanların iş tatmin seviyeleri son derece mühim bir konu olmaktadır. Zira çalışmalarından tatmin olmayan çalışan kişilerin örgütsel anlamdaki bağlılıkları zedelenmektedir. Çalışanlardan muhtemel yüksek verimlilik ve etkinlik sağlanmamaktadır. İşletmeye çalışanlar bağlılık hissetmediği gibi sadakat gösterme yönünden de ekseriyetle uzak durma meylinde olmaktadır. İşletmeler netice olarak bağlılık göstermeyen çalışanların zamansız bir biçimde işletmelerinden ayrılmaları neticesinde hem çalışanlarına kazandırdığı ve harcadığı beceri bilgilerden mahrum kalabilecek hem de yeni işe girmiş olan çalışan çalıştırmaya başlayana dek geçen müddet zarfında ancak maliyet kaybına maruz kalmaktadırlar. Çalışanların bu açıdan iş tatmin seviyeleri ayrı bir ehemmiyete sahip olmaktadır. İşletmenin içerisindeki işlerinden doyuma ulaşan çalışanların işletmenin zatına sunduğu bu iş ortamından ötürü işletmenin kurumsal unsurlarını benimsemesi ve bu sayede örgütsel bağlılığının fazlalaşması beklenmektedir²³⁶.

İş tatmini ve örgütsel bağlılık seviyesi çok olan çalışanlardan meydana gelen işletmeler öbür işletmelere göre daha aktif olmakta ve bu da bölümde sürdürülebilir rekabet üstünlüğü temin eden bir vaziyet olarak son senelerde sayısı gittikçe fazlalaşan özel güvenlik kuruluşlarında ehemmiyet kazanmaktadır. Çoğunlukla alt işveren namına çalışan özel güvenlik kuruluşları, temin edecekleri hizmetin kalitesi açısından çalışanlarında iş tatmini ve örgütsel bağlılığını temin etmek ve insan kaynakları politikalarını bu yönde biçimlendirmek mecburiyetinde olmaktadır²³⁷.

²³⁵ Sabahattin Tekingündüz ve Aysu Kurtuldu, "İşten Ayrılma Niyeti, İş Tatmini, Örgütsel Bağlılık, Liderlik ve İş Stresi Arasındaki İlişkilerin Analizi: Bir Hastane Örneği", *International Journal of Human Sciences*, 2015, Cilt: 12, Sayı: 1, 1501-1517, ss. 1509-1510.

²³⁶ Sedat Yumuşak vd., "İş Tatmini İle Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkinin İncelenmesi: Uşak Tekstil Sektöründe Bir Uygulama", *Ege Stratejik Araştırmalar Dergisi*, Cilt: 4, Sayı: 2, 56-79, ss. 75-76.

²³⁷ Sibel Sü Eröz ve Aydın Ünal, "Özel Güvenlik Kurumlarında Çalışan İşgörenlerin İş Tatminleri ve Örgütsel Bağlılıkları Arasındaki İlişkinin Belirlenmesine Yönelik Ampirik Bir Araştırma", *Bingöl Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi* 2013, Cilt: 3, Sayı: 6, 101-126, s. 102.

İşletmeler rekabet seviyelerini yükseltebilmek için çalışanlarının iş tatminlerini ve motivasyonlarını yükseltmeli ve onlara işletme misyon ve vizyonunu benimsetmesi gerekmektedir. İşletmeye bağlılığın yüksekliği, birçok çalışmada çalışanların başarımlarını arttırdığını ortaya koymaktadır. Başarımı artan çalışan ise iş ortamına daha kolaylıkla uyum sağlamakta ve işlerini daha kaliteli ve hatasız yapabilmektedirler²³⁸. İşletmelerde çalışanların yaptıkları işlerden tatmin olmaları, örgütsel bağlılığın sağlanmasında pozitif ve anlamlı ilişkilerle bir öneme sahip olmaktadır.



²³⁸ Yeliz Yeşil vd., "Tıp Sekreterlerinin Örgütsel Bağlılıklarının Ölçülmesi: Denizli İlinde Bir Araştırma", *Akademik Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 2015, Sayı: 15, 328-344, s. 329.

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

İŞTEN AYRILMA NİYETİ

3.1. İŞTEN AYRILMA NİYETİ KAVRAMI VE İŞTEN AYRILMA NİYETİNİN ÖNEMİ

Gün geçtikçe rekabetin şiddeti bir şekilde artarken, hizmet kuruluşlarının yerine başka hiçbir şey getirilemeyen insan kaynaklarını elinde tutarak verimli ve etkili kullanabilmesi büyük bir önem ortaya koymaktadır. İşletme başarısı için önemli bir görevi bulunan iş gücünün gerçekleşmesini beklediği durumlar günden güne farklılık gösterebilmektedir. Örgütsel bağlılık bu durumda, iş performansı ve işten çıkma isteği gibi terimler kurumların amaçladığı başarıyı elde etmelerinde belirginleşen etmenlerin başında gelmektedir. Çalışanın üyesi olduğu işletmenin değer ve amaçlarını kabullenerek çaba göstermesi, işletmede bulunma isteği örgütsel bağlılık olarak ifade etmektedir. İş performansı ise çalışanın kendi görevini yapma isteği, fırsatı, kapasitesi ve yapmış olduğu hizmetin niceliğini temsil eden önemli bir faktör olmaktadır. İşten ayrılma isteği aynı zamanda, işletme içinde görev alan bir kişinin kısa bir süre içerisinde işten ayrılma düşüncesini ifade etmektedir²³⁹.

Son yirmi seneyi kapsayan iş yaşamındaki uygulamalar incelendiğinde işletmelerin devamlı belirsizlik ve değişim ortamında faaliyet içerisinde olması bilhassa stratejik insan kaynakları yönetiminin önemini daha da yükseltmektedir. 21. yüzyılın iş ortamında “insan” etmeni ve sahip bulunduğu uygulanabilir bilgi yarışçı ortamda üstün duruma geçmede avantaj edinilmesini sağlayan stratejik öğeler durumuna gelmektedir. Kuruluşların, sürdürülebilir yarışçı avantajını koruyabilmesi bakımından çalışan bağlantıları yönetiminin paralel sürdürülmesi ile kurumsal stratejisi yanında buna uygun olan insan kaynağının tutundurulması, değerlendirilmesi ve kazanılmasının sağlanması önemli olmaktadır²⁴⁰. Bu bölümde de işten ayrılma niyeti kavramı açıklandıktan sonra, işten ayrılma niyetinin işletmeler ve çalışanlar açısından önemi üzerinde durulmaktadır.

3.1.1. İşten Ayrılma Niyeti Kavramı

Çalışanların işten ayrılma niyeti, iş stresinin etki ettiği bir diğer önemli konu olmaktadır. İşletme tarafından belirli bir süre içerisinde beklentilerinin karşılanmaması

²³⁹ Erdinç Balık ve Ümran Şengül, “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*, 2016, Cilt: 8, Sayı: 3, s. 23.

²⁴⁰ Reyhan Başaran, “Örgütsel Tutum ve Davranışların İş Performansı ve İşten Ayrılma Niyetine Etkisi: İlişkisel Psikolojik Sözleşmelerin Aracılık Rolü”, *Iğdır Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 2017, Sayı: 12, 239-270, s. 241.

sonucu çalışanlar, işlerinden ayrılma düşüncesine sahip olmaktadır. Çalışanlar beklentilerinin karşılanamadığı düşüncesine sahip olarak iş ortamında rahatsızlık hali veren aşırı stres düzeyi hissederek işten ayrılma niyetine girmektedir. Çalışanlar işten kaynaklı talepleri karşılamakta güçlük çekerek yaşadıkları iş stresi sonucu, iş yerlerine ve işlerine karşı zamanla olumsuz duygular geliştirmektedir. Bir süre sonra bu olumsuz duygular çalışanların örgütsel bağlılık, iş tatmini, örgütsel vatandaşlık konularında olumlu tutumlarını iş yerlerine karşı azaltacak seviyeye getirmektedir. Eyleme dönüştürülen işten ayrılma niyeti, işletmelere maliyet yüklemektedir. Bu sebeple iş yerinde iş stresi oluşturacak faktörlerin işletmeler açısından belirlenerek çalışanların iş stresi kaynaklı işten ayrılma niyetlerinin azaltılması önemli hale gelmektedir²⁴¹. Çalışanların işten ayrılma niyetinin, işletmenin faaliyetlerini olumsuz etkilediği görülmektedir.

Çalışanlar işten memnun olmadığında, daha az bağlılık duymakta ve işlerini bırakacak uygun fırsatları aramaktadırlar. Fırsatlar mevcut değilse, organizasyondan duygusal veya zihinsel olarak geri çekilmektedirler. İşletmeye duyulan bağlılık, çalışanların işten ayrılma niyeti ve çalışanın işletmeye olan genel katkısını değerlendirmede önemli bir tutum olmaktadır²⁴².

İşletmeler tarafından, özellikle yüksek performansı olan çalışanların işlerinden ayrılması istenmeyen bir durum olmaktadır. Bireylerin işten ayrılma öncesinde işten ayrılmaya niyet etmesi işten ayrılma davranışı için önemli bir sinyal olmakta, niyet aşamasında sebeplerin belirlenerek ortadan kaldırılması çalışanların kazanılması anlamında işletmelere yol göstermektedir²⁴³. Günümüzde işletmeler için çalışanların işten ayrılma meyillerinin belirlenmesi daha çok önemli olmaktadır. İşten ayrılma niyetinin işten ayrılma hareketine dönüşmesi bir süreç olmaktadır.

3.1.2. İşten Ayrılma Niyetinin Önemi

Çalışanların işten ayrılma niyetinin gelişmesine ya da azalmasına sebep olabilecek örgütsel faktörler de bulunmaktadır. Örgütsel özdeşleşme, bireylerin örgütleriyle benzer ve bir olduklarına ilişkin algılarını ifade ederek bu faktörlerden biri

²⁴¹ Bora Yenihan vd., "İş Stresi ve İşten Ayrılma Niyeti Arasındaki İlişki: Otomotiv İşletmesinde Bir Araştırma", *Çalışma İlişkileri Dergisi*, 2014, Cilt: 5, Sayı: 1, 38-49, s. 39.

²⁴² Naser Shirbagi, "Exploring Organizational Commitment and Leadership Frames within Indian and Iranian Higher Education Institutions", *Bulletin of Education & Research*, 2007, Volume: 29, No: 1, 17-32, p. 17.

²⁴³ Güler Sağlam Arı vd., "İşe Bağlılığın Tükenmişlik ve İşten Ayrılma Niyeti İlişkisindeki Aracılık Etkisi: Yatırım Uzmanları Üzerinde Bir Araştırma", *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 2010, Cilt: 15, Sayı: 3, 143-166, s. 144.

olarak değerlendirilmektedir. Sinizim ile işten/örgütten ayrılma niyetinin yüksek olduğu örgütlerde bu kavram ile problemlerin çözümüne olabilir bir inanç oluşturulabilmektedir. Bireylerin örgütleriyle özdeşleşme düzeyi yüksek olanların sinik davranışlar sergileme düzeylerinin ve işten ayrılma niyetlerinin düşük olduğu yabancı yazında yapılan çeşitli araştırmalarda ortaya konmaktadır. Bunun yanında bireylerden işleri ile ilgili olumlu düşüncelere sahip olanları kendilerine bu iş imkânını sağladığı için işletmelerine ilişkin olumlu iş tutumları sergileyeceklerini ve uygun çalışma ortamını sağlayan işletmeleri daha fazla benimseyeceklerini ifade etmek mümkün olmaktadır²⁴⁴. İşten ayrılma niyeti çerçevesinde başlıca sebeplerin saptanması, işletmenin doğrudan karlılığını ve verimliliğini tesir edeceğinden önem arz etmektedir.

Bireyi işten ayrılmaya ya da herhangi bir işi yapmaya yönelten nedenlerden her birinin çalışma yaşamındaki farklı belirleyicileri ve önem düzeyleri bulunmaktadır. Kişilerin işten ayrılma niyetleri işletmenin kişinin beklentilerini karşılamaması ile beraber kendilerinden kaynaklanan bireysel sebeplerle ilgili bilinçli bir eylem olmaktadır. Çalışanın işletmeden kaynaklanan sebeplerle işinden ayrılması, işletme ikliminin tekrar gözden geçirilmesi ve işletmede dikkat edilmesi gereken bir durumlar olduğunu göstermektedir²⁴⁵.

Gerçek devamsızlığın bir ön belirtisi işten ayrılma niyetidir ve işletmelere önemli ölçüde maliyetler getirmektedir. Araştırmacılar, işten ayrılma niyetini etkileyen faktörlerin belirlenmesiyle birlikte, işten ayrılma davranışlarını önceden açıklamakta ve tahmin etmekte, yöneticiler de önlemler geliştirerek potansiyel ayrılmaları önlemektedirler²⁴⁶.

3.1.2.1. İşletmeler Açısından Önemi

Günümüz dünyasında İşletmeler, varlıklarını devam ettirebilmek, başarı ve güç sağlayabilmek, zorlu rekabet şartlarında ayakta kalabilmek için çeşitli uygulamalardan faydalanmaktadır. Çalışanlar, örgütlerinin temel kaynağı niteliğindedir ve örgüt için oldukça büyük önem arz etmektedir. İşletmelerin bu anlamda, çalışanların işten ayrılma niyetlerini minimize edici ve örgütsel bağlılıklarını arttırıcı içsel pazarlama

²⁴⁴ Mustafa Polat ve Cem Harun Meydan, "Örgütsel Özdeşleşmenin Sinizm ve İşten Ayrılma Niyeti ile İlişkisi Üzerine Bir Araştırma", *Savunma Bilimleri Dergisi*, 2010, Cilt: 9, Sayı: 1, 145-172, s. 146.

²⁴⁵ Ahmet Karataş, "Örgütsel Bağlılık ve İşten Ayrılma (Kurum Değiştirme) Niyeti İlişkisi", *Akademik Bakış Dergisi*, 2016, Sayı: 53, 71-83, s. 74.

²⁴⁶ Zeynep Aslan, "İşgörenlerin Tükenmişlik Düzeylerinin İşten Ayrılma Niyeti Üzerine Etkisi: İstanbul'daki Seyahat Acentalarında Bir Araştırma", *Nevşehir Hacı Bektaş Veli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 2014, Cilt: 3, 19-40, s. 20.

faaliyetleri geliştirmeleri gerekmektedir²⁴⁷. Bununla beraber şletmelerin sözleşmede yazılı olarak üstlendiklerini yerine getirmesiyle çalışanlarının işten ayrılma niyetleri azalmaktadır.

Sekreterlerin işgücü devir hızını iş hayatında ortaya çıkan birçok değişken etkilemektedir. İşletmenin terfi ve ücret politikası, ülkenin genel ekonomik durumu, yönetimin tutumu ve toplumsal etmenlerin dışında; yaş, eğitim, cinsiyet, daha iyi iş bulma beklentisi, medeni durum, stres, performans, iş arkadaşlığı gibi etmenler işgücü devir hızını etkilemekte ve sekreterlerin işten ayrılmama veya ayrılma sebeplerini ortaya koymaktadır. İşten ayrılmalar ister gönüllü olmayan ister gönüllü olan sebeplerle olsun, işgücü devir hızını işletmede direk etkilemektedir. Maliyetler işgücü devir hızının yüksek olmasından dolayı artacağından işletmenin verimi ve kârlılığı da bu durumdan dolayı düşmektedir. Çalışanlar açısından da bunun yanında düşük performansa ve tatminsizliğe sebep olmaktadır²⁴⁸.

Çalışanların iş tatmini yüksek iken; motivasyonlarının, örgütsel bağlılıklarının, iş performanslarının, işi benimsemelerinin ve örgütsel vatandaşlık tutumlarının arttığı, işten ayrılmanın, işe devamsızlığın ve algılanan stresin azaldığının birden fazla araştırmada belirtildiği görülmektedir. Bu nedenle iş tatmininin etki derecelerinin ve öncülerinin belirlenmesi işletmeler açısından ehemmiyet arz etmektedir²⁴⁹.

3.1.2.2. Çalışanlar Açısından Önemi

İşletmelerin günümüzde insan hayatındaki yeri ve önemi farklı bir boyuta ulaşmaktadır. Çünkü çalıştığı işletmeden memnun olan ve yaptığı işten keyif alan insanlar işletmelerine bağlanmakta, olumlu bir şekilde işletmelerini daha fazla benimsemekte ve işletmeleriyle özdeşleşmektedir. Öte yandan gün geçtikçe çalışma koşulları her ne kadar çalışma lehine iyileşse de çalışanlar bazı zorluklarla veya olumsuzluklarla da karşı karşıya kalmaktadır. Çalışanlarda bu olumsuz durumlar stres, tükenmişlik, işten ayrılma niyeti ve benzeri duygusal sonuçları beraberinde getirmektedir²⁵⁰. Çalışanın işte kalmasında işletme gayretleri ve işletmede vazife alan

²⁴⁷ Alparslan Yüce ve Onur Kavak, "İçsel Pazarlama Faaliyetlerinin Örgütsel Bağlılık ve İşten Ayrılma Niyeti Üzerindeki Etkisi: Bir Araştırma", *Balkan ve Yakın Doğu Sosyal Bilimler Dergisi*, 2017, Cilt: 3, Sayı: 3, 79-96, s. 79.

²⁴⁸ Yılmaz ve Halıcı, a.g.e., s. 95.

²⁴⁹ Hakan Bayramlık vd., "Kişi-Örgüt Uyumunun İş Tatmini Üzerine Etkisi: Ankara İlinde İş Makineleri Sektörü İşgörenleri Üzerinde Bir Uygulama", *Kara Harp Okulu Bilim Dergisi*, 2015, Cilt: 25, Sayı: 2, 1-28, s. 1.

²⁵⁰ Alptekin Sökmen ve Tuğçe Şimşek, "Örgütsel Bağlılık, Örgütle Özdeşleşme, Stres ve İşten Ayrılma Niyeti İlişkisi: Bir Kamu Kurumunda Araştırma", *Gazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 2016, Cilt: 18, Sayı: 3, 606-620, s. 615.

yöneticilerin gayretleri bulunmaktadır. Bunun neticesinde çalışanların işletmelere bağlılığı fazlalaşmakta ve bu vaziyet işten ayrılma niyetini azaltmaktadır.

Çalışanların işletmelerde çalışarak işletmeye sağlayacağı katkılar çalışanların özellikleri ile anlaşılmaktadır. Eğer çalışan işletmeye bağlıysa, işinden mutlu ve tatminse müşterilere bunu yansıtmakta ve beraberinde memnun müşteriler ortaya çıkmaktadır. Çünkü çalışanlar, ön cephe olarak tabir edilen en alt kademedeki müşteri ile yüz yüze çalışarak işletmelerde müşteri memnuniyeti sağlamada anahtar rol oynamaktadır. Eğer çalışan işinde psikolojik olarak şiddete yani zorbalığa maruz kalıyorsa, stres yaşıyorsa bu durum çalışanda sağlık sorunlarına, strese, moral bozukluğuna, düşük verime, tükenmişliğe, mutsuz ve saplantılı yaşama, yaratıcılık kaybına, hata yapma oranının artmasına, iş güvensizliğine ve en önemlisi işten kaçma eğilimine neden olmaktadır²⁵¹.

Planlanmış davranış teorisi içerisinde insan davranışlarının bütünüyle planlanmış olarak gerçekleştiğini söylemek hatalı olmaktadır. Kişiler bazı zamanlar planlamadan da davranış göstermektedirler. Ancak, gönüllü olarak meydana gelen davranışların temelinde, isteğin bulunduğunu ifade etmek de yanlış olmamaktadır. Öyleyse plansız kişi davranışlarında istek bulunmamaktadır. Kendi istekleriyle çalışanların işten ayrılma davranışlarının altında, esasında niyetlerinin de bulunduğu varsayılmaktadır. Uygulanan politikalara, yönetime, işletme yapısındaki belirsizliklere veya iş arkadaşlarına kızan ve ansızın çalışma hayatından ayrılma kararı alanlar, gönüllü olarak bu davranışı yapmış sayılmamaktadırlar. İstemli davranış planlıdır ve planlanmış davranış teorisi içerisinde ele alınmaktadır. Bundan dolayı, işten ayrılma niyeti, planlı ve gönüllü olmaktadır²⁵².

3.2. İŞTEN AYRILMA NİYETİNİN NEDENLERİ

İşletmelerde çalışanlar üzerinde oluşan işten ayrılma niyetlerinin üzerinde çalışanların; iş yaşamındaki etkilerin, bireysel özelliklerinin de iş dışı hayatıyla ilgili pek çok faktörün etkisi bulunmaktadır. İşten ayrılma niyetinin nedenleri arasında işletme içi nedenler ve işletme dışı nedenler ele alınmaktadır.

²⁵¹ Neslihan Serçeoğlu vd., "İşyeri Zorbalığının İşten Ayrılma Niyeti Üzerine Etkisi: Konaklama İşletmelerinde Çalışan Personel Üzerine Bir Araştırma, *Uluslararası Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 2016, Cilt: 9, Sayı: 45, 1099-1109, s. 1099.

²⁵² Mahmut Özdevecioğlu, "Algılanan Örgütsel Desteğin İşten Ayrılma Niyeti Üzerindeki Etkileri", *Amme İdaresi Dergisi*, 2004, Cilt: 37, Sayı: 4, 97-115, s. 98.

3.2.1. İşletme İçi Nedenler

İşletmelerde çalışan kişilerin işe devam etme ve ayrılma kararları örgütsel davranış konuları içerisinde değerlendirilmesi gerekmektedir. İşten ayrılma niyetlerinin altında kişilerin, iş yaşamındaki işletmeyle, kişisel özellikleriyle veya iş dışı hayatları ile ilgili sebepler olabilmektedir. Bu sebeplerin önceden hangi kişiyi ne kadar etkileyeceğini tahminde bulunmak güç olmaktadır. Genel bir sonuca bununla ilgili ulaşmak da yanıltıcı olmaktadır. Çünkü işletmenin kişiden ve kişinin de işletmeden beklentileri var olmaktadır. Bu beklentiler, kişiden kişiye ve işletmeden işletmeye değişiklik göstermektedir. Kişi ile işletme, birbirlerine psikolojik bir sözleşmeyle bağlı olmaktadır. Kişi kendine ait olanları yaptığında işletme, işletme üzerine ait olanları yaptığında kişiler psikolojik sözleşme çerçevesinde, hak ettiklerini almak istemektedirler. Eğer işletme kişiyle çalışmak istememişse veya kişi işletmeyi bırakmak istemişse psikolojik sözleşme bozularak birlikte taraflar çalışamayacaklarını anlamış olmaktadır. İşletmede çalışan yöneticiler birilerini veya birini uyum sağlayacağına inanarak işe alarak işlerini aksatmadan yürütmeye çalışmakta, kişi de işletmeden ayrılarak yeni bir organizasyonun kendine uygun olanında çalışmaya başlamaktadır. İşletmelerin etkin ve verimli çalışmaları dikkate gerektiği gibi alındığında kişilerin işletmeden ayrılmaları verimi arttırabileceği gibi işletmede verimsizliğe de sebep olabilmektedir. Çalışanlardan işletmeye uyum sağlamış olanlarla örgütsel hedeflere ulaşmak önemli olmaktadır. Bunu yaparken kişiler ve işletmeler kendilerine ait görevleri yaparak örgütsel hayatın katlanabilir olmasını sağlamaktadırlar²⁵³.

Küçülme, çeşitli örgütsel ve finanslar yararlar beklenilmek üzere insan kaynakları uygulamalarından birisi olmaktadır. Ancak, küçülmenin yazında yapılan bir sürü çalışma ile çalışanların çalışma ortamındaki farklı süreçleri etkilediğini göstermektedir. Küçülme, bununla beraber sadece çalışanların çalışma ortamını değil sosyal değişime giriştikleri işletmeye karşı geliştirdikleri güven seviyelerini ve adalet algılarını etkilemektedir. Bu ise çalışanların verimliliğini çeşitli boyutlarda etkileyen davranışlarına yansımaktadır²⁵⁴. İşletmenin kurulduğu yer, ulaşım imkânları, işin çeşidi, işin güçlülük ölçüsü, yapılan ücretlendirme sisteminin kötü olması, işletme koşullarının kötü ve olumsuz yönde olması, çalışanların bilgi ve beceri açısından zorlanarak, psikolojilerinin kötü olması, işletmenin yönetim, üretim sürecinin iyi

²⁵³ Özdevecioğlu, a.g.e., ss. 97-98.

²⁵⁴ Solmaz Filiz Karabağ ve Hüseyin Özgen, "Küçülen İşletmelerde Çalışanların İş Ortamına ve Sosyal Mübadeleye İlişkin Algılamaların İş Tatmini, İş Stresi ve İşten Ayrılma Niyetlerine Etkisi Üzerine Bir Araştırma", "İş, Güç" Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi, 2008, Cilt: 10, Sayı: 3, 1303-2860, s. 49.

işlememesi gibi olan örnekler işten ayrılma niyetinin nedenlerinden işletme içi nedenler olarak gösterilmektedir.

İşten kaynaklı istekleri karşılamakta zahmet çeken çalışanlar, hissettikleri iş stresi neticesinde, iş yerlerine ve işlerine karşı vakit geçtikçe olumsuz hisler geliştirmektedirler. Bu negatif hisler bir vakit sonra çalışanların örgütsel vatandaşlık, iş tatmini, örgütsel bağlılık gibi mevzularda iş yerlerine karşı göstermiş oldukları olumlu davranışlarını hafifletecek düzeye getirmektedir. İş stresinin tesir ettiği bir başka mühim konuya çalışanların işten ayrılma niyeti olmaktadır. İşletme tarafından çalışanların belirli bir vakit içerisinde beklentilerinin karşılanamaması neticesinde çalışanlarda işlerinden ayrılma fikri ortaya çıkmaktadır. İş çevresinde huzursuzluk hali veren yüksek stres düzeyi hisseden çalışanlar ümitlerinin karşılanamadığı fikrine vararak işten ayrılma niyetine girmektedir. İşletmelere işten ayrılma niyetinin faaliyete geçirilmesi maliyet yüklemektedir. Bu sebeple iş yerinde işletmeler bakımından iş stresi meydana getirecek etmenlerin sınırlanarak çalışanların iş stresi bazlı işten ayrılma niyetlerinin hafifletilmesi mühim hale gelmektedir²⁵⁵.

3.2.2. İşletme Dışı Nedenler

İşçinin işletmedeki iş ilişkisinin feshine, iş yerinin kaybına yol açan işletme dışı nedenleri, piyasa olayları belirlemektedir. İşletme dışı nedenler, işletmenin doğrudan doğruya etkisinin olmadığı bütün nedenler olmaktadır. Pazarlama güçlükleri, siparişlerdeki azalma, sürüm ve satışta azalma, enerji sıkıntısı, hammadde yokluğu, kamu işyerlerinde devlet bütçesinden kaldırılması, meteorolojik nedenler işten ayrılma niyetine etki eden işletme dışı sebeplere örnek olarak gösterilmektedir. İşletme gereklerine dayanan fesih için, işletme dışı nedenler ancak işyerinde işgücü fazlasına neden olmuşsa önem arz etmektedir. İşletme dışı sebeplerin zorunlu kıldığı işletimsel süreçteki yapısal değişimi işveren, bunun belirli çalışma yerlerinde azalmaya yol açtığını göstermekte ve somut olarak ortaya koymaktadır. İşletmedeki iş miktarına işletme dışı sebebin etki edip etmediği, ediyorsa ne kadarına etki ettiği yargısal denetim sonucu açıklığa kavuşturulmaktadır²⁵⁶.

²⁵⁵ Bora Yenihan vd., "İş Stresi ve İşten Ayrılma Niyeti Arasındaki İlişki: Otomotiv İşletmesinde Bir Araştırma", *Çalışma İlişkileri Dergisi*, 2014, Cilt: 5, Sayı: 1, 36-49, s. 39.

²⁵⁶ Ali Yüksel, Ekonomik Nedenlerle Yapılan Fesihlerin Geçerliliğinin Bağlı Olduğu Şartı, *Yargıtay Kararları*, 2010, <https://www.dunya.com/kose-yazisi/ekonomik-nedenlerle-yapilan-fesihlerin-ecerliliğinin-bagli-oldugu-sarti/6475> (Erişim Tarihi: 16.05.2018).

3.3. İŞTEN AYRILMA NİYETİNİ ETKİLEYEN FAKTÖRLER

Çalışanlar işten kaynaklı talepleri karşılamakta güçlük çekerek yaşadıkları iş stresi sonucu, iş yerlerine ve işlerine karşı zamanla olumsuz duygular geliştirmektedir. Çalışanların işe yönelik istek ve beklentileri karşılamakta zorluk çektikleri zaman yaşadıkları stres sonucunda, yapmakta oldukları işlerine ve iş yerlerine karşı olumsuz tutumlar sergilemektedirler. Buna bağlı olarak, işten ayrılma niyetini etkileyen; kişisel, ekonomik ve iş yerinde yalnızlık, stres örgütsel faktörler ele alınmaktadır.

3.3.1. Kişisel Faktörler

Kişisel faktörler, işte çalışanın geliri, cinsiyeti, medeni durumu ve yaşını kapsamaktadır. Genç yaşta verilmekte olan kararlar ile bireyin yaşının ilerlemesiyle kullanmış olduğu hükümler arasında fark bulunmaktadır. Bunun yanında işten ayrılma niyetini de aile yapısı ve bireyin medeni durumu etkilemektedir. Ek olarak bireyin yaş, kişisel ve sosyal özellikler, aile yapısı, hizmet süresi ve eğitim düzeyi gibi etkenler de çalışan devrine sebep olmaktadır²⁵⁷.

Çalışanın yaşam standartlarıyla alakalı olarak aile bağlantılarında meydana gelmekte olan değişimler ölüm ve evlilik gibi, eğitim öğretim ihtiyacı, emeklilik ve sağlık sebepleri bireyi işten ayrılmaya yönlendirmektedir. Yukarıda sayılan sebepler dışında da kimi demografik etkenlerin işten ayrılma niyetine tesir ettiği ifade edilmektedir. Cinsiyete göre işten ayrılma isteğinin farklılaştığı üzerine bir hayli araştırma yapılmaktadır²⁵⁸. Kişinin başka bir işe sempati duyması, yaşam koşullarındaki değişiklikler, aile bağlantılarında değişiklikler olması, fiziksel ve psikolojik sebepler, yaş ile ilgili zorunluklar, eğitim ve öğrenim gereksinimleri, işle ilgili olan beklentilerinin olmaması kişisel yaşam şartları ile ilgili nedenlere örnek olarak gösterilmektedir.

Cotton ve Tuttle'in, meydana getirdiği meta analizi neticesinde işten ayrılma niyetinin kişisel nedenlerini; yaş, kıdem, eğitim, cinsiyet, medeni durum oluşturmaktadır. Zekâ, biyografik bilgi, davranış eğilimi, bakmakla yükümlü kişi sayısı, kabiliyet ve yetenek diğer nedenler olabilmektedir. Çalışan bireysel özelliklerinden yaş, bakmakla yükümlü kişi sayısı ve kıdemin işten ayrılma niyeti ile negatif tarafla

²⁵⁷ Mehmet Şerif Şimşek vd., *Davranış Bilimlerine Giriş Örgütlerde Davranış*, Nobel Yayın Dağıtım, Ankara, 2005, s. 322.

²⁵⁸ Ing San Hwang and Jyh Huei Kou, "Effect of Job Satisfaction and Perceived Alternative Employment Opportunities on Turnover Intention: An Examination of Public Sector Organizations", *Journal of American Academy of Business, Cambridge*, 2006, Volume: 8, No: 2, 254-259, p. 255.

bağlantılı olduğu bilinmektedir. Davranış eğilimi ve eğitim seviyesinin işten ayrılma niyeti ile pozitif taraf ile ilişkili olduğu ortaya çıkmaktadır. Cinsiyetle bağlantılı olarak erkek çalışanlara nazaran kadın çalışanların işletmede daha fazla kalma eğilimi sürecinde buldukları ifade edilmektedir. Evli olmayanlara nazaran evli çalışanların işten ayrılma niyetlerinin daha az olduğu görülmektedir. İşten ayrılma niyeti ile zeka arasında bir ilişki bulunmamaktadır²⁵⁹.

Kişilerin aile yaşamı ile çalışma hayatı arasında dengenin yerleşmemesi neticesinde kişi işinden çıkmak zorunda kalmaktadır. İş hayatı bireyin işine ayırmakta olduğu zamanı, bireysel gelişimini içeren, iş hayatı dışında bireysel ilgi alanlarını ve yaşamın tamamında etkili olmaktadır. İş, topluluk ortamında aileye ekonomik kaynak ve sosyal statü temin ettiği için aile, birey ve kariyerleriyle alakalı rollerine sadık olarak rol çatışması yaşamaktadır. Birey bu sebeple, aile veya iş rollerinden birini seçmek zorunda kalmaktadır²⁶⁰. Kişinin hayatında işi ve ailesi önemli olduğu için bunlar arasındaki bağlantıyı iyi kurması gerekmektedir. Kişi ailesi ve işi arasında kalmak zorunda olduğunda işten ayrılma niyetini düşünebilmektedir.

3.3.2. Örgütsel Faktörler

İşe yönelik işletme düzenlemeleri, çalışanların verimli ve etkili kullanımı için planlanacak programların geliştirilmesinde yarar sağlamaktadır. İşin gerektirdiği vazifeler, sorumluluklar, işi en uygun şekilde yapacak çalışanlarda aranması gereken niteliği ortaya konulmaktadır. İş analizleri, iş değerlemesi ve iş gerekleri gibi işletme düzenlemeleriyle şeffaf bir işletme ortamı yaratılmaktadır. Ölçülü bir iş dağılımına sadık olarak vazife dağılımının yapılması ve salahiyyete göre sorumlulukların saptanmasıyla işletme yapısı içindeki bilinmeyen ortadan kalkmaktadır. Standart ve şeffaf düzenlemelerin çalışan tatmini üstünde olumlu tesirinin olduğu genel onay gören bir anlayış sayılmaktadır²⁶¹.

İşten ayrılma niyetinin, işletme etkinliğini etkilediği tarafında yaygın bir düşünce bulunmaktadır. İşletmelere işten ayrılma niyeti ciddi maliyetleri sorumlu tutmaktadır. İşten ayrılma niyetini iş tatminsizliği pozitif yönde tesir eden bir etken olmaktadır. Literatürde iş tatmini ile işten ayrılma niyeti arasında negatif bir bağlantının olduğu

²⁵⁹ John L. Cotton and Jeffrey M. Tuttle, "Employee Turnover: A MetaAnalysis and Review with Implications for Research", *Academy of Management Review*, 1986, Volume: 11, No: 1, 55-70, p. 60.

²⁶⁰ Handan Kumaş, "ÇYD ve Psiko-Sonuçlarıyla İşsizlik Etkileşimi", *Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 2001, Cilt: 3, Sayı: 4, 167-278, ss. 170-171.

²⁶¹ Akıncı, a.g.e., s. 5.

çalışmalar bulunmaktadır. İş tatmininin olduğu durumlarda işten ayrılma niyetinin daha az olduğu görülmektedir²⁶².

İşletmeler için çalışanların işten ayrılması önemli bir sorun niteliğinde olmaktadır. Çalışanların işten ayrılması hakkında, işten ayrılma hareketinin önemli ölçüde bireylerin örgüte bağlılıklarının iş motivasyonu ile alakalı olduğunu ortaya koymaktadır. İşten ayrılma niyetini iş çevresinin dolaylı olarak tesir ettiği ifade edilmektedir. İşin yaratıcılık yönlerini tamamlayacak biçimde hazırlanması halinde, çalışanların işten ayrılma niyetinin negatif iş tatmininin ise pozitif etkilendiği saptanmaktadır²⁶³. İşletmeye yeni çalışanlar alınması, seçme ve yerleştirme maliyetlerinin çok olması, uyum içinde olmaları ve denetimleri için harcamalar, bunların geliştirilmeleri ve eğitimleri için maliyetlerinin fazlalaşması, işletmenin verimliliğinin azalması, plan ve programlarının bozulması, rekabet avantajının olumsuz olması işten ayrılma niyetini etkileyen örgütsel faktörlere örnek olarak gösterilmektedir.

3.3.2.1. İş Yerinde Yalnızlık

Evensel bir hayat tecrübesi olan yalnızlık, bireyin istediği sosyal ilişki seviyesine erişememesi sebebiyle maruz kaldığı tedirginlik veren psikolojik bir vaziyet olmaktadır. Bireyselliğin, ilerleyen bilgisayar teknolojisi ve nüfus artışının çok ön plana çıktığı modern kent yaşamı ile yalnızlığın daha önemli bir sorun durumuna geldiği sık sık dile getirilmektedir. Yalnızlık bu sebeple, günümüz şartlarında sanıldığından daha çok görülen bir problem olarak karşımıza çıkmaktadır. Birçok duygu gibi yalnızlık da kişinin yalnızca umumi hayatıyla sınırlı olmayıp çalışma ortamında da görülebilmektedir. Bireyler umumi hayatında bu problemle karşılaşmazken çalışma ortamında kendisini yalnız olarak sezebilmektedir. Çalışma ortamı, bu tür duyguların yaşanması açısından olabildiğince zengin bir saha olmaktadır. İş ortamında insanlar gelişigüzel selamlaşmadan evliliğe dek gidebilecek bir bağlantı ağı içerisinde bulunmaktadır. Sözü edilen ilişki ağında alışlagelen hayatta görülen endişe, mutluluk, kızgınlık, üzüntü gibi duygu ve hislerin yaşanması oldukça tabii olmaktadır.

²⁶² Soumendu Biswas, "Relationship Between Psychological Climate and Turnover Intentions and Its Impact on Organisational Effectiveness: A Study in Indian Organisations", *IIMB Management Review*, 2010, No: 22, 102-110, p. 103.

²⁶³ Çekmecelioğlu, a.g.e., s. 26.

İş ortamında her vakit olumlu duyguların ilerleyeceğini düşünmek de anlamlı olmamaktadır²⁶⁴.

İnsanlar, doğumundan itibaren yapısı gereği iletişim içerisinde bulunan bir varlık olmaktadır. Kişinin iş hayatında da süregelen bu iletişimin uyum içinde örgütsel anlamda sürdürebilmesi için çalışanların sessizliğinin hafifletilmesinde desteğin ve yönetsel müdahalelerin önemli bir rolü bulunmaktadır. Sessizliğin istenmeyen tesiri halindeki işten ayrılmaların, iş gücüne ait olan devir oranlarının yükselmesini sağlayan ve diğer yandan maliyet getirmekte olan bu ögenin ortadan kaldırılması uğruna aracı faktörlerin doğru tespitinin yapılması gerekmektedir²⁶⁵. Çalışanlar iletişimi sayesinde uyum göstererek işletmede yalnız kalmazlar ise işten ayrılma niyetlerinde azalma görülmektedir.

İş hayatı boyunca yalnızlık; kişinin genel manada yaşadığı yalnızlık hislerinden farklı olarak, yalnızca vazife yapılan ortamda duyguları harekete geçirmektedir. İşletme yaşamının temelinde olan ve problemlere ayrı şekillerde yaklaşabilme şuurunu vurgulayan kavrama örgütsel yaratıcılık denilmektedir. Kişilerin sahaya koyduğu yaratıcı niyetler sonucu üretilen icat ve buluşların meydana geldiği Ar-Ge işletmeleri için farklı bir önem taşımaktadır²⁶⁶.

3.3.2.2. Stres

İnsan yaşamında iş önemli bir konumda bulunmaktadır. İşle ilgili etmenler ve olumsuzlukların çalışanlar üzerine psikolojik, fizyolojik yıkımlar ve baskılar oluşturduğu, onların başarı ve sağlıklarını olumsuz yönde tesir ettiği araştırmalarla da tespiti yapılmış olmaktadır. İşgücü devrini yükselttiği ve işe süreksizliğin, işten ayrılma arzusunun en önemli sebeplerinden biri olduğu anlaşılmaktadır. Çalışanların birinde görülmekte olan stresin öteki çalışanları da tesir ettiği ve çalışanların hepsinin güvenliğini tehlikeye atabileceği, iş kazalarına sebep olabileceği anlaşılmaktadır²⁶⁷.

²⁶⁴ Birol Demirbaş ve Gürkan Haşit, "İş Yerinde Yalnızlık ve İşten Ayrılma Niyetine Etkisi: Akademisyenler Üzerine Bir Uygulama", *Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 2016, Cilt: 16, Sayı: 1, 137-158, s. 138.

²⁶⁵ Uslu ve Aktaş, a.g.e., s. 154.

²⁶⁶ Cemalettin Öcal Fidanboy ve Mahsa Serpoush, "İş Yaşamında Yalnızlığın Örgütsel Yaratıcılık Algısına Etkisi: AR-GE Çalışanları Kapsamında Bir Araştırma", *IV. Örgütsel Davranış Kongresi*, 4-5 Kasım 2016, 5-687, s. 389.

²⁶⁷ Serpil Aytaç, "İş Stresi Yönetimi El Kitabı İş Stresi: Oluşumu, Nedenleri, Başa Çıkma Yolları, Yönetimi", *Uludağ Üniversitesi İİBF*, 2009, 1-34, s. 1.

Çalışanın hissettiği stres; devam eden bir süreç olarak ayrı işletmelerin destek kaynaklarını oluşturmakta, çalışanın psikolojik sermayeye vakit içinde değişebilen stresi ayrı etkileyebilmektedir. Psikolojik sermaye ve işletmeye bu açıdan bakıldığı takdirde destek kaynakları iş stresini azaltmada ya da önlemede iş kaynakları olarak değerlendirilmektedir. Kaynakların korunması, sosyal değişim kuramına güvenerek çoğul işletme psikolojik sermayenin ve destek kaynaklarının iş stresi ile bağlantısının değişken ve dinamik bir süreç gibi değerlendirebileceği söylenmektedir²⁶⁸. Çalışandan kıt kaynaklarla çok üretim beklenilerek üzerinde baskı yapılması onların sağlığının bozulmasıyla başarısının düşmesine neden olabilmektedir.

Yüksek düzeyde stres yaşayan bir çalışan, işinde etkili bir şekilde işlev görmemektedir. Ekonomik yavaşlama karşısında, kurumlar daha az kaynak kullanarak daha fazla üretkenlik elde etmek istemektedir. Kurumları tarafından zorlandıkları için çalışanlar artan iş baskıları yaşamaktadır. Kurumun oluşturduğu baskı günümüz pazarında çalışanlar üzerinde genel olarak olumsuz ve hatta ölümcül bir etkiye sahip olmaktadır²⁶⁹.

3.4. İŞTEN AYRILMA NİYETİNE YÖNELİK GELİŞTİRİLEN MODELLER

İşten ayrılma niyetine yönelik geliştirilmiş olan pek çok model bulunmaktadır. Bu çalışmada da işten ayrılma niyeti modellerinden olan; Mobley Modeli, Cotton ve Tuttle Modeli ile Mueller ve Price'ın Nedensellik Modeli incelenmektedir.

3.4.1. Mobley Modeli

Mobley'in 1977 yılında geliştirmiş olduğu model, işten ayrılma sürecini açıklayan modellerin bir diğeri olmaktadır. Mobley, geliştirdiği modelde iş tatminsizliği veya iş tatmininden, nihayetinde işten ayrılmaya kadar geçen süreçte yer alan aşamaları göstermektedir. Şu şekilde bu aşamalar ifade edilebilir; İlk olarak, çalışan mevcut işini değerlendirmesi neticesinde iş tatminsizliği veya iş tatmini deneyimlemektedir. Eğer çalışan işle ilgili tatminsizlik algısı taşıyorsa bu bağlamda işi bırakma düşüncesi gelişmeye başlamaktadır. Çalışan sonraki aşamada mevcut işinden ayrılması durumunda ne gibi bir kayıp veya fayda ile karşılaşacağını değerlendirmektedir. Çalışan bu değerlendirmeden sonra işten ayrılmanın eğer daha faydalı olacağını

²⁶⁸ Fatih Çetin ve İpek Kalemci Tüzün, "Örgütsel Destek Kaynakları ve Algılanan İş Stresi İlişkisinde Psikolojik Sermayenin Rolü Üzerine Boylamsal Bir Araştırma", *IV. Örgütsel Davranış Kongresi*, 4-5 Kasım 2016, 478-485, s. 479.

²⁶⁹ Komal Nagar, "Organizational Commitment and Job Satisfaction Among Teachers During Times of Burnout", *Vikalpa*, 2012, Volume: 37, No: 2, 43-60, p. 44.

düşünürse farklı bir iş aramayı düşünmeye başlamaktadır²⁷⁰. Mobley, işletmede çalışanın kendi işini değerlendirmesinin ve bunun sonucunda iş tatminsizliği ile işten ayrılma niyetinin ortaya çıkmasını açıklamaktadır.

İşten ayrılma modeli, Mobley ve arkadaşları (1979) tarafından işten ayrılma prosesinin karmaşıklığını göstermek üzere geliştirilerek; memnuniyetin öncüleri olarak değerlendirilen işle ilgisi bulunmayan faktörler ve bireysel faktörler yanında ekonomik-işgücü pazarı koşullar ve işle ilgili beklentilerini kapsayan bir çerçevede genişletilmektedir. İşten ayrılma niyeti modelinin merkezinde; çalışanın çalıştığı işyerinde beklentisi, halihazırda işinden memnuniyeti ve alternatif iş durumunda o işten beklentisine dair bireysel değerlerini kapsamaktadır. Genelde çalışan bu faktörler çerçevesinde değerlendirmesini yapmakta ve buna göre işten ayrılma niyetini şekillendirmektedir. Bunun sonucunda da söz konusu niyetinin olumsuz şekilde oluşması olduğu takdirde de işten ayrılma davranışı gerçekleşmektedir²⁷¹.

3.4.2. Cotton ve Tuttle Modeli

İşe son verme davranışına dönüşen işten ayrılma niyeti, belirli bir süreci takip eder ve bu süreç pek çok unsurdan etkilenebilmektedir. İşe son verme davranışı ile buna etki eden unsurlar arasındaki ilişkiyi Cotton ve Tuttle'nin meta-analiz yöntemi ile inceleyen çalışmaları; örgütsel unsurların (yönetim tarzı, iş tatmini, ücret, ödüllendirme gibi), kişisel unsurların (cinsiyet, yaş, aile gibi) ve çeşitli dışsal unsurların (işsizlik oranı, alternatif iş olanakları gibi) bu davranışa etkisinin olduğunu göstermektedir. Bu unsurlar, işten ayrılma niyetine etki ettiğinden dolayı bunları anlamak önemlidir, çünkü çalışanlara işletmelerin yapmış olduğu yatırımlar aynı zamanda geleceğe yapılan bir yatırımdır ve işletmelerdeki çalışanların maliyetleri toplam maliyetler içinde önemli bir yer kaplamaktadır²⁷².

Öncelikle işten ayrılma niyetine etki eden etmenlerin belirlenmesi ve bu doğrultuda önlem alınması, işten ayrılma niyetinin işletmelerde engellenebilmesi için büyük önem arz etmektedir. İşten ayrılma niyetine etki eden birçok faktör olduğu işten ayrılma niyetine ilişkin yazın incelendiğinde görülmektedir. Bu faktörler Cotton ve

²⁷⁰ Mustafa Demirkıran ve Ramazan Erdem, "Personel Devrinin Nedenlerine İlişkin Geliştirilen Modellerin İncelenmesi", *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 2014, Cilt: 19, Sayı: 3, 289-311, s. 294.

²⁷¹ William H. Mobley et al., *Review and Conceptual Analysis of the Employee Turnover Process*, Psychological Bulletin, 1979, 493-522.

²⁷² John L. Cotton and Jeffery M. Tuttle, "Employee Turnover: A Meta-Analysis and Review with Implications for Research" *The Academy of Management Review*, 1986, Volume: 11, No: 1, 55-70, p. 63-64.

Tuttle'e göre iş ile ilişkili, çevresel ve kişisel faktörler olmak üzere üç başlıkta incelenmektedir. İşletmelerin şehir merkezlerinin dışında olması, işin güçlük derecesi ve türü, olumsuz ulaşım olanakları, çalışanların fizyolojik, psikolojik ve mesleki bilgi ve kabiliyeti bakımından çok fazla zorlanmaları, ücretlendirme sisteminin bozukluğu vb. faktörler iş ile ilişkili faktörler olmaktadır. Ekonomik olarak yaşanan genişleme veya daralma, mevsimlere göre meydana gelen dalgalanmalar gibi konjoktürel faktörler, siparişlerin az oluşu ya da malzeme eksikliği gibi piyasa değişimleri çevresel faktörlerden bazıları olmaktadır. Kişisel faktörler ise, iş ile ilgili beklentilerin ve ideallerin gerçekleştirilememesi, hayat şartlarındaki değişiklikler, başka bir işe duyulan sempati vb. faktörler olmaktadır²⁷³. İşten ayrılma niyetine yönelik geliştirilen Cotton ve Tuttle Modelinde iş, çevresel ve kişisel faktörlerden oluşmaktadır.

3.4.3. Mueller ve Price'ın Nedensellik Modeli

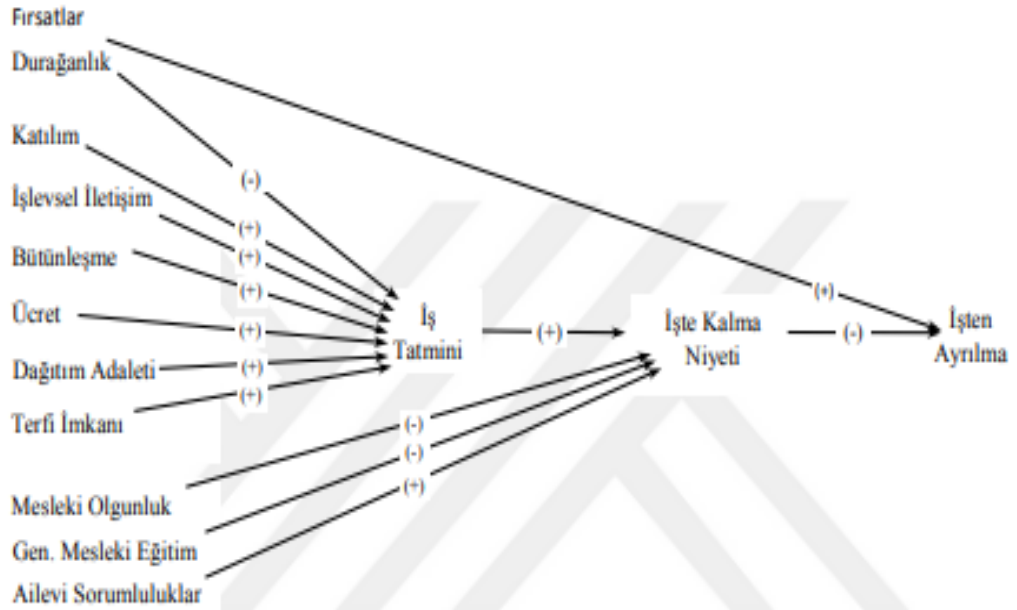
Personel devrinin temel belirleyicilerine ve ara değişkenlerine ilişkin olarak Price (1977) farklı bir model önermektedir. Bu modele göre personel devrinin; işletmeyle bütünleşme, formal iletişim, merkezileşme, ücret düzeyi ve araçsal iletişim olmak üzere beş temel belirleyicisi olduğu görülmektedir. Belirtilen belirleyicilerden işletmeyle bütünleşme işletmenin bir parçası olma konusunda çalışanların ne hissettiklerini; formal iletişim politikaları ve uygulamaları hakkında işletmenin çalışanlarını aydınlatmasını; araçsal iletişim ise kişiye işletme tarafından kendisi ile ilgili bilgilerin verilmesini açıklamaktadır. Modelde işletmeyle bütünleşme, ücret düzeyi, araçsal iletişim ve formal iletişim düzeyinin azalmasının personel devrinin arttıracığı; merkezileşmenin azalmasının ise personel devrini de azaltacağı belirtilmektedir. Alternatif iş fırsatları ve iş tatmini ise temel belirleyiciler ve personel devri arasındaki ara değişkenlerdir. Modelin temel varsayımına göre; çalışanların alternatif iş fırsatlarının olması ve algıladıkları iş tatminsizliği işten ayrılma ile sonuçlanmaktadır²⁷⁴. Mueller ve Price'ın Nedensellik modeli personel devrini, işletme ile bütünleşme, formal iletişim, merkezileşme, ücret düzeyi ve araçsal iletişim olarak belirtmektedir.

Nedensellik modeline işte kalma niyeti ve iş tatmini de aracı değişkenler olarak dahil edilmektedir. Bu model, modelde ele alındığı şekliyle veya işten ayrılma niyetine göre ifade etmek gerekirse işte kalma niyetine etki eden faktörlerin çeşitlilik

²⁷³ Sibel Yıldız, Örgüt Kültürünün, İşten Ayrılma Eğilimi ve Çalışan Verimliliği Üzerindeki Etkisi: Bir Ara Değişken Olarak Örgütsel Destek Algısı, Bolu: Abant İzzet Baysal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2008, s. 101 (**Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi**).

²⁷⁴ James L. Price, *The Study of Turnover*, Iowa State University Press, Ames, 1977, p. 45.

gösterdiğini öne çıkarmaktadır. Fırsatların işten ayrılmaya doğrudan etki edebileceği modelde görülmektedir. Modelde ayrıca katılım, bütünleşme, durağanlık, ücret, işlevsel iletişim, dağıtım adaleti ve terfi imkanlarının işte kalma niyetine iş tatmini aracılığıyla etki ettiği ifade edilmektedir. İş tatminine bu değişkenlerden durağanlık ters yönde, diğer değişkenler ise iş tatmini ile aynı yönde değişim göstermektedir. İşte kalma niyetine doğrudan etki eden faktörler ise mesleki olgunluk, ailevi sorumluluklar ve genelleştirilmiş mesleki eğitim düzeyi olmaktadır. İşten ayrılma üzerinde işte kalma niyeti de doğrudan etki sahibi olmaktadır. Araştırmacılar demografik değişkenlerin belirli bir etkisi söz konusu olmadığı için modele dahil edilmediğini ifade etmişlerdir²⁷⁵. Nedensellik modelinde, durağanlık değişkeni iş tatminine ters yönde, diğer değişkenler ise iş tatminiyle aynı yönde değişim göstermektedir. Aynı zamanda modele demografik değişkenler dahil edilmemektedir.



Şekil-6 Price ve Mueller İşten Ayrılma Nedensellik Modeli²⁷⁶

Price ve Mueller İşten Ayrılma Nedensellik Modeli'nde fırsatların işten ayrılmayı doğrudan etki edebileceği görülmektedir. Modelde ayrıca durağanlık, katılım, işlevsel iletişim, bütünleşme, ücret, dağıtım adaleti ve terfi imkanlarının işte kalma niyetini iş tatmini aracılığıyla etki ettiği görülmektedir. Bu değişkenlerden durağanlık iş tatmini ile ters yönde, diğerleri ise iş tatmini ile aynı yönde değişim göstermektedir. Mesleki olgunluk, genelleştirilmiş mesleki eğitim düzeyi ve ailevi sorumluluklar işte kalma

²⁷⁵ James L. Price and Charles W. Mueller, "A Causal Model of Turnover for Nurses", *Academy Of Management Journal*, 1981, Volume: 24, No: 3, 543-565, p. 547-548.

²⁷⁶ Price and Mueller, a.g.e., p. 548.

niyetine doğrudan etki eden faktörler olmaktadır. İşte kalma niyeti de işten ayrılma niyeti üzerinde doğrudan etki sahibi olmaktadır.

3.5. İŞTEN AYRILMA NİYETİNİN ÖNLENMESİ VE SONUÇLARI

Konaklama işletmelerinde çalışan kişilerin işten ayrılma niyetleri ile karşılaşılması küresel anlamda rekabetin yoğun yaşandığı turizm endüstrisinde daha faaliyete girmeden işletmeleri önemli maliyetler içerisine sokmaktadır. İşten ayrılma niyeti aynı zamanda işletmelerin açılış tarihlerini planladığı halde sekteye uğramakta ve kaliteli çalışan bulma problemi yaşamalarına da neden olabilmektedir. Konaklama işletmelerinin teşkilat yapısında çalışanların kendi aralarında olan ilişkilerini tesir edebilecek bazı olumsuz davranışların yöneticiler tarafından denetleme altına sokulması, işletmenin yarış ortamında varlığını devam ettirebilmesine katkı sağlayabilmektedir²⁷⁷.

İşletmelerde çalışanların işten ayrılma niyetleri değerlendirildiğinde; işletmelerin çalışanların bu niyetlerinin önüne geçmek adına işten ayrılma niyetini destekleyen olumsuz unsurları ortadan kaldırması gerekmektedir. Dolayısıyla bu bölümde; işten ayrılma niyetinin önlenmesi ve sonuçları üzerinde durulmaktadır.

3.5.1. İşten Ayrılma Niyetinin Önlenmesi

İşten ayrılmanın bir öngörücüsü olarak işten ayrılma niyeti değerlendirildiğinde bu durumla sık karşılaşan işletmelerin bu davranışın önüne geçmek adına işten ayrılma niyetini tetikleyen unsurların ortadan kaldırılması ve tespitiyle ilgili çözümler üretmeleri ayrıca çalışanlarına çeşitli eğitimler ve ek kazanımlar sunarak işten ayrılma niyetlerini azaltmaya çalışmaları önem arz etmektedir²⁷⁸. İşten ayrılma gerçekleşmeden önce çalışanların işten ayrılma niyetini önlemeye yönelik girişimlerin yapılması gerekmektedir.

Çalışanlar ve işletme arasında sağlanan karşılıklı psikolojik sözleşme çerçevesinde, işletmelerde uzun süredir çalışmakta olanlar ile çalışma ortamına yeni alınan elemanın, çalışma gereklerine uygun özelliklere sahip olarak örgütsel hedeflere inanmış ve yüksek başarı isteği olan kişiler olmaları, işletmenin vatandaşı

²⁷⁷ Haluk Tanrıverdi vd., "Açılış-Otellerinde Dönüşümcü, Etkileyici, Tam Serbesti Tanıyan Liderlik Tarzlarının ve Çatışma Yönetim Stillerinin İşten Ayrılma Niyeti Üzerine Etkisi", *KMÜ Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, 2016, Cilt: 18, Sayı: 30, 114 - 123, s. 114.

²⁷⁸ Ranny R. Mattila, *The Relationship Between Burnout, Job Satisfaction*, Turnover Intention and Organizational Commitment in IT Workers, Dissertation the Degree Doctorate of Philosophy Capella University, 2006, p. 21.

olarak kendilerini görmeleri işletme adına gayret göstermelerini sağlamaktadır. Bu gayretleri karşılığında çalışanlar, potansiyellerini kullanabilme ve kendilerini geliştirme fırsatı bulabilmeleri, farklı dışsal ve içsel avantaj elde etmeleri durumunda, pozitif tutum geliştirebilmektedir. Aksi takdirde ise, iş yerini, işini beğenmeyen, o işyerinin kendisini bir parçası olarak görmeyen veya göremeyen, sonuç olarak çalışma ortamına, işine, yöneticilerine ve arkadaşlarına karşı negatif tutum geliştiren kişilerin ortaya koyacağı tasarlanmış davranış seçeneklerinden birisi de iş ortamından ayrılma olarak değerlendirilebilmektedir²⁷⁹.

İş tatmini ve örgütsel bağlılığı yüksek çalışanlar işletmelerin hedef ve amaçlarına ulaşmasını kolaylaştırmakta, devamsızlık oranlarını, işten ayrılma isteklerini hafifletmekte, müşterilerinin memnuniyetini ise fazlalaştırmaktadır. Bu bakımdan yarışma avantajı sağlamak uğruna her işletme kendi gerçeklerine ve durumlarına göre psikolojik servetini yönetmesi, geliştirmesi ve işletmeye mahsus konuma getirmesi gerekmektedir²⁸⁰. İşletmede çalışanların örgütsel bağlılığı ve iş tatmini fazlaysa çalışanlar amaçlarına ve hedeflerine kolay ulaşabilmekte, bu da işten ayrılma niyetlerinin azalmasını sağlamaktadır.

Genel olarak bireyler arası çarpıklığın, iş performansı ve duygusal emek ile işten ayrılma niyeti ve duygusal emekle aracılık etkisi olmakta olduğu sonucuna varılmaktadır. Yalnız bu etkinin bir anlama sahip olup olmadığının kararlaştırılması için yapılan Sobel testi sonucunda, bireyler arası çarpıklık, duygusal emeğin bütün alt yönleri ile iş performansı arasında manalı biçimde aracılık yaparken duygusal emeğin sadece yüzeysel rol yapma alt yönü ile işten ayrılma düşüncesi arasında bireyler arası çarpıklığın aracılık yapma etkisi anlamlı olmaktadır. Son yıllarda özellikle, hizmet sektörünün de çabucak büyümesiyle birlikte duygusal emek pek çok mesleğin ve hizmet alanının yaygın ve vazgeçilmez bir bileşeni olup dikkat çekmekte ve araştırmamızda bulduklarımızla da gerek çalışanların işlerinden ayrılma niyetleri gerekse iş performansı üzerindeki etkilerinin inkâr edilemez olduğu görülmektedir. Bu sebeple, hizmete yönelik çalışan sektörlerde, çalışan kişilerin duygu vaziyetlerinin göz önüne getirilmesi önemle gerekmektedir. Bununla birlikte hizmet sektöründe hayatlarını devam ettiren işletmelerin, çalışanlarının ortaya koyduğu duygusal emeklerin olumsuz sonuçlarını eksiltebilecek motivasyon araçları meydana

²⁷⁹ Soner Taslak, "Banka Çalışanlarının İşten Ayrılma Niyetleri Üzerinde Etkili Olan Faktörlere Yönelik Bir Araştırma, Muğla İli Örneği", *Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 2015, Sayı: 12, 145-160, s. 146.

²⁸⁰ Metin Ocak vd., "Psikolojik Sermayenin Örgütsel Bağlılık ve İş Tatmini Tutumları Üzerine Etkisi: Bosnalı Öğretmenler Üzerine Bir Araştırma", *Çankırı Karatekin Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 2016, Cilt: 6, Sayı: 1, 113-130, s. 115.

getirmelerinin hem çalışanların performansını çoğaltıcı yönde, hem de değişik sektör ve iş arama niyetinde olmalarını engellemek anlamında yararlı olabileceği değerlendirilmektedir. Bundan başka, insan kaynakları yönetimi alanında, hizmet çalışanlarının yerleştirme ve seçim faaliyetleri, geliştirme ve eğitim süreçleri ile başarı ve performans değerlendirmesinde duygusal emek gayretlerinin ve işletme içindeki iletişimlerdeki duyarlılıklarının bir etmen olarak dikkate alınmasının, işletmedeki etkinlik ve verimliliğe önemli faydalar sağlayacağı düşünülmektedir²⁸¹.

Hangi alanda işletmeler faaliyet göstermekte olursa olsun, hepsinin müşterek bir noktası hedef ve amaçlarına erişmek, bunu yaparken de en yüksek verimliliğe en az maliyet ile ulaşabilmek olmaktadır. Bu işin gerçekleşmesinde, hususiyetle insanlara hizmet eden hizmet işletmelerinde işgücü mühim bir görev almaktadır. Bu nedenle, yöneticiler işletmede çalışanların gösterdikleri ya da karşılaştıkları üste çıkan problemleri analiz etmeli, işletmeye olan itimadını, bağlılığını, işlerinde temin ettiği tatmin seviyesini ve bunlar gibi özellikle olan örgütsel davranışları en yüksek düzeye yükseltecek politikalar geliştirme gayretine girmesi gerekmektedir²⁸².

3.5.2. İşten Ayrılma Niyetinin Sonuçları

Mowdey ve arkadaşlarına (1982) atfen işten ayrılma niyetinin ayrılma kararını dolaylı ve doğrudan olmak üzere iki şekilde etkilediğini ifade etmektedir ve bunları çalışanların davranışlarını iş olanakları olmamasına rağmen, çalışanın yeni iş olanakları araştırmasına yol açarak iş bırakmaya dolaylı olarak veya işi bırakmaya doğrudan yol açarak sebep olma şeklinde açıklamaktadır²⁸³. Mowdey, çalışanın işten ayrılma niyetine karar vermesinin yeni iş bulmak için araştırma yapmasını dolaylı olarak etkilediğini veya işi bırakmasını doğrudan etkilediğini ortaya koymaktadır.

İşlerinin geleceği ve devamına ilişkin olarak çalışanların güvensizlik duyarak işletmelerine olan güvenleriyle beraber tatmin ve bağlılıklarının da olumsuz olarak etkileneceği, çalışanların uygunsuz iş davranışları içinde buldukları psikolojik

²⁸¹ Memduh Beğenirbaş, "Duygusal Emeğin İş Performansı ve İşten Ayrılma Niyetine Etkisinde Kişilerarası Çarpıklığın Aracılık Rolü", *Business and Economics Research Journal*, 2014, Volume: 5, Number: 2, 109-127, ss. 122-123.

²⁸² Evren Güçer vd., "Sosyal Kaytarmanın İşten Ayrılma Niyeti Üzerindeki Etkisi: Otel İşletmelerinde Bir Araştırma", *İşletme Araştırmaları Dergisi* 2017, Cilt: 9, Sayı: 2, 14-36, s. 27.

²⁸³ Allen C. Bluedorn, "A Unified Model of Turnover from Organizations", *Human Relations*, 1982, Issue: 35, 135-153, p. 21.

durum itibariyle sergileyebileceğini, kendilerini daha iyi hissedecekleri iş güvencesi konusunda alternatif iş arayışı içerisine girebilecekleri düşünülmektedir²⁸⁴.

Çalışanlara bir şekilde yansıyan ve örgütsel işleyişten kaynaklanan çalışma koşulları, yönetsel uygulamalar, insan kaynakları yönetimi (İKY) ve ücret politikaları uygulamaları gibi unsurlar çalışanların beklentilerini karşılayabilecek düzeyde değilse çalışanların, işten ayrılma niyeti de o denli yüksek olacaktır. Ancak, ekonomik krizlerin yoğun olduğu dönemler ve işsizlik oranının yüksek olduğu bir istihdam ortamı, çalışanların alternatif iş olanaklarını negatif yönde etkileyeceğinden, işten ayrılma niyetini azaltıcı bir etki yaratabilmektedir. Üstün nitelikli ve yüksek performanslı çalışanların işten ayrılması sonucu doğacak kayıpları telafi etmek, işletmeler açısından büyük harcamalara sebep olmaktadır²⁸⁵.

İşten ayrılmaları sonucunda çalışanlardan çeşitli maliyetler ortaya çıkabilmektedir. İnsan kaynağının işten ayrılması işletme tarafından önemli olmakla beraber bazen işletmeyi sarsarken bazen de sonunu getirmektedir. Bu maliyetleri üç grupta toplamak mümkün olmaktadır. Bunlar; işe yeni alınan çalışanların eğitilmelerinin maliyetleri, yeni çalışan temin maliyetleri ve işten ayrılmanın yarattığı maliyetler olarak gruplandırılmaktadır. Bu gruplandırmaya göre işe alınacak çalışanların eğitilmeleri maliyeti, işin nasıl yapılması gerektiği ile ilgili eğitimlerin maliyeti, işletmenin sosyal yapısının tanıtılması ve performans artırma maliyetleri; yeni çalışan maliyetleri, aday havuzu oluşturma, iş ilanı verme, iş görüşmelerinin oluşturulmasındaki maliyetler; işten ayrılmanın yaratacağı maliyetler ise işletmeden ayrılan çalışana ödenen ücret ve tazminatlar gibi sıralanabilmektedir²⁸⁶. İşletmede işten ayrılanın yarattığı maliyet yanında, işe yeni alınacak çalışanların seçilmesindeki maliyetler ve işlerle ilgili eğitimlerin maliyetleri olmaktadır.

Bir çalışanın işten ayrılma düşüncesinde olması ya da işten ayrılmaya niyet etmesi her zaman işinden ayrılması ile sonuçlanmasa da işten ayrılma davranışı konusunda bir sinyal olarak kabul edilebilmekte, henüz eyleme dönüşmemiş olması sebebiyle de gerekli önemlerin alınabilmesine olanak sağlamaktadır. İşten ayrılma

²⁸⁴ Kemal Poyraz ve Bülent Kama, "Algılanan iş güvencesinin, iş tatmini, örgütsel bağlılık ve işten ayrılma niyeti üzerindeki etkilerinin incelenmesi", *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 2008, Cilt: 13, Sayı: 2, s. 144.

²⁸⁵ Mustafa Karaca vd., "Medya Yöneticilerinin İş Tatmin Düzeylerinin İşten Ayrılma Niyetleri Üzerindeki Etkisi: Malatya Örneği", *Gümüşhane Üniversitesi İletişim Fakültesi Elektronik Dergisi*, 2017, Cilt: 5, Sayı: 2, 969-990, s. 977.

²⁸⁶ Alper Bahadır Dalmış, Örgütsel Bağlılığın İşten Ayrılma Niyeti ve İş Karşıtı Davranışlar Üzerine Etkisi: Havacılık Sektöründe Bir Araştırma, Türk Hava Kurumu Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2018, s. 62 (Yayımlanmamış Doktora Tezi).

niyeti ile iş fırsatlarının varlığı arasındaki etkileşimin işten ayrılma davranışında belirleyici olduğu savunulmaktadır²⁸⁷.

İşletme açısından çalışanların işini terk etmesinin ciddi sonuçlar meydana getirmesi sebebiyle birçok bilimsel disiplin tarafından işten ayrılma niyeti araştırılan bir konu olmaktadır. İşten ayrılma niyeti fazla oldukça çalışanların, iş devamsızlığında ve devir oranında da bir artış ortaya çıkmaktadır. İşten ayrılma davranışı, ekonomik olduğu kadar psikolojik ve sosyolojik anlamda da olumsuz sonuçlar meydana gelmektedir. Bu olumsuz etkilerin işletmeler üzerinde olmasından dolayı, işten ayrılma davranışlarını araştırmacılar önceden açıklamakta, tahmin etmekte; yöneticiler de işletme içinde potansiyel işten ayrılmaları önlemek için bazı tedbirler geliştirmektedirler²⁸⁸.

3.6. PSİKOLOJİK GÜÇLENDİRME VE İŞTEN AYRILMA NİYETİ İLİŞKİSİ

Çalışanların işlerini anlamlı bulması, kendilerini işe yeterli hissetmeleri anlamına gelen psikolojik güçlendirme, ruhsal ve fiziksel olarak çalışanların işin yükümlülüklerini yerine getirmelerinde büyük bir içsel motivasyon kaynağı sağlamaktadır. Çalışmada da bu çerçevede; psikolojik güçlendirme kavramı açıklandıktan sonra psikolojik güçlendirme ile işten ayrılma niyeti arasındaki ilişki ortaya konulmaya çalışılmaktadır.

3.6.1. Psikolojik Güçlendirme

Güçlendirme son senelerde olabildiğince popüler hale gelerek bir yönetim tatbiki olarak karşımıza gelmektedir. Güçlendirme teriminin bu popülerliğinin yanında psikolojik güçlendirme terimi de son dönemlerde bir hayli çalışmada konu edilmeye başlanan mühim bir terim olması yönüyle ilgi çekmektedir²⁸⁹. Psikolojik güçlendirme, çalışanları motive etme, vazifelerini nasıl yapacaklarına odaklanma, psikolojik bir süreç ve psikolojik olarak kendilerini güvende duymayı sağlamaktadır.

İş yaşamında nitelikli çalışan ve çalışan portföyü oranlarının çok olması önemli görünmektedir. İnsan kaynakları bölümünün işleri, çalışanların etkinliği ve yetkinliğinin

²⁸⁷ Thomas W. Lee and Richard T. Mowday, "Voluntarily Leaving an Organization: An Empirical Investigation of Steers and Mowday's Model of Turnover", *Academy of Management Journal*, 1987, Volume: 30, No: 4, 721-743, p. 146.

²⁸⁸ Melisa Erdilek Karabay, "Sağlık Personelinin İş Stresi, İş-Aile Çatışması ve İş-Aile-Hayat Tatminlerine Yönelik Algılarının İşten Ayrılma Niyeti Üzerindeki Etkilerinin Belirlenmesi Üzerine Bir Araştırma", *Yönetim Bilimleri Dergisi*, 2015, Cilt: 13, Sayı: 26, 113-134, s. 115.

²⁸⁹ Ömer Faruk İşcan ve Sezin Çakır, "Mentorluk ve Psikolojik Güçlendirmenin Öz Yeterlilik Algısına Etkisi", *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 2016, Cilt: 21, Sayı: 1, 1-15, s. 3.

sağlanabilmesi üzerine odaklaşmaya başlamaktadır. Bireysel ve işletme açısından, çalışanların eksik olduğunda eğitilmesi, bilgiyi kullanmayı sağlaması, öz yeterliklerinin yükseltilmesi gibi çalışmaların, normal politikalar haline ulaştığı görülebilmektedir. Yönetim politikası durumuna gelen bu durum, psikolojik güçlendirme terimi olarak kullanılmaktadır. Psikolojik güçlendirme çalışmalarının odak noktasında ise, çalışanların güdülenmesinde arzulu olmaları yer almaktadır. Psikolojik güçlendirme kişisel temelde yapılmaya çalışılmakla beraberinde, esas başarı işletmenin geneline psikolojik güçlendirmenin yayılması ile mümkün olmaktadır. Aksi takdirde kişisel başarıların artırılmasında başka bir gaye gerçekleştirilememektedir²⁹⁰.

3.6.2. Psikolojik Güçlendirme ve İşten Ayrılma Niyeti İlişkisi

Ruhsal ve fiziksel anlamda iş mecburiyetlerinin yerine getirilmesinde çalışanlara içsel motivasyonun sağlanmasına, psikolojik güçlendirme denilmektedir. Psikolojik güçlendirme, başarının en önemli öğelerinden biri olmakla birlikte üstlendiği işte muvaffak olmada çalışanı daha da faal kılmaktadır. İşletmenin yapısı içerisinde insan kaynağından devamlı daha üstün başarımlar sergilemesi beklenirken çalışanın üzerinde psikolojik güçlendirmenin oluşturacağı pozitif tesirle onu daha aktif duruma getirerek iş başarımına olumlu katkı temin edeceği ifade edilebilmektedir. Psikolojik güçlendirmenin diğer taraftan işte çalışana edindireceği iş yapma isteği ve başarabilme hissi, işte çalışanın işten ayrılma niyeti üstünde de etkili olmaktadır. Çalışan kendisini güçlü hissederken; işini daha fazla sevmesi, çalıştığı işe daha çok bağlanması, yaptığı işe daha fazla odaklanması ve iş tatmininin çoğalması ile işten ayrılma niyetinin azalacağı düşünülmektedir. Psikolojik güçlendirme teriminin pozitif örgütsel davranış terimlerine olumlu bir dayanak takdim edeceği, negatif örgütsel davranış terimlerinin ise etkilerini hafifletmeye yönelik olacağı söylenebilir²⁹¹. Çalışanın psikolojisi güçlüyse, işini yapmak ve başarmak duygusu ile işini daha çok sevmekte, işine daha çok bağlanmakta ve bunların neticesinde işten ayrılma niyeti azalmaktadır.

İş yaşamında çalışanların verimlilik beklentisi normal bir durum sayılmaktadır. Beklentinin karşılık bulabilmesi için çalışanlara, psikolojik güçlendirme faaliyetleri ismi altında bir grup destek verilmektedir. Çalışanların bu desteklerin arzuladıkları boyutlarda sonuca erişmesi hakkında ise duygusal zekâ öğelerinin etkisi

²⁹⁰ Ömer Okan Fettahlıoğlu ve Mehri Banu Sünbül, "Duygusal Zekanın Psikolojik Güçlendirme Üzerindeki Etkisi", *Akademik Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 2015, Yıl: 3, Sayı: 14, 157-175, s. 158.

²⁹¹ Engin Kanbur, "Havacılık Sektöründe Psikolojik Güçlendirme, İş Performansı ve İşten Ayrılma Niyeti Arasındaki İlişkilerin İncelenmesi", *Uluslararası Yönetim İktisat ve İşletme Dergisi*, 2018, Cilt: 14, Sayı: 1, 147-162, s. 148.

gerekmektedir. Sosyal bir mevcudiyet olan insanın, iş yaşamında öbür çalışanlar ile etkileşimlerinin olumlu hal alması hakkında duygusal zekâ desteğinden olumlu değerler gerekmektedir. İşletme yapısına bireysel çalışmalar yansıyamamaktadır²⁹².

3.7. ÇALIŞANLARIN İŞ TATMİNİ, ÖRGÜTSEL BAĞLILIK VE İŞTEN AYRILMA NİYETLERİNİN KARŞILAŞTIRILMASI

Kuşaklara göre iş kavramı tarifi yapılırken kariyer ve beklentiler mevzularında farklılıklar olduğu görülebilmektedir. İş hayatı kavramı modern devirde bireyler için olmazsa olmazlardan birisi olmaktadır. Kişilerin bütün yaşamlarında iş kavramı önemli bir görev almaktadır. İşten ayrılma kavramı aynı zamanda yaşamın bütünü etkilemektedir. İşten ayrılma kavramında çalışanın istemesini kapsayan ve gönüllüğü oluşturan bir durumla beraberinde bir de işveren yönünden işin sonlandırılması durumu bulunmaktadır. Çalışanlar pek fazla etmenin etkisiyle işten ayrılma niyetini elde edebilmektedir²⁹³. Bireyler için çalıştıkları iş ne kadar önemliyse işten ayrılma niyetinin azaltılması da işletmeler için bir o kadar önemli olmaktadır. İşten ayrılma bazı zaman çalışanın istemesi ile gönülden, bazı zamanlarda işverenin istemesi ile zorunlu olarak gerçekleşmektedir.

Bireylerin tamamen gereksinimleri ve bu doğrultudaki beklentileri ile tatminleri ilgili olup söz konusu gereksinimler, psikolojik ve fizyolojik olmak üzere sınıflandırılmaktadır. Psikolojik gereksinimler tatmin edildikçe artarken, fizyolojik gereksinimler tatmin edildikçe azalmaktadır. Çalışanların bu paralelde, iş tatminlerinin ve buna bağlı olarak güdülemelerinde süreklilik sağlanmasının, olumlu yönde iş yerlerine olan bağlılığı da etkileyeceği düşünülmektedir. Çalışan iş tatminsizliği durumunda ise uygunsuz iş davranışları sergilemekte, verimlilik ve etkinliğin olumsuz etkilenmesiyle birlikte sağlığın bozulması nedeniyle de örgüte bir maliyet getirmektedir²⁹⁴.

Konunun önemini örgütsel davranışın bütünü çerçevesini oluşturan terimlerle alakalı araştırmalar ortaya koymaktadır. İşletmelerin başarılı olanlarının belirledikleri strateji ve hedeflere ulaşmalarında en mühim faktörün sağlıklı çalışanlar olduğunun unutulmaması gerekmektedir. İşletmelerde etkili bir yarış için çalışanların

²⁹² Fettahlıoğlu ve Sünbül, a.g.e., s. 169.

²⁹³ Farida Jafarova ve Neşe Sağlam, "Çalışanların İş Tatmini, Örgütsel Bağlılık ve İşten Ayrılma Niyetlerinin Karşılaştırmalı Analizi", *İstanbul Aydın Üniversitesi Dergisi*, Cilt: 10, Sayı: 3, 57-82, s. 58.

²⁹⁴ Kemal Poyraz ve Bülent Kama, "Algılanan İş Güvenesinin, İş Tatmini, Örgütsel Bağlılık ve İşten Ayrılma Niyeti Üzerindeki Etkilerinin İncelenmesi", *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 2008, Cilt: 13, Sayı: 2, 143-164, s. 148.

gösterdikleri örgütsel davranışları çok önemli olmaktadır. İş tatmini, örgütsel bağlılık, çalışan devir hızı, performans, iş stresi, vb. konular gerek işletme yöneticileri gerekse araştırmacılar tarafından önemle ve sıklıkla takip edilen konular arasında olmaktadır²⁹⁵. İşletmede çalışan bireyler, yaptığı işten tatmin olmazsa, örgütsel bağlılığı zayıflarsa, işten ayrılma niyeti var ise işletmeyi ve kendisini manevi ve maddi olarak zor duruma sokmaktadır.

İşten çıkma durumların oluşturduğu en büyük kayıp hiç şüphesiz maddi yönden olmaktadır. İşletmeler, işe alımlarda ilave giderleri olmakta, işin bozukluğa uğraması, eski işleyişin sürmemesi ya da üretimin durması gibi durumlar işletmeye zarar ve ilave maliyet olarak geri dönmektedir. Devamlı personel devri yaşayan işletmeler rakiplerin ve dış çevrenin gözünde saygınlığı azaltıcı bir algı oluşturmaktadır. Olumsuzlukların önüne geçebilmek için insan kaynakları ünitelerine büyük vazifeler düşmektedir. Personelin örgütsel bağlılığına, iş tatminine önem vererek işten ayrılma niyeti içerisinde olan elemanı bu niyetinden vazgeçirmek hakkında titiz çalışmaları gerekmektedir²⁹⁶.

²⁹⁵ Zincirkıran vd., a.g.e., s. 60.

²⁹⁶ Havva Tarakçı ve Melahat Öneren, "Yetenek Yönetiminin Örgütsel Bağlılık, İş Tatmini ve İşten Ayrılma Niyeti Üzerine Etkileri", *İstanbul Journal of Social Sciences*, 2018, Issue: 20, 71-86, p. 77.

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

ANKARA İLİNDEKİ BEŞ YILDIZLI KONAKLAMA İŞLETMELERİ UYGULAMASI

4.1. ARAŞTIRMANIN METODOLOJİSİ

4.1.1. Araştırmanın Amacı

Araştırmanın sahip olduğu bu önem doğrultusunda, Ankara ilindeki beş yıldızlı konaklama işletmeleri üzerinde uygulanan araştırmanın temel amacı, örgütsel bağlılık ve iş tatminin, çalışanların işten ayrılma niyetleri üzerinde etki sahibi olup olmadığının tespit edilmesidir. Konaklama işletmeleri çalışanları, vardiyalı çalışma saatleri ve tempolu hizmet sunum süreçleri ve hizmet sektörünün genel kabul görmüş zorlukları kapsamında zor çalışma şartları altında çalışmaktadırlar. Bu nedenle de konaklama işletmelerinin çalışanlarının örgütsel bağlılık düzeylerinin, iş tatmin düzeylerinin ve işten ayrılma niyetlerinin, diğer sektör çalışanları ile karşılaştırıldığında farklılaştığı ve konaklama sektörü çalışanlarının işten ayrılma niyetlerinin diğer sektör çalışanlarına göre yüksek olmaktadır. Bu kapsamda bu çalışması, diğer sektörlerden hizmet sektörünün özelliklerini taşıması ve çalışanların çalışma koşulları çerçevesinde farklılaşan konaklama sektöründe yürütülmüştür. Çalışmada, hizmet sektörünün önemli aktörlerinden biri olan konaklama sektörü çalışanlarının, örgütsel bağlılık ve iş tatmini düzeylerinin, işten ayrılma niyeti üzerindeki etkisini incelenmiştir.

Bu amaç doğrultusunda, turizm hizmet sektöründe, yüksek iş yükü, stresi ve yoğun vardiya saatleri kapsamında konaklama sektöründe faaliyet gösteren çalışanların işten ayrılma niyetlerinin azaltılması hususunda faydalı olacağı düşünülmektedir, konaklama işletmeleri çalışanlarının örgütsel bağlılık algılarının ve iş tatmin düzeylerinin işten ayrılma niyetleri üzerindeki etkisi incelenmiştir.

Yürütülen tezin temel amacına hizmet etmek için aşağıda yer alan araştırma sorularının cevaplarının bulunması amaçlanmaktadır;

- Ankara ilinde konaklama işletmesi çalışanlarının duygusal bağlılık düzeylerinin işten ayrılma niyetleri üzerinde etkisi var mıdır?
- Konaklama işletmesi çalışanlarının devamlılık bağlılık düzeylerinin işten ayrılma niyetleri üzerinde etkisi var mıdır?
- Konaklama işletmesi çalışanlarının normatif bağlılık düzeylerinin işten ayrılma niyetleri üzerinde etkisi var mıdır?
- Konaklama işletmesi çalışanlarının içsel iş tatmin düzeylerinin işten ayrılma niyetleri üzerinde etkisi var mıdır?

- Konaklama işletmesi çalışanlarının dışsal iş tatmin düzeylerinin işten ayrılma niyetleri üzerinde etkisi var mıdır?
- Beş yıldızlı konaklama işletmelerinde çalışanların örgütsel bağlılık düzeyleri nedir?
- Beş yıldızlı konaklama işletmelerinde çalışanların işten ayrılma niyetleri toplam puanları nedir?
- Beş yıldızlı konaklama işletmelerinde çalışanların iş tatminine ilişkin düzeyleri nedir?
- Konaklama işletmesi çalışanlarının örgütsel bağlılık düzeyleri cinsiyet değişkeninden etkilenmekte midir?
- Konaklama işletmesi çalışanlarının iş tatmin düzeyleri cinsiyet değişkeninden etkilenmekte midir?
- Konaklama işletmesi çalışanlarının işten ayrılma niyetleri cinsiyet değişkeninden etkilenmekte midir?

Kurulan araştırma hipotezleri ve araştırma hipotezlerinin testi sürecinde cevaplandırılmaya çalışılacak araştırma soruları kapsamında, tezin temel amacı doğrultusunda bir sonuca varılması hedeflenmektedir.

4.1.2. Araştırmanın Önemi

Küreselleşme ile birlikte yapısal olarak değişen ve rekabet koşulları artan piyasalarda örgütlerin kârlılıklarını korumaları, pazar/müşteri paylarını elde tutmaları ve sürdürülebilirliklerini sağlamaları kısacası hayatta kalmaları oldukça zorlaşmıştır. Geleneksel yöntemler ve süreçler, günümüz küresel ve rekabet yoğun piyasalarında örgütler için yetersiz kalmaktadır ve bu nedenle, günümüz örgütleri mevcut olan tüm kaynaklarını en etkin şekilde kullanma yoluna gitmektedirler. Bu kapsamda işletmeler, belirlemiş oldukları örgüt amaç ve hedeflerine ulaşabilme noktasında, en önemli kaynaklarından biri olan insan kaynaklarının yani işletme çalışanlarının en etkin ve verimli şekilde örgütün amaç ve hedeflerine katkı sağlaması hususunda çaba sarf etmektedirler. Bu çabalar, günümüz işletme alan yazınında sıklıkla yer alan, örgütsel bağlılık, iş tatmini, işten ayrılma niyeti gibi, çalışanlar ile ilgili kavramlara, işletmelerin daha fazla önem vermesine vesile olmaktadır.

Konaklama işletmelerinde çalışanların örgütsel bağlılık ve iş tatmini düzeylerinin yükseltilmesine yönelik yöneticilere önerilerde bulunabilmek ve bu sektörde çalışanların karşı karşıya kaldığı sorunların çözüme kavuşturulması noktasında bu çalışma önem arz etmektedir. Konaklama sektörü çalışanlarının işten ayrılma niyeti

düzeylerinin azaltılmasına yönelik çözümlere katkı sağlayacağı noktasında yürütülen tez çalışması önemli olmaktadır. Belirlenen bu amaç kapsamında, uygulama, turizm hizmet sektöründe, yüksek iş yükü, stresi ve yoğun vardiya saatleri ile konaklama sektöründe faaliyet gösteren çalışanların işten ayrılma niyetlerinin azaltılması hususunda faydalı olacağı düşünülerek, konaklama işletmeleri çalışanlarının örgütsel bağlılık algılarının ve iş tatmin düzeylerinin işten ayrılma niyetleri üzerindeki etkisi incelenmiştir.

Konaklama işletmelerinde çalışan insan kaynaklarının büyük bir kısmı, konaklama işletmelerinin müşterileri ile direkt olarak temas halinde ve hizmet sunucusu konumunda bulunmaktadır. Hizmetleri birinci elden sunan konaklama işletmeleri çalışanlarının etkin ve verimli performans göstermeleri, bu performansları ile müşteri isteklerini ihtiyaçlarını beklenen düzeyde tatmin etmeleri doğrudan işletmenin performansına, kârlılığına ve sürdürülebilirliğine etki etmektedir. Dolayısıyla, bu işletmelerde çalışanların örgütsel bağlılık düzeylerinin ve iş tatmin düzeylerinin yüksek, işten ayrılma niyetlerinin ise düşük olması, konaklama işletmeleri açısından büyük önem taşımaktadır.

Örgütsel bağlılık, iş tatmini ve işten ayrılma niyeti değişkenlerini içeren alan yazında yer alan araştırmalar incelendiğinde, konumuza ilişkin kavramların, insan kaynaklarının etkinliği ve verimliliği hususunda önemli olduğu sonucuna varılmıştır. Bu sonuç çerçevesinde yürütülen çalışmanın, hizmet sektörünün bel kemiği niteliğinde olan konaklama işletmeleri özelinde yürütülmesi planlanmıştır. Uygulama alanı olarak konaklama işletmeleri çalışanlarının seçilmesinin nedeni, hizmet sektöründe, “insan” unsurunun, örgütün performansı üzerinde son derece önemi olduğu yaklaşımıdır.

Konaklama işletmeleri çalışanları, vardiyalı çalışma saatleri ve tempolu hizmet sunum süreçleri ve hizmet sektörünün genel kabul görmüş zorlukları kapsamında zor çalışma şartları altında çalışmaktadırlar. Bu nedenle de konaklama işletmelerinin çalışanlarının örgütsel bağlılık düzeylerinin, iş tatmin düzeylerinin ve işten ayrılma niyetlerinin, diğer sektör çalışanları ile karşılaştırıldığında farklılaştığı ve konaklama sektörü çalışanlarının işten ayrılma niyetlerinin diğer sektör çalışanlarına göre görece (yüksek tempolu çalışma ortamı, vardiyalı çalışma süreleri, hizmet sektörünün genel kabul görmüş zorlukları kapsamında) daha yüksek olduğu varsayılmaktadır.

Bu varsayım kapsamında, bu tez çalışması, diğer sektörlerden hizmet sektörünün özelliklerini taşıması ve çalışanların çalışma koşulları çerçevesinde farklılaşan konaklama sektöründe yürütülmüştür. Bu çalışmada, hizmet sektörünün önemli aktörlerinden biri olan konaklama sektörü çalışanlarının, örgütsel bağlılık düzeylerinin, iş tatmin düzeylerinin işten ayrılma niyeti üzerindeki etkisi incelenmiştir. Bu kapsamda, konaklama işletmesi çalışanlarının örgütsel bağlılık düzeylerinin ve iş tatmin düzeylerinin yükseltilmesine yönelik konaklama işletmeleri yöneticilerine önerilerde bulunabilmek ve konaklama sektöründe çalışanların karşı karşıya kaldığı sorunların çözüme kavuşturulması noktasında ve konaklama sektörü çalışanlarının işten ayrılma niyeti düzeylerinin azaltılmasına yönelik çözümlere katkı sağlayacağı noktasında yürütülen tez çalışması önem arz etmektedir.

4.1.3. Araştırmanın Kapsamı

Konaklama işletmeleri, turizm hizmet sektörünün en önemli aktörlerinden bir tanesi olmakla birlikte bu sektörde hizmet veren çalışanlar yüksek stres ve iş yükü ile işlerini sürdürmektedirler. Konaklama işletmeleri, temelde otelcilik ve restoran hizmetlerini sunan, bu faaliyetlerin yanı sıra ziyaretçilerine çeşitli eğlence organizasyonları sağlayan işletmeler olmaktadır. Konaklama işletmelerinin bu tanımı aslında bu işletmeleri diğer hizmet işletmelerinden ayıran en temel özelliği olan; müşterilerinin geceleme ihtiyaçlarını karşılama özelliğine vurgu yapmamaktadır. Konaklama işletmelerinin temel fonksiyonu bir anlamda geceleme ihtiyacını da karşılamaktadır.

Konaklama işletmeleri; hizmet sunumu beklentileri küreselleşmenin etkisi ile gelişmiş, bilgi teknolojilerinden kolaylıkla yararlanan ve bu sayede hizmetler arası mukayese yeteneği kazanmış “yeni müşteri” olarak tanımlanan müşteri kitlesinin istek ve ihtiyaçlarını tatmin etmek ve bir sonraki konaklamalarında kendi işletmelerini tercih etmelerini sağlamak amacını gütmektedir. Bu nedenle, konaklama işletmelerinin sadece geceleme, yeme, içme ya da eğlence hizmetleri ile müşterileri tatmin etmesi beklenemez. Bu hizmetlerin yanında, müşterilerin sosyal ve psikolojik açıdan rahatlayacağı ortamlar sunmak ve aynı zamanda sunulan tüm hizmetlerin belirli standartlarda aksamadan müşterilere iletilmesini sağlamak zorundadır. Bu nedendir ki konaklama işletmelerinin hizmet yelpazesi oldukça geniş ve karmaşıktır. Bu özelliklerinden dolayı konaklama işletmeleri hizmet sektöründe yer alan diğer işletmelerden farklılaşmaktadır.

4.1.4. Araştırmanın Problemi

İşten ayrılma niyetleri üzerinde olumsuz etki edebilecek birçok sektöre bağlı ve çevresel dış faktöre sahip çalışanların işten ayrılma niyetleri üzerinde örgütsel bağlılık düzeyinin ve iş tatmini algısının etkisi olup olmadığının incelenmesi çalışmanın temel problemini oluşturmaktadır.

İşten ayrılma niyeti, örgütsel etkinlik ve verimlilik üzerinde etkili bir kavramdır ve örgütsel verimliliğin, sürdürülebilirliğin sağlanması ile örgütün belirlenen amaç ve hedeflere beklenen etkililik ile ulaşabilmesi noktasında işten ayrılma niyeti yüksek çalışanların örgüt içerisinde var olmaması gerekmektedir. Bu kapsamda, çalışanların işten ayrılma niyetleri üzerinde etkili olan faktörlerin belirlenmesi ve bu faktörlerin iyileştirilmesine yönelik örgütsel süreçlerin geliştirilmesi örgütler açısından olumlu sonuçlar vermiştir.

Araştırmanın ana problemi;

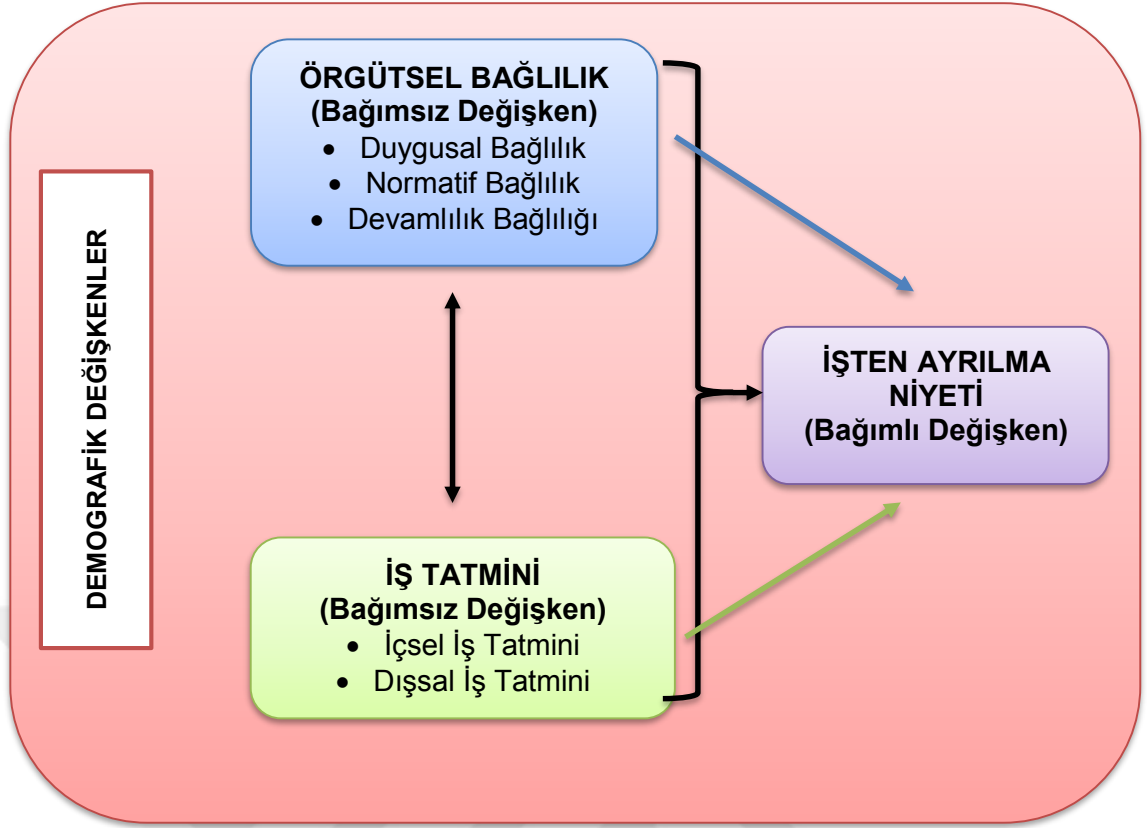
- Örgütsel bağlılık ve iş tatmininin, işten ayrılma niyeti üzerinde etkisi var mıdır?

Araştırmanın alt problemleri ise;

- Örgütsel bağlılığın iş tatmini üzerinde etkisi var mıdır?
- Örgütsel bağlılığın işten ayrılma niyeti üzerinde etkisi var mıdır?
- İş tatmininin, örgütsel bağlılık üzerinde etkisi var mıdır?
- İş tatmininin, işten ayrılma niyeti üzerine etkisi var mıdır?
- Demografik değişkenlerin, örgütsel bağlılık, iş tatmini ve işten ayrılma niyeti üzerinde etkisi var mıdır?

4.1.5. Araştırmanın Modeli

Yürütülen tez çalışması, nicel araştırma yöntemlerinden olan deneme modeli yöntemi ile yürütülmektedir. Deneme modelinin tercih edilmesinin nedeni, modelin, araştırmacıya, belirlenen olguya ilişkin neden-sonuç ilişkisi kurma olanağı ve hipotez geliştirme olanağı vermesidir. Ayrıca, deneme modelleri, olgunun araştırmacı tarafından belirlenmesini mümkün kılan modeller olduğu için, yürütülen araştırmada deneme modeli kullanılacaktır. Model ve araştırmanın temel değişkenleri olarak belirlenen örgütsel bağlılık, iş tatmini ve işten ayrılma niyeti kavramlarının ilişkisel durumu aşağıdaki gibidir;



Şekil-7 Örgütsel Bağlılık, İş Tatmini ve İşten Ayrılma Niyeti İlişkisi

Araştırma kapsamında örgütsel bağlılık ve iş tatmini çalışmanın bağımsız değişkenleri olmakla birlikte, işten ayrılma niyeti araştırmanın bağımlı değişkeni olmaktadır. Çalışma kapsamında örgütsel bağlılık ve iş tatmininin çalışanların işten ayrılma niyeti üzerine etkilerinin incelenmesi açısından yukarıdaki model oluşturulmuştur.

4.1.6. Araştırmanın Sınırlılıkları

Yürütülen araştırmanın sınırlılıkları aşağıdaki gibidir;

1. Araştırmada elde edilecek bulgular, araştırma kapsamında kullanılacak ölçme araçları ile sınırlıdır.
2. Araştırma, Ankara İlinde faaliyet gösteren beş yıldızlı konaklama işletmeleri ile sınırlıdır.
3. Araştırma kapsamında elde edilecek bulgulardan yola çıkılarak varılan sonuç ve ortaya konulan öneriler araştırmanın evreni ile sınırlıdır.

4.1.7. Araştırmanın Evreni ve Örneklem Büyüklüğü

Araştırmanın evrenini, Ankara ilinde faaliyet gösteren beş yıldızlı konaklama işletmelerinin çalışanları oluşturmaktadır. Ankara ilinde beş yıldızlı otel kategorisinde 21 adet otel bulunmaktadır. Bu otellerden, çalışanlarının araştırmaya katılmasına kabul eden otellerin çalışanları arasından seçilen 507 çalışan araştırmanın örneklemini oluşturmaktadır. Çalışanlar rastgele örneklem yöntemi ile seçilerek oluşturulmuştur ve katılımında gönüllülük esas olmuştur.

4.1.8. Araştırmanın Varsayımları

Yürütülen araştırmanın varsayımları aşağıdaki gibidir;

- Araştırmanın örneklem grubunun, uygulanan anket kapsamında kendilerine yöneltilen soruların cevaplarında bireysel düşüncelerini belirttikleri varsayılmıştır,
- Araştırmanın kuramsal çerçevesi kapsamında geliştirilen ve ölçeklerden yararlanılarak hazırlanan anket soruları için başvuru kaynaklarının yeterli olduğu varsayılmıştır.

4.1.9. Araştırmanın Hipotezleri

Gerçekleştirilen araştırmanın araştırma modeli kapsamında yer alan kavramların birbirleri ile olan ilişkilerinin belirlenebilmesi için araştırma yöntem ve modeli kapsamında belirlenen hipotezler şu şekilde sıralanabilir;

H0: Örgütsel bağlılık, iş tatmini, işten ayrılma niyeti ölçeklerinin düzeyleri cinsiyete göre farklılık göstermemektedir.

H1: Örgütsel bağlılık, iş tatmini, işten ayrılma niyeti ölçeklerinin düzeyleri cinsiyete göre farklılık göstermektedir.

H0: Örgütsel bağlılık, iş tatmini, işten ayrılma niyeti ölçeklerinin düzeyleri medeni hale göre farklılık göstermemektedir.

H2: Örgütsel bağlılık, iş tatmini, işten ayrılma niyeti ölçeklerinin düzeyleri medeni hale göre farklılık göstermektedir.

H0: Örgütsel bağlılık, iş tatmini, işten ayrılma niyeti ölçeklerinin düzeyleri yaşa göre farklılık göstermemektedir.

H3: Örgütsel bağlılık, iş tatmini, işten ayrılma niyeti ölçeklerinin düzeyleri yaşa göre farklılık göstermektedir.

H0: Örgütsel bağlılık, iş tatmini, işten ayrılma niyeti ölçeklerinin düzeyleri eğitim düzeyine göre farklılık göstermemektedir.

H4: Örgütsel bağlılık, iş tatmini, işten ayrılma niyeti ölçeklerinin düzeyleri eğitim düzeyine göre farklılık göstermektedir.

H0: Örgütsel bağlılık, iş tatmini, işten ayrılma niyeti ölçeklerinin düzeyleri çalışılan departmana göre farklılık göstermemektedir.

H5: Örgütsel bağlılık, iş tatmini, işten ayrılma niyeti ölçeklerinin düzeyleri çalışılan departmana göre farklılık göstermektedir.

H0: Örgütsel bağlılık, iş tatmini, işten ayrılma niyeti ölçeklerinin düzeyleri iş tecrübesine göre farklılık göstermemektedir.

H6: Örgütsel bağlılık, iş tatmini, işten ayrılma niyeti Ölçeklerinin düzeyleri iş tecrübesine göre farklılık göstermektedir.

H0: Örgütsel bağlılık, iş tatmini, işten ayrılma niyeti ölçeklerinin düzeyleri aylık gelire göre farklılık göstermemektedir.

H7: Örgütsel bağlılık, iş tatmini, işten ayrılma niyeti ölçeklerinin düzeyleri aylık gelire göre farklılık göstermektedir.

H0: Duygusal bağlılık ile içsel iş tatmini, dışsal iş tatmini ve işten ayrılma niyeti düzeyleri arasında ilişki yoktur.

H8: Duygusal bağlılık ile içsel iş tatmini, dışsal iş tatmini ve işten ayrılma niyeti düzeyleri arasında ilişki vardır.

H0: Devamlılık bağlılığı ile içsel iş tatmini, dışsal iş tatmini ve işten ayrılma niyeti düzeyleri arasında ilişki yoktur.

H9: Devamlılık bağlılığı ile içsel iş tatmini, dışsal iş tatmini ve işten ayrılma niyeti düzeyleri arasında ilişki vardır.

H0: Normatif bağlılık ile içsel iş tatmini, dışsal iş tatmini ve işten ayrılma niyeti düzeyleri arasında ilişki yoktur.

H10: Normatif bağlılık ile içsel iş tatmini, dışsal iş tatmini ve işten ayrılma niyeti düzeyleri arasında ilişki vardır.

H0: İçsel iş tatmini ile duygusal bağlılık, devamlılık bağlılığı, normatif bağlılık ve işten ayrılma niyeti düzeyleri arasında ilişki yoktur.

H11: İçsel iş tatmini ile duygusal bağlılık, devamlılık bağlılığı, normatif bağlılık ve işten ayrılma niyeti düzeyleri arasında ilişki vardır.

H0: Dışsal iş tatmini ile duygusal bağlılık, devamlılık bağlılığı, normatif bağlılık ve işten ayrılma niyeti düzeyleri arasında ilişki yoktur.

H12: Dışsal iş tatmini ile duygusal bağlılık, devamlılık bağlılığı, normatif bağlılık ve işten ayrılma niyeti düzeyleri arasında ilişki vardır.

H0: İşten ayrılma niyeti ile duygusal bağlılık, devamlılık bağlılığı, normatif bağlılık içsel iş tatmini ve dışsal iş tatmini arasında ilişki yoktur.

H13: İşten ayrılma niyeti ile duygusal bağlılık, devamlılık bağlılığı, normatif bağlılık içsel iş tatmini ve dışsal iş tatmini arasında ilişki vardır.

4.1.10. Araştırmada Kullanılan Ölçekler

Örgütsel Bağlılık Düzeyinin Ölçülmesine Yönelik Araştırma Ölçeği

Yürütülen çalışmanın temel kavramlarından biri olan örgütsel bağlılık düzeyinin, konaklama işletmeleri çalışanları özelinde belirlenmesi sürecinde, alan yazın kapsamında birçok araştırmacı tarafından ele alınan ve genel kabul görmüş bir sınıflandırma olan Allen ve Meyer'in sınıflandırması kullanılacaktır. Bu sınıflandırma kapsamında; örgütsel bağlılık; "duygusal bağlılık", "devamlılık bağlılığı" ve "normatif bağlılık" olarak ele alınmıştır. Örgütsel bağlılık değişkeninin üç alt boyutu olarak kabul edilecek olan bu üç bağlılık türüne ilişkin araştırma katılımcılarının düzeylerinin ölçülmesi noktasında kullanılacak ölçüm aracı Allen & Meyer (1990) tarafından geliştirilen ve Hatipoğlu'nun (2014) doktora tez çalışmasında kullanmış olduğu Örgütsel Bağlılık ölçeğinden faydalanılmıştır.

Konaklama işletmesi çalışanlarının örgütsel bağlılık düzeylerinin ölçülmesine yönelik kullanılacak olan örgütsel bağlılık ölçeği, katılımcıların duygusal bağlılıklarını, devamlılık bağlılıklarını ve normatif bağlılıklarını ölçmeye yöneliktir. Örgütsel bağlılık ölçeği; duygusal bağlılık (8, 9, 10, 11, 12, 13, 14, 15), devamlılık bağlılığı (16, 17, 18, 19, 20, 21, 22, 23) ve normatif bağlılık (24, 25, 26, 27, 28, 29, 30, 31) olmak üzere toplam 3 boyuttan ve 24 sorudan oluşmaktadır. Ölçekte; 1-kesinlikle katılmıyorum ve 5-kesinlikle katılıyorum arasında seçeneleştirilmiş anket formu yer almaktadır. Ölçeğe ait Cronbach Alpha katsayısı, 0,728 olarak hesaplanmıştır. Bundan dolayı ölçeğin orta güvenilirlikte olduğu sonucuna ulaşıldığı belirtilmiştir.

Minnesota İş Tatmini Ölçeği

Yürütülen araştırmanın bir diğer kavramsal dayanağı iş tatmini kavramıdır. Araştırma modeli kapsamında da yer aldığı üzere, yürütülen araştırmada, örgütsel bağlılık ve iş tatmini kavramlarının çalışanların işten ayrılma niyetleri üzerindeki etkisi incelenmiştir. Bu çalışmada bu kapsamda Minnesota İş Tatmin Ölçeği kullanılmıştır. Minnesota İş Tatmin Ölçeği çalışanların içsel iş tatminlerini ve dışsal iş tatminlerini ölçebilmeye yönelik geliştirilmiş bir ölçektir ve yüksek derecede güvenilir olduğu sonucuna ulaşılabilir. Söz konusu ölçek; içsel iş tatmini ve dışsal iş tatmini olmak üzere 2 boyut ve 20 sorudan oluşmaktadır. İş tatminine yönelik güvenilirlik katsayısı, 0,919 olarak hesaplanmıştır.

İsten Ayrılma Niyeti Ölçeği

Bu çalışmada Aslantaş'ın (2016) doktora çalışmasında kullanmış olduğu İsten Ayrılma Niyeti Ölçeği, daha öncesinde Büyükbeşe (2012) tarafından 5 madde şeklinde kullanılmıştır. Söz konusu ölçek Reyhav ve Weisberg'den (2009) geliştirilmiştir. Aslantaş'ın çalışmasında 5 maddeden oluşmakta olan ölçek sorularının, uzmanların görüşleri alınarak 8 maddelik bir ölçek oluşturulduğu belirtilmiştir. Çalışmada, 1= Kesinlikle Katılmıyorum, 2= Katılmıyorum, 3= Kararsızım, 4= Katılıyorum, 5= Kesinlikle Katılıyorum şeklinde oluşturulmuş olan 5'li likert tipi ölçek kullanılmıştır. Ölçeğe ait güvenilirlik katsayısı ise 0,895 olarak hesaplanmıştır.

4.1.11. Araştırmada Veri Toplama Tekniği

Yürütülen bu çalışmada veri toplama tekniği olarak anket kullanılacaktır. Anket formunda, ankete katılan katılımcılardan, araştırma ölçekleri kapsamında oluşturulan ifadeleri 5'li Likert ölçeği kapsamında cevaplamaları istenmiştir.

Anket formu vasıtası ile elde edilen veriler, IBM SPSS 22.0 paket programı kullanılmak sureti ile analiz edilmiştir. Araştırma verilerine ilişkin, tanımlayıcı istatistiksel analizler (ortalama, varyans, frekans vb.) hesaplanmıştır. Anket kapsamında elde edilen katılımcı cevapları çerçevesinde anket formlarında yer alan araştırma ölçeklerinin faktör ve güvenilirlik analizleri yapılarak Cronbach Alpha katsayısı hesaplanmıştır. Araştırma ölçekleri kapsamında, kurulan araştırma hipotezlerinin test edilmesine yönelik olarak regresyon analizi, korelasyon analizi, t-testi (tek yönlü – çift yönlü) ve ANOVA testi uygulanmıştır.

4.2. Tanımlayıcı Özelliklere İlişkin Bulgular

4.2.1. Güvenilirlik Analizi

Güvenilirlik analizi yapılan araştırmanın tutarlılık ve kararlılık düzeyini ölçmeye yarayan bir istatistiksel yöntemdir. Kısaca Anket çalışmasında bulunan soruların çalışmayı ne kadar güvenilir olduğunu ölçmeye yarayan bir yöntemdir. Bu yöntemde kategorik (cinsiyet, medeni hal) değişkenler dahil edilmezken likert (katılıyorum, katılmıyorum, kararsızım) ve nicel (boy uzunluğu, sıcaklık) veri türleri kullanılır. Güvenilirlik düzeyine analiz sonucunda elde edilen Cronbach Alfa katsayısı incelenerek karar verilir. Bu katsayıya güvenilirlik katsayısı da denilmektedir. Güvenilirlik katsayısı 0 ile 1 arasında değerler alır. Güvenilirlik katsayısının aldığı

değere göre güvenilirlik durumunu gösteren değerler aşağıdaki Güvenilirlik Katsayısı Tablosundaki gibidir²⁹⁷.

Tablo-2 Güvenilirlik Katsayısı Tablosu

Cronbach Alfa Değeri	Güvenilirlik Durumu
0,00< Cronbach Alfa katsayısı<0,40	Güvenilir Değil
0,40< Cronbach Alfa katsayısı<0,60	Düşük Güvenilirlik
0,60< Cronbach Alfa katsayısı<0,80	Güvenilir
0,80< Cronbach Alfa katsayısı<1,00	Yüksek Güvenilirlik

Yapılan anket araştırması sonucunda hesaplanan güvenilirlik katsayısı "güvenilir değil" aralığında ise anket soruları yeniden hazırlanmalıdır. "Düşük Güvenilirlik" aralığında ise analiz sonucunda güvenilirliği düşüren sorular çıkartılmalı ve gerekli görüldüğü takdirde yerine yeni sorular eklenmelidir. "Güvenilir" aralığında ise anket sorularında düzenlemeye gerek yoktur. Ancak araştırmacının isteğine bağlı olarak sorularda düzenleme yapılabilir. "Yüksek Güvenilirlik" aralığında ise istenilen en iyi sonuç elde edilmiş olur²⁹⁸.

Tablo-3 Güvenilirlik Analizi

Cronbach Alfa Katsayısı	
Çalışmanın Tamamı	0,904
Duygusal Bağlılık	0,824
Devamlılık Bağlılığı	0,614
Normatif Bağlılık	0,827
İçsel İş Tatmini	0,936
Dışsal İş Tatmini	0,885
İşten Ayrılma	0,942
İş Tatmini Ölçeği	0,955
Örgütsel Bağlılık Ölçeği	0,797

Bu araştırmamız için yapılan güvenilirlik analizi sonucunda bu çalışma için yapılan Cronbach Alpha katsayısı 0,904 olarak hesaplanmıştır. Bu değer

²⁹⁷ Hüseyin Padem vd., *Araştırma Yöntemleri, SPSS Uygulamalı*, International Burch University, Sarajevo, 2012, s. 64.

²⁹⁸ Padem, a.g.e., s. 69.

araştırmanın güvenilirliğinin yüksek olduğunu göstermektedir. Bu çalışmamızın ölçekleri için hesaplanan iş tatmini ölçeği, örgütsel bağlılık ölçeği ve işten ayrılma ölçeği güvenilirlik katsayıları da oldukça yüksek değerlere sahiptir.

4.2.2. Demografik Bulgular

Bu bölümde demografik bulgular bölümü cinsiyet, medeni hal, yaş, eğitim durumu, departman, aylık gelir ve iş tecrübesi olmak üzere 7 demografik değişken için 7 alt başlıkta incelenmiştir.

4.2.2.1. Cinsiyet Değişkenine Ait Bulgular

Tablo-4 Cinsiyet Değişkeni Frekans Tablosu

Cinsiyet	Düzeyler	Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	Toplam Yüzde
	Erkek	309	60,9	61,4	61,4
Kadın	194	38,3	38,6	100,0	
Kayıp Gözlem	4	,8			
Toplam	507	100,0	100,0		

Yapılan uygulama çalışmasında cinsiyete ait dağılım incelenmiş ve yapılan hesaplamalar sonucunda 309 kişinin (% 60,9) erkek ve 194 kişinin (% 38,3) kadın olduğu tespit edilmiştir. Ayrıca 4 kişi (%0,8) cinsiyetini belirtmemiş veya belirtmek istememiştir. Cinsiyet dağılımına bakıldığı zaman erkeklerin kadınlara göre daha fazla olduğu görülmektedir.

4.2.2.2. Medeni Hal Değişkenine Ait Bulgular

Tablo-5 Medeni Hal Değişkeni Frekans Tablosu

Medeni Hal	Düzeyler	Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	Toplam Yüzde
	Bekâr	222	43,8	44,7	44,7
Evli	275	54,2	55,3	100,0	
Kayıp Veri	10	2,0			
Toplam	507	100,0	100,0		

Medeni durum dağılımına bakıldığında 222 kişinin (% 43,8) bekâr ve 275 kişinin (% 54,2) evli olduğu görülmektedir. Ayrıca 10 kişi (%2,0) medeni durumunu belirtmemiş veya belirtmek istememiştir. Medeni durum dağılımı incelendiğinde bekar katılımcıların evli katılımcılardan daha az olduğu tespit edilmiştir.

4.2.2.3. Yaş Değişkenine Ait Bulgular

Tablo-6 Yaş Değişkeni Frekans Tablosu

	Düzeyleyler	Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	Toplam Yüzde
Yaş	19-29	172	33,9	33,9	33,9
	30-39	208	41,0	41,0	75,0
	40-49	103	20,3	20,3	95,3
	50 Yaş ve üzeri	24	4,7	4,7	100,0
	Toplam	507	100,0	100,0	

Yapılan araştırmada yaş dağılımı incelenmiş ve yapılan hesaplamalar sonucunda yukarıdaki yaş değişkeni frekans tablosu elde edilmiştir. Yaş değişkeni frekans tablosuna göre 507 katılımcıdan 172 kişinin (%33,9) 19-29 yaş arası, 208 kişinin (%41,0) 30-39 yaş arası, 103 kişinin (%20,3) 40-49 yaş arası, 24 kişinin (% 4,7) 50 yaş ve üzerinde olduğu görülmektedir. Yaş dağılımı genel olarak incelendiğinde yapılan araştırma katılımcıların %75'inin 40 yaşın altında olduğu tespit edilmiştir. Yani yapılan araştırmada genç ve orta yaş nüfusun daha fazla olduğu söylenebilir.

4.2.2.4. Eğitim Düzeyi Değişkenine Ait Bulgular

Tablo-7 Eğitim Düzeyi Değişkeni Frekans Tablosu

	Düzeyleyler	Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	Toplam Yüzde
Eğitim Düzeyi	İlkokul	38	7,5	7,6	7,6
	Ortaokul	76	15,0	15,1	22,7
	Lise	173	34,1	34,4	57,1
	Ön Lisans	76	15,0	15,1	72,2
	Lisans	128	25,2	25,4	97,6
	Yüksek Lisans	12	2,4	2,4	100,0
	Kayıp Veri	4	,8		
	Toplam	507	100,0	100,0	

Araştırma katılımcılarının eğitim düzeyi dağılımı incelendiğinde 38 kişinin (%7,5) ilköğretim mezunu, 76 kişinin (%15,0) ortaokul mezunu, 173 kişinin (%34,1) lise mezunu, 76 kişinin (%15,0) ön lisans mezunu, 128 kişinin (%25,2) lisans mezunu ve 12 kişinin (%2,4) lisansüstü mezunu olduğu görülmektedir. Ayrıca 4 kişi ise eğitim durumunu belirtmemiş veya belirtmek istememiştir. Yapılan araştırmada sonucunda katılımcıların %72,2'sinin lisans düzeyinden daha düşük düzeyde bir eğitim aldıkları görülmektedir. Genel olarak bakıldığı zaman katılımcıların eğitim düzeylerinin yüksek olmadığı tespit edilmiştir.

4.2.2.5. Çalışılan Departman Değişkenine Ait Bulgular

Tablo-8 Departman Değişkeni Frekans Tablosu

	Düzyeler	Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	Toplam Yüzde
Departman	Ön Büro	56	11,0	11,0	11,0
	Housekeeping	95	18,7	18,7	29,8
	Yiyecek İçecek	120	23,7	23,7	53,5
	Teknik Servis	42	8,3	8,3	61,7
	İK	22	4,3	4,3	66,1
	Muhasebe	32	6,3	6,3	72,4
	Satın Alma	18	3,6	3,6	75,9
	Satış ve Pazarlama	60	11,8	11,8	87,8
	Bilgi İşlem	11	2,2	2,2	89,9
	Güvenlik	26	5,1	5,1	95,1
	Diğer	25	4,9	4,9	100,0
	Toplam		507	100,0	100,0

Araştırma katılımcılarının departman dağılımı incelendiğinde 56'sının(% 11,0) ön büro, 95'inin (%18,7) housekeeping, 120'sinin (%23,7) yiyecek içecek, 42'sinin

(%8,3) teknik servis, 22'sinin (% 4,3) insan kaynakları, 32'sinin (%6,3) muhasebe, 18'inin (%3,6) satın alma, 60'ının (%11,8) satış ve pazarlama, 11'inin (% 2,2) bilgi işlem, 26'sinin (%5,1) güvenlik ve 25'inin (%4,9) diğer departmanlarda çalıştığı tespit edilmiştir.

4.2.2.6. Aylık Gelir Değişkenine Ait Bulgular

Tablo-9 Aylık Gelir Değişkeni Frekans Tablosu

	Düzeyleyler	Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	Toplam Yüzde
Aylık Gelir	1500 TL'den Az	22	4,3	4,4	4,4
	1500-3000 TL	405	79,9	80,5	84,9
	3001-4500 TL	54	10,7	10,7	95,6
	4500 TL'den Fazla	22	4,3	4,4	100,0
	Kayıp Veri	4	,8		
	Toplam	507	100,0	100,0	

Yapılan araştırmada aylık gelir dağılımı incelendiğinde 22 kişinin (%4,3) 0-1500 TL arasında, 405 kişinin (%79,9) 1500-3000 TL arasında, 54 kişinin (%10,7) 3001-4500 TL arasında, 22 kişinin (% 4,3) 4501 TL ve üzeri ücretlere çalıştığı görülmektedir. Ayrıca 4 kişinin de aylık gelirini belirtmediği veya belirtmek istemediği görülmektedir. Katılımcıların %84,9'u 3000 TL 'den daha az aylık gelire sahip olduğu tespit edilmiştir.

4.2.2.7. İş Tecrübesi Değişkenine Ait Bulgular

Tablo-10 İş Tecrübesi Değişkeni Frekans Tablosu

İş Tecrübesi	Düzeyler	Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	Toplam Yüzde
	1-5 Yıl	202	39,8	41,0	41,0
	6-10 Yıl	150	29,6	30,4	71,4
	11-15 Yıl	63	12,4	12,8	84,2
	16-20 Yıl	40	7,9	8,1	92,3
	21 Yıl ve Üzeri	38	7,5	7,7	100,0
	Kayıp Veri	14	2,8		
	Toplam	507	100,0	100,0	

507 katılımcı ile yapılan araştırmada 202 kişinin (% 39,8) 1-5 yıl arası, 150 kişinin (%29,6) 6-10 yıl arası, 63 kişinin (%12,4) 11-15 yıl arası, 40 kişinin (% 7,9) 16-20 yıl arası ve 38 kişinin 21 yıldan daha fazla iş tecrübesinin olduğu görülmektedir. Çalışanların iş tecrübesinin %71,4'ünün 10 yıldan daha az olduğu tespit edilmiştir.

4.2.3. Faktör Analizi

Faktör analizi, benzer sorulara cevap arayan çok sayıda değişkeni bir araya toplayarak nitelikli, tanımlanabilir ve anlamlı olan daha az sayıda değişken elde etmeyi amaçlayan çok değişkenli istatistiksel bir yöntemdir. Bu yöntem ile daha az işlem ile sonuca daha kolay ulaşmak hedeflenir. Faktör analizi kullanarak değişken sayısındaki azalma hem anlaşılmayı kolaylaştırırken işlem yükü ve zamanda da tasarruf elde etmeyi amaçlar.

Bu bölümde faktör analizi örgütsel bağlılık, iş tatmini ve işten ayrılma niyeti ölçekleri için ayrı ayrı üç başlık altında ele alınacaktır.

4.2.3.1. Örgütsel Bağlılık Ölçeği İçin Faktör Analizi

Tablo-11 Örgütsel Bağlılık Ölçeği İçin Faktör Analizi Tablosu

Faktör Analizi uygunluğu için Bartlett Test istatistiği sonucu p Değeri 0,00'dır.							
Düzy	Soru	Ortalama	SS	Alpha	Faktör Yük Ağırıkları		
					Normatif Bağlılık	Devamlılık Bağlılığı	Duygusal Bağlılık
Duygusal Bağlılık	B1	3,4477	1,13458	0,824	,009	-,175	,827
	B2	3,5562	1,13787		-,101	-,077	,722
	B3	3,4892	1,11289		,016	-,014	,843
	B4	3,5740	,94720		,148	,353	,563
	B5	2,6450	1,22078		-,052	,005	,745
	B6	2,7574	1,13092		,206	-,240	,656
	B7	3,3748	1,03190		,205	-,051	,614
	B8	2,6114	1,06178		,251	-,384	,628
Devamlılık Bağlılığı	B9	2,8797	1,17925	0,614	-,091	,462	,370
	B10	3,3511	,96736		,201	,414	,377
	B11	3,0138	1,05098		,159	,301	,218
	B12	2,7870	1,08802		-,064	,343	,024
	B13	3,1736	,94171		,152	,547	,042
	B14	2,7890	,99248		,119	,705	,069
	B15	3,0671	1,20253		,385	,451	-,048
	B16	3,4813	1,24521		,064	,458	,228
Normatif Bağlılık	B17	3,8383	1,17006	0,827	,567	-,047	,151
	B18	2,7968	1,40304		,630	,314	-,147
	B19	3,1637	1,27720		,561	,273	-,168
	B20	3,6568	1,08191		,713	-,059	,107
	B21	2,8718	1,24051		,699	,150	-,073
	B22	3,8047	1,04415		,627	-,212	,107
	B23	3,3077	1,17281		,751	,022	,010
	B24	3,0296	1,35757		,620	,324	-,180

Örgütsel Bağlılık ölçeğine faktör analizi uygulamanın uygunluğu Bartlett test istatistiği ile test edilmiştir. Yapılan test sonucunda elde edilen p değeri 0,000 olarak hesaplanmıştır ve bu değer alfa değerinden küçüktür. Bu yüzden örgütsel bağlılık ölçeğine faktör analizi uygulamanın anlamlı olduğu tespit edilmiştir ($p=0,000 < \text{Alpha}=0,05$). Örgütsel bağlılık ölçeğine uygulanan faktör analizi sonucunda ölçeğe ait 3 alt düzey olduğu tespit edilmiştir. İlgili ölçekteki soruların faktörler üzerindeki yükleri hesaplanmıştır. Herhangi bir soru için elde edilen faktör yüklerinden sayısal olarak en

büyük olan değer ilgili sorunun hangi faktörü açıklayacağını göstermektedir. Faktör yüklerinin yanında ortalama değer, standart sapma ve güvenilirlik katsayısı olan alpha değerleri de hesaplanarak yukarıdaki örgütsel bağlılık ölçeği için faktör analizi tablosunda gösterilmiştir.

4.2.3.2. İş Tatmini Ölçeği İçin Faktör Analizi

Tablo-12 İş Tatmini Ölçeği İçin Faktör Analizi Tablosu

Analizi uygunluğu için Bartlett Test istatistiği sonucu p Değeri 0,00'dır.						
Düzye	Soru	Ortalama	SS	Alpha	Faktör Yük Ağırlıkları	
					İçsel İş Tatmini	Dışsal İş Tatmini
İçsel İş Tatmini	C1	3,8185	1,20548	0,936	,496	,427
	C2	3,9882	1,03871		,666	,344
	C3	4,0296	,99857		,641	,338
	C4	4,0966	,89604		,761	,233
	C7	4,0079	1,00980		,723	,323
	C8	4,1400	,97504		,768	,330
	C9	3,9842	1,07236		,837	,229
	C10	4,0256	1,04320		,803	,255
	C11	4,0888	1,00690		,658	,450
	C15	3,9290	1,00143		,679	,417
	C16	4,0178	1,00083		,736	,403
	C20	4,1479	,90661		,610	,485
Dışsal İş Tatmini	C5	4,1105	,90214	0,885	,287	,739
	C6	4,1499	,98065		,323	,758
	C12	3,9704	1,05253		,345	,711
	C13	3,1341	1,49893		,077	,771
	C14	3,6588	1,23356		,242	,749
	C17	3,9941	1,03781		,378	,743
	C18	4,1499	,88309		,393	,720
	C19	4,1026	,92897		,382	,743

İş tatmini ölçeğine faktör analizi uygulamanın uygunluğu Bartlett test istatistiği ile test edilmiştir. Yapılan test sonucunda elde edilen p değeri 0,000 olarak hesaplanmıştır ve bu değer alfa değerinden küçüktür. Bu yüzden İş Tatmini ölçeğine faktör analizi uygulamanın anlamlı olduğu tespit edilmiştir ($p=0,000 < \text{Alpha}=0,05$). İş tatmini ölçeğine uygulanan faktör analizi sonucunda ölçeğe ait 2 alt düzey olduğu tespit edilmiştir. İlgili ölçekteki soruların faktörler üzerindeki yükleri hesaplanmıştır. Herhangi bir soru için elde edilen faktör yüklerinden sayısal olarak en büyük olan

değer ilgili sorunun hangi faktörü açıklayacağını göstermektedir. Faktör yüklerinin yanında ortalama değer, standart sapma ve güvenilirlik katsayısı olan alpha değerleri de hesaplanarak yukarıdaki iş tatmini ölçeği için faktör analizi tablosunda yer almaktadır.

4.2.3.3. İşten Ayrılma Niyeti Ölçeği İçin Faktör Analizi

Tablo-13 İşten Ayrılma Niyeti Ölçeği İçin Faktör Analizi Tablosu

Dönüşümlü Faktör Ağırlıkları Üç faktör toplam varyansın %74,877 ' sini açıklamaktadır. Faktör Analizi uygunluğu için Bartlett Test istatistiği sonucu p Değeri 0,00'dir.					
Düzyey	Soru	Ortalama	SS	Alpha	Faktör Yük Ağırlıkları
					İşten Ayrılma Niyeti
İşten Ayrılma Niyeti	D1	2,9665	1,36908	,942	,572
	D2	2,4320	1,23871		,877
	D3	2,5168	1,20326		,895
	D4	2,3669	1,22697		,846
	D5	2,4359	1,25161		,909
	D6	2,4951	1,34894		,879
	D7	2,6963	1,30613		,896
	D8	2,6548	1,35030		,895

İşten ayrılma niyeti ölçeğine faktör analizi uygulamanın uygunluğu bartlett test istatistiği ile test edilmiştir. Yapılan test sonucunda elde edilen p değeri 0,000 olarak hesaplanmıştır ve bu değer alfa değerinden küçüktür. Bu yüzden işten ayrılma niyeti ölçeğine faktör analizi uygulamanın anlamlı olduğu tespit edilmiştir ($p=0,000 < \text{Alpha}=0,05$). İşten ayrılma niyeti ölçeğine uygulanan faktör analizi sonucunda ölçeğe ait 1 alt düzey olduğu tespit edilmiştir. İlgili ölçekteki soruların faktörler üzerindeki yükleri hesaplanmıştır. Herhangi bir soru için elde edilen faktör yüklerinden sayısal olarak en büyük olan değer ilgili sorunun hangi faktörü açıklayacağını göstermektedir. Faktör yüklerinin yanında ortalama değer, standart sapma ve güvenilirlik katsayısı olan alpha değerleri de hesaplanarak yukarıdaki işten ayrılma niyeti ölçeği için faktör analizi tablosunda yer almaktadır.

4.2.3.4. Çalışmanın Ölçekleri İçin Yapılan Faktör Analizi Sonuçları

Tablo-14 Çalışmanın Ölçekleri İçin Faktör Analizi Sonuçları

Ölçekler	Düzeyleyler	Soru Sayısı	Anket Soru Aralıkları	Cronbach's Alpha Değeri		
				Boyutlar	Ölçekler	Anket Çalışması
Örgütsel Bağlılık Ölçeği	Duygusal Bağlılık	8	B1-B8	0,824	0,797	0,904
	Devamlılık Bağlılığı	8	B9-B16	0,614		
	Normatif Bağlılık	8	B17-B24	0,827		
İş Tatmini Ölçeği	İçsel İş Tatmini	12	C1-C4, C7-C11, C15, C16, C20	0,936	0,955	
	Dışsal İş Tatmini	8	C5, C6, C12, C13, C14, C17, C18, C19	0,885		
İşten Ayrılma Niyeti	İşten Ayrılma	8	D1-D8	0,942	0,942	

Çalışmanın ölçeklerine uygulanan faktör analizleri sonucunda 3 ölçeğe ait toplam 6 alt düzey olduğu tespit edilmiştir. Araştırmanın tamamının, ölçeklerin ve ölçeklere ait alt düzeylerin güvenilirlik katsayıları genel olarak oldukça yüksek olduğu görülmektedir. En düşük güvenilirlik katsayısı devamlılık bağlılığı alt düzeyine ait olan 0,614 değeridir. Güvenilirliği en düşük olan bu değer bile güvenilir düzeydedir. Ölçeklerin ve araştırmanın tamamının güvenilirlik katsayılarının alt düzeylere göre daha büyük olduğu görülmektedir. Ayrıca tabloda her bir alt düzeyin kaç düzeyden oluştuğu ve bu soruların hangi aralıkta oldukları da gösterilmektedir.

4.2.4. Anova Analizleri

Grup ortalamaları arasındaki farkı ölçmek için kullanılan bu analiz yönteminde iki grup arasındaki farkın anlamlılığını ölçmek için t testi, ikiden fazla grup ortalamasının arasındaki farkı ölçmek için one way anova testi kullanılır. Testlerin

sonuçlarına p değerine bakarak karar verilir. p değeri alfa değerinden (alfa=0,05) daha küçük olursa ortalamalar arasındaki farkın anlamlı olduğuna karar verilir.

4.2.4.1. Cinsiyet ile Çalışmanın Düzeyleri Arasındaki İlişki

Cinsiyet ile çalışmaların düzeyleri arasındaki ilişki örgütsel bağlılık alt düzeyleri, iş tatmini ölçeği alt düzeyleri ve işten ayrılma niyeti ölçeği alt düzeyleri olmak üzere üç ölçek için ayrı ayrı incelenmekte ve sonuçlar tek bir tabloda özetlenmektedir. Ortalamalar arasındaki farkın anlamlılığını ölçmek için t-testi kullanılmaktadır.

4.2.4.1.1. Cinsiyet ile Örgütsel Bağlılık, İş Tatmini, İşten Ayrılma Niyeti Ölçekleri Alt Düzeyleri Arasındaki İlişki

Tablo-15 Cinsiyet ile Örgütsel Bağlılık, İş Tatmini, İşten Ayrılma Niyeti Ölçekleri İçin T-Testi Tablosu

Ölçek	Düzeyler	Cinsiyet	N	Ort	S.S.	T Değeri	p Değeri
Örgütsel Bağlılık	Duygusal Bağlılık	Erkek	309	3,1853	,54816	,246	,806
		Kadın	194	3,1733	,50146		
	Devamlılık Bağlılığı	Erkek	309	3,0902	,60151	1,092	,275
		Kadın	194	3,0335	,50612		
	Normatif Bağlılık	Erkek	309	3,3394	,85556	1,105	,270
		Kadın	194	3,2577	,77429		
İş Tatmini	İçsel İş Tatmini	Erkek	309	3,9992	,78483	-,816	,415
		Kadın	194	4,0576	,77470		
	Dışsal İş Tatmini	Erkek	309	3,8799	,78022	-,935	,350
		Kadın	194	3,9491	,85221		
İşten Ayrılma Niyeti	İşten Ayrılma Niyeti	Erkek	309	2,5991	1,05804	,844	,399
		Kadın	194	2,5148	1,14006		

H0: Örgütsel bağlılık, iş tatmini, işten ayrılma niyeti ölçeklerinin düzeyleri cinsiyete göre farklılık göstermemektedir.

H1: Örgütsel bağlılık, iş tatmini, işten ayrılma niyeti ölçeklerinin düzeyleri cinsiyete göre farklılık göstermektedir.

Örgütsel bağlılık, iş tatmini, işten ayrılma niyeti ölçeklerinin cinsiyete göre farklılık gösterip göstermediği t-testi ile incelenmiştir. Yapılan test sonucunda duygusal bağlılık ($p=0,806$), devamlılık bağlılığı ($p=0,275$), normatif bağlılık ($p=0,270$), içsel iş tatmini ($p=0,415$), dışsal iş tatmini ($p=0,350$) ve işten ayrılma niyeti ($p=0,399$) alt düzeylerine ait p değerlerinin tamamı alfa değerinden büyüktür ($p>0,05$). Bu yüzden H_0 hipotezi kabul edilir. Yani çalışmanın alt düzeylerin tamamı cinsiyete göre farklılık göstermemektedir.

4.2.4.2. Medeni Hal ile Çalışmanın Düzeyleri Arasındaki İlişki

Medeni hal ile çalışmaların düzeyleri arasındaki ilişki örgütsel bağlılık alt düzeyleri, iş tatmini ölçeği alt düzeyleri ve işten ayrılma niyeti ölçeği alt düzeyleri olmak üzere üç ölçek için ayrı ayrı incelenmekte ve sonuçlar tek bir tabloda özetlenmektedir. Ortalamalar arasındaki farkın anlamlılığını ölçmek için T-Testi kullanılmaktadır.

4.2.4.2.1. Medeni Hal ile Örgütsel Bağlılık, İş Tatmini, İşten Ayrılma Niyeti Ölçekleri Alt Düzeyleri Arasındaki İlişki

Tablo-16 Medeni Hal ile Örgütsel Bağlılık, İş Tatmini, İşten Ayrılma Niyeti Ölçekleri İçin T-Testi Tablosu

Ölçek	Düzeyler	Medeni Durum	N	Ort	S.S.	T Değeri	p Değeri
Örgütsel Bağlılık	Duygusal Bağlılık	Bekar	222	3,1441	,49222	-1,378	,169
		Evli	275	3,2091	,54552		
	Devamlılık Bağlılığı	Bekar	222	3,0614	,54112	-,071	,943
		Evli	275	3,0650	,58468		
	Normatif Bağlılık	Bekar	222	3,3018	,81894	,123	,903
		Evli	275	3,2927	,82266		
İş Tatmini	İçsel İş Tatmini	Bekar	222	4,0439	,75176	,541	,589
		Evli	275	4,0058	,80568		
	Dışsal İş Tatmini	Bekar	222	3,9707	,77347	1,466	,143
		Evli	275	3,8641	,83197		
İşten Ayrılma Niyeti	İşten Ayrılma Niyeti	Bekar	222	2,4769	1,09985	-1,182	,238
		Evli	275	2,5909	1,04311		

H_0 : Örgütsel bağlılık, iş tatmini, işten ayrılma niyeti ölçeklerinin düzeyleri medeni hale göre farklılık göstermemektedir.

H_2 : Örgütsel bağlılık, iş tatmini, işten ayrılma niyeti ölçeklerinin düzeyleri medeni hale göre farklılık göstermektedir.

Medeni hal ile örgütsel bağlılık, iş tatmini, işten ayrılma niyeti ölçeklerinin alt düzeyleri arasındaki ilişki t-testi kullanarak test edilmiştir. T-testi sonucunda ortalama, standart sapma, t değerleri ve p değerleri hesaplanmış ve hesaplanan bu değerler yukarıdaki medeni hal ile örgütsel bağlılık, iş tatmini, işten ayrılma niyeti ölçekleri için t-testi tablosunda verilmiştir. Bu tabloya göre duygusal bağlılık (p=0,169), devamlılık bağlılığı (p=0,943), normatif bağlılık (p=0,903), içsel iş tatmini (p=0,589), dışsal iş tatmini (p=0,143) ve işten ayrılma niyeti (p=0,238) alt düzeylerine ait p değerlerinin hepsi alfa değerinden büyüktür (p>0,05). Bu yüzden H0 hipotezi kabul edilir. Yani duygusal bağlılık, devamlılık bağlılığı, normatif bağlılık, içsel iş tatmini, dışsal iş tatmini ve işten ayrılma niyeti düzeyleri medeni hale göre farklılık göstermemektedir.

4.2.4.3. Yaş ile Çalışmanın Düzeyleri Arasındaki İlişki

Yaş hal ile çalışmaların düzeyleri arasındaki ilişki örgütsel bağlılık alt düzeyleri, iş tatmini ölçeği alt düzeyleri ve işten ayrılma niyeti ölçeği alt düzeyleri olmak üzere üç ölçek için ayrı ayrı incelenmekte ve sonuçlar tek bir tabloda özetlenmektedir. Ortalamalar arasındaki farkın anlamlılığını ölçmek için One way anova kullanılmaktadır.

4.2.4.3.1. Yaş Hal ile Örgütsel Bağlılık, İş Tatmini, İşten Ayrılma Niyeti Ölçekleri Alt Düzeyleri Arasındaki İlişki

Tablo-17 Yaş ile Örgütsel Bağlılık, İş Tatmini, İşten Ayrılma Niyeti Ölçekleri İçin One Way Anova Tablosu

Ölçek	Düzeyler	Yaş	N	Ort	S.S.	F Değeri	p Değeri
Örgütsel Bağlılık	Duygusal Bağlılık	20-30	172	3,1352	,45068	,774	,509
		31-40	208	3,2175	,52733		
		41-50	103	3,1905	,60932		
		51 Yaş ve Üzeri	24	3,1719	,67949		
	Devamlılık Bağlılığı	20-30	172	3,0218	,52363	1,262	,287
		31-40	208	3,0859	,51697		
		41-50	103	3,1347	,70335		
		51 Yaş ve Üzeri	24	2,9531	,58955		
	Normatif Bağlılık	20-30	172	3,3278	,80718	,867	,458
		31-40	208	3,2650	,78096		
		41-50	103	3,3107	,92020		

		51 Yaş ve Üzeri	24	3,5417	,85152		
İş Tatmini	İçsel İş Tatmini	20-30	172	4,0068	,74609	,391	,759
		31-40	208	4,0357	,73841		
		41-50	103	3,9895	,90731		
		51 Yaş ve Üzeri	24	4,1701	,78153		
	Dışsal İş Tatmini	20-30	172	3,9012	,78793	,280	,840
		31-40	208	3,9219	,77693		
		41-50	103	3,8677	,90306		
		51 Yaş ve Üzeri	24	4,0260	,78365		
İşten Ayrılma Niyeti	İşten Ayrılma Niyeti	20-30	172	2,5727	1,10164	,112	,953
		31-40	208	2,5433	1,05728		
		41-50	103	2,6189	1,15952		
		51 Yaş ve Üzeri	24	2,5833	,97012		

H0: Örgütsel bağlılık, iş tatmini, işten ayrılma niyeti ölçeklerinin düzeyleri yaşa göre farklılık göstermemektedir.

H3: Örgütsel bağlılık, iş tatmini, işten ayrılma niyeti ölçeklerinin düzeyleri yaşa göre farklılık göstermektedir.

Duygusal bağlılık, devamlılık bağlılığı, normatif bağlılık, içsel iş tatmini, dışsal iş tatmini düzeylerinin yaşa göre farklılık gösterip göstermediği one way anova testi ile test edilmiştir. Yapılan test sonucunda duygusal bağlılık ($p=0,509$), devamlılık bağlılığı ($p=0,287$), normatif bağlılık ($p=0,458$), içsel iş tatmini ($p=0,759$), dışsal iş tatmini ($p=0,840$) ve işten ayrılma niyeti ($p=0,953$) düzeylerine ait p değerlerinin tamamının alfa değerinden büyük olduğu tespit edilmiştir. p değerleri alfa değerinden büyük olduğu için H0 hipotezi kabul edilir. Yani duygusal bağlılık, devamlılık bağlılığı, normatif bağlılık, içsel iş tatmini, dışsal iş tatmini düzeyleri yaşa göre farklılık göstermemektedir.

4.2.4.4. Eğitim Durumu ile Çalışmanın Düzeyleri Arasındaki İlişki

Eğitim durumu ile çalışmaların düzeyleri arasındaki ilişki örgütsel bağlılık alt düzeyleri, iş tatmini ölçeği alt düzeyleri ve işten ayrılma niyeti ölçeği alt düzeyleri olmak üzere üç ölçek için ayrı ayrı incelenip ve sonuçlar tek bir tabloda özetlenmiştir. Ortalamalar arasındaki farkın anlamlılığını ölçmek için One way anova kullanılmıştır.

4.2.4.4.1. Eğitim Durumu ile Örgütsel Bağlılık, İş Tatmini, İşten Ayrılma Niyeti Ölçekleri Alt Düzeyleri Arasındaki İlişki

Tablo-18 Eğitim Durumu ile Örgütsel Bağlılık, İş Tatmini, İşten Ayrılma Niyeti Ölçekleri İçin One Way Anova Tablosu

Ölçek	Düzeyler	Eğitim Düzeyi	N	Ort	S.S.	F Değeri	p Değeri
Örgütsel Bağlılık	Duygusal Bağlılık	İlkokul	38	3,2632	,59260	1,366	,236
		Ortaokul	76	3,0724	,62325		
		Lise	173	3,2276	,49995		
		Önlisans	76	3,2237	,59802		
		Lisans	128	3,1416	,44544		
		Yüksek Lisans	12	3,1250	,34951		
	Devamlılık Bağlılığı	İlkokul	38	3,3520	,61640	3,423	,005
		Ortaokul	76	3,0707	,62926		
		Lise	173	3,0564	,54024		
		Önlisans	76	3,1513	,57927		
		Lisans	128	2,9521	,52406		
		Yüksek Lisans	12	3,0313	,35406		
	Normatif Bağlılık	İlkokul	38	3,3487	,98518	2,926	,013
		Ortaokul	76	3,2007	,88743		
		Lise	173	3,4176	,84526		
Ön lisans		76	3,4720	,81076			
Lisans		128	3,1797	,67118			
Yüksek Lisans		12	2,8438	,76894			
İş Tatmini	İçsel İş Tatmini	İlkokul	38	3,9145	,90988	2,754	,018
		Ortaokul	76	3,7928	,93596		
		Lise	173	4,0130	,68261		
		Önlisans	76	4,2193	,70499		
		Lisans	128	4,0605	,77462		
		Yüksek Lisans	12	4,2500	,77931		
	Dışsal İş Tatmini	İlkokul	38	3,8454	,88074	2,531	,028
		Ortaokul	76	3,7632	,95275		
		Lise	173	3,8548	,72371		
		Önlisans	76	4,1743	,69405		
		Lisans	128	3,9121	,84857		
		Yüksek Lisans	12	4,1146	,68560		
İşten Ayrılma Niyeti	İşten Ayrılma Niyeti	İlkokul	38	2,7401	1,18242	,571	,722
		Ortaokul	76	2,6776	1,01822		
		Lise	173	2,5332	1,04068		
		Önlisans	76	2,4638	1,10770		
		Lisans	128	2,6025	1,16929		
		Yüksek Lisans	12	2,4375	,97044		

H0: Örgütsel bağlılık, iş tatmini, işten ayrılma niyeti ölçeklerinin düzeyleri eğitim düzeyine göre farklılık göstermemektedir.

H4: Örgütsel bağlılık, iş tatmini, işten ayrılma niyeti ölçeklerinin düzeyleri eğitim düzeyine göre farklılık göstermektedir.

Duygusal bağıllık, devamlılık bağıllığı, normatif bağıllık, içsel iş tatmini, dışsal iş tatmini ile eğitim düzeyi arasındaki ilişkiyi incelemek için yapılan one way anova testi sonucunda devamlılık bağıllığı ($p=0,005$), normatif bağıllık ($p=0,013$), içsel iş tatmini ($p=0,018$) ve dışsal iş tatmini ($p=0,028$) düzeylerine ait p değerlerinin alfa değerinden daha küçük olduğu tespit edilmiştir. Hesaplanan p değerleri alfa değerinden daha küçük olan bu boyutlar için H4 hipotezi kabul edilir. Yani devamlılık bağıllığı, normatif bağıllık, içsel iş tatmini ve dışsal iş tatmini düzeyleri eğitim düzeyine göre farklılık göstermektedir.

Devamlılık bağıllığı ortalamaları incelendiğinde ilkokul düzeyinde eğitim almış kişilerin devamlılık bağıllığı ortalamalarının ortaokul, lise, önlisans, lisans ve yüksek lisans düzeyinde eğitim almış kişilere göre daha fazla olduğu tespit edilmiştir. Normatif bağıllık ortalamaları incelendiğinde önlisans düzeyinde eğitim almış kişilerin normatif bağıllık ortalamalarının ilkokul, ortaokul, lise, lisans ve ön lisans düzeyinde eğitim almış kişilere göre daha fazla olduğu tespit edilmiştir.

İçsel iş tatmini ortalamaları incelendiğinde yüksek lisans düzeyinde eğitim almış kişilerin içsel iş tatmini ortalamalarının ilkokul, ortaokul, lise, ön lisans ve lisans düzeyinde eğitim almış kişilere göre daha fazla olduğu tespit edilmiştir. Dışsal iş tatmini ortalamaları incelendiğinde ön lisans düzeyinde eğitim almış kişilerin dışsal iş tatmini ortalamalarının ilkokul, ortaokul, lise, lisans ve yüksek lisans düzeyinde eğitim almış kişilere göre daha fazla olduğu tespit edilmiştir.

4.2.4.5. Çalışma Departmanı ile Çalışmanın Düzeyleri Arasındaki İlişki

Eğitim durumu ile çalışmaların düzeyleri arasındaki ilişki örgütsel bağıllık alt düzeyleri, iş tatmini ölçeği alt düzeyleri ve işten ayrılma niyeti ölçeği alt düzeyleri olmak üzere üç ölçek için ayrı ayrı incelenmiştir ve sonuçlar tek bir tabloda özetlenmiştir. Ortalamalar arasındaki farkın anlamlılığını ölçmek için One way anova kullanılmıştır.

4.2.4.5.1. Çalışma Departmanı ile Örgütsel Bağlılık, İş Tatmini, İşten Ayrılma Niyeti Ölçekleri Alt Düzeyleri Arasındaki İlişki

Tablo-19 Çalışma Departmanı ile Örgütsel Bağlılık, İş Tatmini, İşten Ayrılma Niyeti Ölçekleri İçin One Way Anova Tablosu

Ölçek	Düzeyler	Departman	N	Ort	S.S.	F Değeri	p Değeri
Örgütsel Bağlılık	Duygusal Bağlılık	Ön Büro	56	3,1942	,51230	1,061	,391
		Housekeeping	95	3,1382	,51490		
		Yiyecek İçecek	120	3,1948	,60129		
		Teknik Servis	42	3,2232	,54349		
		İK	22	3,1705	,47331		
		Muhasebe	32	3,1250	,50402		
		Satın Alma	18	3,1250	,61237		
		Satış ve Pazarlama	60	3,1729	,44928		
		Bilgi İşlem	11	2,9886	,19728		
		Güvenlik	26	3,4615	,55539		
		Diğer	25	3,1300	,45712		
	Devamlılık Bağlılığı	Ön Büro	56	3,2857	,56745	2,616	,004
		Housekeeping	95	3,0000	,56904		
		Yiyecek İçecek	120	3,0365	,62645		
		Teknik Servis	42	3,2173	,59216		
		İK	22	2,8580	,43352		
		Muhasebe	32	3,0703	,55261		
		Satın Alma	18	2,9653	,56524		
		Satış ve Pazarlama	60	2,9500	,44341		
		Bilgi İşlem	11	3,2045	,41560		
		Güvenlik	26	3,3077	,54684		
		Diğer	25	2,9650	,45144		
	Normatif Bağlılık	Ön Büro	56	3,5893	,75930	2,380	,009
		Housekeeping	95	3,1605	,85320		
		Yiyecek İçecek	120	3,3979	,89876		
		Teknik Servis	42	3,5417	,79378		
		İK	22	3,3068	,79219		
		Muhasebe	32	3,1758	,82297		
		Satın Alma	18	3,4653	,83447		
		Satış ve Pazarlama	60	3,0333	,66498		
		Bilgi İşlem	11	3,1591	,58119		
		Güvenlik	26	3,2837	,78466		
		Diğer	25	3,2350	,75891		
İş Tatmini	İçsel İş Tatmini	Ön Büro	56	4,1101	,58519	2,251	,014
		Housekeeping	95	3,7877	,90855		
		Yiyecek İçecek	120	4,0625	,76538		
		Teknik Servis	42	4,1409	,71863		
		İK	22	4,2652	,62023		
		Muhasebe	32	3,7344	,85599		
		Satın Alma	18	4,0509	,79374		

		Satış ve Pazarlama	60	4,0306	,84581	,970	,469
		Bilgi İşlem	11	4,4318	,75260		
		Güvenlik	26	4,0673	,49499		
		Diğer	25	4,2233	,66611		
	Dışsal İş Tatmini	Ön Büro	56	3,9821	,58505		
		Housekeeping	95	3,7737	,91626		
		Yiyecek İçecek	120	3,9177	,79760		
		Teknik Servis	42	4,0060	,71192		
		İK	22	4,1364	,61951		
		Muhasebe	32	3,7344	,88772		
		Satın Alma	18	3,9167	,74508		
		Satış ve Pazarlama	60	3,9208	,98559		
		Bilgi İşlem	11	4,2727	,75585		
		Güvenlik	26	3,8221	,67747		
		Diğer	25	3,9700	,70736		
İşten Ayrılma Niyeti	İşten Ayrılma Niyeti	Ön Büro	56	2,9397	1,21730	2,332	,011
		Housekeeping	95	2,6974	1,11871		
		Yiyecek İçecek	120	2,5656	1,05842		
		Teknik Servis	42	2,7738	1,21419		
		İK	22	2,5568	1,12779		
		Muhasebe	32	2,6328	,99795		
		Satın Alma	18	2,0764	,74894		
		Satış ve Pazarlama	60	2,2021	1,00082		
		Bilgi İşlem	11	2,1136	,81481		
		Güvenlik	26	2,3846	,82000		
Diğer	25	2,5100	1,09326				

H0: Örgütsel bağlılık, iş tatmini, işten ayrılma niyeti ölçeklerinin düzeyleri çalışılan departmana göre farklılık göstermemektedir.

H5: Örgütsel bağlılık, iş tatmini, işten ayrılma niyeti ölçeklerinin düzeyleri çalışılan departmana göre farklılık göstermektedir.

Yapılan araştırmada çalışmanın alt düzeyleri ile çalışılan departman arasındaki ilişkiyi incelemek için one way anova testi kullanılmıştır. Yapılan test sonucunda devamlılık bağlılığı ($p=0,004$), normatif bağlılık ($p=0,009$), içsel iş tatmini ($p=0,014$) ve işten ayrılma niyeti ($p=0,011$) düzeyleri için hesaplanan p değerleri alfa değerinden daha küçük olduğu görülmüştür. Bu yüzden H5 hipotezi kabul edilir. Yani devamlılık bağlılığı, normatif bağlılık, içsel iş tatmini ve işten ayrılma niyeti düzeyleri çalışılan departmana göre farklılık göstermektedir.

Devamlılık bağlılığı ortalamaları incelendiğinde ön büro departmanında çalışan kişilerin devamlılık bağlılığı ortalamalarının diğer tüm departmanlarda çalışan kişilere göre daha fazla olduğu tespit edilmiştir. Normatif bağlılık ortalamaları incelendiğinde

ön büro departmanında çalışan kişilerin normatif bağlılık ortalamalarının diğer tüm departmanlarda çalışan kişilere göre daha fazla olduğu tespit edilmiştir. İçsel iş tatmini ortalamaları incelendiğinde bilgi işlem departmanında çalışan kişilerin içsel iş tatmini ortalamalarının diğer tüm departmanlarda çalışan kişilere göre daha fazla olduğu tespit edilmiştir. İşten ayrılma niyeti ortalamaları incelendiğinde ön büro departmanında çalışan kişilerin işten ayrılma niyeti ortalamalarının diğer tüm departmanlarda çalışan kişilere göre daha fazla olduğu tespit edilmiştir.

4.2.4.6. İş Tecrübesi ile Çalışmanın Düzeyleri Arasındaki İlişki

İş tecrübesi ile çalışmaların düzeyleri arasındaki ilişki örgütsel bağlılık alt düzeyleri, iş tatmini ölçeği alt düzeyleri ve işten ayrılma niyeti ölçeği alt düzeyleri olmak üzere üç ölçek için ayrı ayrı incelenip ve sonuçlar tek bir tabloda özetlenmiştir. Ortalamalar arasındaki farkın anlamlılığını ölçmek için One way anova kullanılmıştır.

4.2.4.6.1. İş Tecrübesi ile Örgütsel Bağlılık, İş Tatmini, İşten Ayrılma Niyeti Ölçekleri Alt Düzeyleri Arasındaki İlişki

Tablo-20 İş Tecrübesi ile Örgütsel Bağlılık, İş Tatmini, İşten Ayrılma Niyeti Ölçekleri İçin One Way Anova Tablosu

Ölçek	Düzeyler	İş Tecrübesi	N	Ort	S.S.	F Değeri	p Değeri
Örgütsel Bağlılık	Duygusal Bağlılık	1-5 Yıl	202	3,1677	,53612	1,078	,367
		6-10 Yıl	150	3,2117	,52555		
		11-15 Yıl	63	3,1290	,43183		
		16-20 Yıl	40	3,1063	,58531		
		21 Yıl ve Üzeri	38	3,3125	,63854		
	Devamlılık Bağlılığı	1-5 Yıl	202	3,0947	,58145	2,460	,045
		6-10 Yıl	150	2,9942	,55964		
		11-15 Yıl	63	2,9643	,46901		
		16-20 Yıl	40	3,1625	,56699		
		21 Yıl ve Üzeri	38	3,2434	,65563		
	Normatif Bağlılık	1-5 Yıl	202	3,5118	,84986	6,678	,000
		6-10 Yıl	150	3,1883	,76916		
		11-15 Yıl	63	3,0417	,65416		
		16-20 Yıl	40	3,1250	,83733		
		21 Yıl ve Üzeri	38	3,4539	,82784		
İş Tatmini	İçsel İş Tatmini	1-5 Yıl	202	4,0685	,75744	1,750	,138
		6-10 Yıl	150	4,0406	,78047		
		11-15 Yıl	63	3,9841	,79676		
		16-20 Yıl	40	3,7458	,95182		
		21 Yıl ve Üzeri	38	4,1469	,56434		

	Dışsal İş Tatmini	1-5 Yıl	202	3,9375	,80617	,625	,645
		6-10 Yıl	150	3,9458	,84722		
		11-15 Yıl	63	3,8591	,76150		
		16-20 Yıl	40	3,7469	,91089		
		21 Yıl ve Üzeri	38	3,9539	,57203		
İşten Ayrılma Niyeti	İşten Ayrılma Niyeti	1-5 Yıl	202	2,6850	1,16950	1,206	,307
		6-10 Yıl	150	2,5175	1,08751		
		11-15 Yıl	63	2,4127	,85656		
		16-20 Yıl	40	2,4594	,96384		
		21 Yıl ve Üzeri	38	2,4474	1,06091		

H0: Örgütsel bağlılık, iş tatmini, işten ayrılma niyeti ölçeklerinin düzeyleri iş tecrübesine göre farklılık göstermemektedir.

H6: Örgütsel bağlılık, iş tatmini, işten ayrılma niyeti ölçeklerinin düzeyleri iş tecrübesine göre farklılık göstermektedir.

Duygusal bağlılık, devamlılık bağlılığı, normatif bağlılık, içsel iş tatmini, dışsal iş tatmini ile iş tecrübesi arasındaki ilişkiyi incelemek için yapılan one way anova testi sonucunda devamlılık bağlılığı ($p=0,045$) ve normatif bağlılık ($p=0,000$) düzeylerine ait p değerlerinin alfa değerinden daha küçük olduğu tespit edilmiştir. Hesaplanan p değerleri alfa değerinden daha küçük olan bu boyutlar için H6 hipotezi kabul edilir. Yani devamlılık bağlılığı, normatif bağlılık, düzeyleri iş tecrübesine göre farklılık göstermektedir.

Devamlılık bağlılığı ortalamaları incelendiğinde 21 yıl ve üzeri iş tecrübesine sahip kişilerin devamlılık bağlılığı ortalamalarının 1-5 yıl, 6-10 yıl, 11-15 yıl ve 16-20 yıl arasında iş tecrübesi olan kişilere göre daha fazla olduğu tespit edilmiştir. Normatif bağlılık ortalamaları incelendiğinde 1-5 yıl arasında iş tecrübesi olan kişilerin normatif bağlılık ortalamalarının 6-10 yıl, 11-15 yıl, 16-20 yıl, 21 yıl ve üzeri iş tecrübesi olan kişilere göre daha fazla olduğu tespit edilmiştir.

4.2.4.7. Aylık Gelir ile Çalışmanın Düzeyleri Arasındaki İlişki

Aylık gelir ile çalışmaların düzeyleri arasındaki ilişki örgütsel bağlılık alt düzeyleri, iş tatmini ölçeği alt düzeyleri ve işten ayrılma niyeti ölçeği alt düzeyleri olmak üzere üç ölçek için ayrı ayrı incelenip ve sonuçlar tek bir tabloda özetlenmiştir. Ortalamalar arasındaki farkın anlamlılığını ölçmek için one way anova kullanılmıştır.

4.2.4.7.1. Aylık Gelir ile Örgütsel Bağlılık, İş Tatmini, İşten Ayrılma Niyeti Ölçekleri Alt Düzeyleri Arasındaki İlişki

Tablo-21 Aylık Gelir ile Örgütsel Bağlılık, İş Tatmini, İşten Ayrılma Niyeti Ölçekleri İçin One Way Anova Tablosu

Ölçek	Düzeyler	Aylık Gelir	N	Ort	S.S.	F Değeri	P Değeri
Örgütsel Bağlılık	Duygusal Bağlılık	1500 TL'den Az	22	3,1364	,46115	,348	,791
		1500-3000 TL	405	3,1938	,55108		
		3001-4500 TL	54	3,1458	,43079		
		4500 TL'den Fazla	22	3,1080	,41060		
	Devamlılık Bağlılığı	1500 TL'den Az	22	2,8750	,47403	1,638	,180
		1500-3000 TL	405	3,0954	,58004		
		3001-4500 TL	54	2,9907	,51502		
		4500 TL'den Fazla	22	2,9943	,43383		
	Normatif Bağlılık	1500 TL'den Az	22	3,6080	,61877	3,333	,019
		1500-3000 TL	405	3,3377	,87125		
		3001-4500 TL	54	3,0949	,56319		
		4500 TL'den Fazla	22	3,0114	,43457		
İş Tatmini	İçsel İş Tatmini	1500 TL'den Az	22	4,2803	,68841	2,782	,040
		1500-3000 TL	405	3,9755	,80516		
		3001-4500 TL	54	4,2423	,65061		
		4500 TL'den Fazla	22	4,0795	,57129		
	Dışsal İş Tatmini	1500 TL'den Az	22	4,0966	,86854	1,988	,115
		1500-3000 TL	405	3,8642	,81921		
		3001-4500 TL	54	4,0394	,78639		
		4500 TL'den Fazla	22	4,1591	,46958		
İşten Ayrılma Niyeti	İşten Ayrılma Niyeti	1500 TL'den Az	22	2,8068	1,12184	2,878	,036
		1500-3000 TL	405	2,6259	1,09035		
		3001-4500 TL	54	2,2870	1,06859		
		4500 TL'den Fazla	22	2,1818	,89702		

H0: Örgütsel bağlılık, iş tatmini, işten ayrılma niyeti ölçeklerinin düzeyleri aylık gelire göre farklılık göstermemektedir.

H7: Örgütsel bağlılık, iş tatmini, işten ayrılma niyeti ölçeklerinin düzeyleri aylık gelire göre farklılık göstermektedir.

Yapılan araştırmada çalışmanın alt düzeyleri ile aylık gelir arasındaki ilişkiyi incelemek için one way anova testi kullanılmıştır. Yapılan test sonucunda normatif bağlılık ($p=0,019$), içsel iş tatmini ($p=0,040$) ve işten ayrılma niyeti ($p=0,036$) düzeyleri için hesaplanan p değerleri alfa değerinden daha küçük olduğu görülmüştür. Bu yüzden H_7 hipotezi kabul edilir. Yani normatif bağlılık, içsel iş tatmini ve işten ayrılma niyeti düzeyleri aylık gelire göre farklılık göstermektedir.

Normatif bağlılık ortalamaları incelendiğinde aylık geliri 1500 TL'den az olan kişilerin normatif bağlılık ortalamalarının diğer aylık gelir gruplarındaki kişilere göre daha fazla olduğu tespit edilmiştir. Aylık gelir arttıka normatif bağlılığın azaldığı görülmektedir. İçsel iş tatmini ortalamaları incelendiğinde aylık gelirleri 1500-3000 TL arasında kişilerin içsel iş tatmini ortalamalarının diğer aylık gelir gruplarındaki kişilere göre daha az olduğu tespit edilmiştir. İşten ayrılma niyeti ortalamaları incelendiğinde 4500 TL'den fazla kişilerin işten ayrılma niyeti ortalamalarının diğer aylık gelir gruplarındaki kişilere göre daha az olduğu tespit edilmiştir. Aylık gelir arttıka işten ayrılma niyetinin azaldığı görülmektedir.

4.2.4.8. Çalışmanın Düzeyleri ile Demografik Değişkenler Arasındaki İlişki

Tablo-22 Anova Tabloları Sonucu

Ölçekler	Düzeyler	Yaş	Cinsiyet	Medeni Hal	Eğitim Durumu	alışma Departmanı	İş Tecrübesi	Aylık Gelir
Örgütsel Bağlılık	Duygusal Bağlılık	Y	Y	Y	Y	Y	Y	Y
	Devamlılık Bağlılığı	Y	Y	Y	V	V	V	Y
	Normatif Bağlılık	Y	Y	Y	V	V	V	V
İş Tatmini	İçsel İş Tatmini	Y	Y	Y	V	V	Y	V
	Dışsal İş Tatmini	Y	Y	Y	V	Y	Y	Y
İşten Ayrılma Niyeti	İşten Ayrılma Niyeti	Y	Y	Y	Y	V	Y	V

V=Var, Y=Yok

Genel olarak farklılıklar incelendiğinde örgütsel bağlılık ölçeğinin eğitim düzeyi, çalışma departmanı ve iş tecrübesine göre farklılık gösterdiği tespit edilmiştir. İş tatmininin farklılık gösterdiği demografik değişkenlerin eğitim durumu, çalışma departmanı ve aylık gelir olduğu görülmektedir. İşten ayrılma niyetinin çalışılan departman ve aylık gelir ile ilişkili olduğu görülmektedir.

4.2.5. Korelasyon Analizi

Korelasyon analizi doğrusal ilişki ölçümünde kullanılan bir istatistiksel yöntemdir. Korelasyon katsayısı iki değişken arasındaki ilişkiyi doğrusal çerçevede inceler. İlişkiler incelenirken korelasyon katsayısı hesaplanır ve bu katsayının büyüklüğüne ve işaretine bakılarak karar verilir. Korelasyon katsayısı -1 ile 1 arasında değer alır. Korelasyon katsayısı negatif değerli ise ilişki yönü yönünün negatif olduğuna ve pozitif değerli olduğunda da ilişki yönünün pozitif olduğu kararı verilir. Korelasyon değeri 0'a yaklaştıkça değişkenler arasındaki ilişkinin azaldığı sonucu çıkarılır. Korelasyon değer aralıkları aşağıdaki Korelasyon Katsayısı Değer Aralıkları Tablosunda özetlenmiştir²⁹⁹.

Tablo-23 Korelasyon Katsayısı Değer Aralıkları Tablosu

Kuvvetli (-)	$-1 < r < -0,9$
Orta (-)	$-0,9 < r < -0,5$
Zayıf (-)	$-0,5 < r < 0$
Zayıf (+)	$0 < r < 0,5$
Orta (+)	$0,5 < r < 0,9$
Kuvvetli (+)	$0,9 < r < 1$

Yapılan araştırmadaki korelasyon katsayıları duygusal bağlılık, devamlılık bağlılığı, normatif bağlılık, içsel iş tatmini, dışsal iş tatmini ve işten ayrılma niyeti düzeylerinin arasındaki ilişkileri incelemek için hesaplanmış ve hesaplanan değerler aşağıdaki tabloda verilmiştir.

²⁹⁹ Zeynep Filiz ve Sıdika Kolukoğlu, "Doğrusal Olmayan Kanonik Korelasyon Analizi ve Bir Uygulama", *Uluslararası Yönetim İktisat ve İşletme Dergisi*, 2012, Cilt: 8, Sayı: 16, 59-75, s. 60.

Tablo-24 Duygusal Bağlılık, Devamlılık Bağlılığı, Normatif Bağlılık, İçsel İş Tatmini, Dışsal İş Tatmini ve İşten Ayrılma Niyeti Arasındaki Korelasyon Katsayıları

	Duygusal Bağlılık	Devamlılık Bağlılığı	Normatif Bağlılık	İçsel İş Tatmini	Dışsal İş Tatmini	İşten Ayrılma Niyeti
Duygusal Bağlılık	1	,402**	,219**	,177**	,179**	,008
Devamlılık Bağlılığı	,402**	1	,378**	,185**	,182**	,172**
Normatif Bağlılık	,219**	,378**	1	,493**	,422**	,244**
İçsel İş Tatmini	,177**	,185**	,493**	1	,871**	-,139**
Dışsal İş Tatmini	,179**	,182**	,422**	,871**	1	-,211**
İşten Ayrılma Niyeti	,008	,172**	,244**	-,139**	-,211**	1

Yapılan korelasyon analizinde en önemli ilişkiler aşağıdaki gibidir;

Duygusal bağlılık ile işten ayrılma niyeti ile arasındaki korelasyon katsayısı 0,008 olarak hesaplanmıştır. Bu değer 0'a yakın bir değerdir. Bu yüzden duygusal bağlılık alt düzeyi ile işten ayrılma niyeti arasındaki ilişki yok denecek kadar azdır. İçsel iş tatmini ile dışsal iş tatmini arasındaki korelasyon katsayısı 0,871 olarak hesaplanmıştır. Bu değer 1'e yakın bir değerdir. Bu yüzden içsel iş tatmini alt düzeyi

ile dışsal iş tatmini arasında pozitif yönlü güçlü bir ilişki vardır. İçsel iş tatmini ile işten ayrılma niyeti arasındaki korelasyon katsayısı -0,139 olarak hesaplanmıştır. Bu yüzden içsel iş tatmini alt düzeyi ile işten ayrılma niyeti arasında çok büyük olmasa da negatif yönlü bir ilişki vardır. Dışsal iş tatmini ile işten ayrılma niyeti arasındaki korelasyon katsayısı -0,211 olarak hesaplanmıştır. Bu yüzden dışsal iş tatmini alt düzeyi ile işten ayrılma niyeti arasında çok büyük olmasa da negatif yönlü bir ilişki olduğu görülmüştür.

Yapılan korelasyon analizi sonucunda duygusal bağlılık alt düzeyi ile;

Devamlılık bağlılığı arasındaki korelasyon katsayısı 0,402 olarak hesaplanmıştır. Bu yüzden duygusal bağlılık alt düzeyi ile devam bağlılığı arasında çok büyük olmasa da pozitif yönlü bir ilişki vardır. Normatif bağlılık ile arasındaki korelasyon katsayısı 0,219 olarak hesaplanmıştır. Bu yüzden duygusal bağlılık alt düzeyi ile normatif bağlılık arasında çok büyük olmasa da pozitif yönlü bir ilişki vardır. İçsel iş tatmini ile arasındaki korelasyon katsayısı 0,177 olarak hesaplanmıştır. Bu yüzden duygusal bağlılık alt düzeyi ile içsel iş tatmini arasında çok büyük olmasa da pozitif yönlü bir ilişki vardır. Dışsal iş tatmini ile arasındaki korelasyon katsayısı 0,179 olarak hesaplanmıştır. Bu yüzden duygusal bağlılık alt düzeyi ile dışsal iş tatmini arasında çok büyük olmasa da pozitif yönlü bir ilişki vardır. İşten ayrılma niyeti ile arasındaki korelasyon katsayısı 0,008 olarak hesaplanmıştır. Bu değer 0'a yakın bir değerdir. Bu yüzden duygusal bağlılık alt düzeyi ile işten ayrılma niyeti arasındaki ilişki yok denecek kadar az olmaktadır.

Devamlılık bağlılığı ile;

Normatif bağlılık arasındaki korelasyon katsayısı 0,378 olarak hesaplanmıştır. Bu yüzden devamlılık bağlılığı alt düzeyi ile normatif bağlılık arasında çok büyük olmasa da pozitif yönlü bir ilişki vardır. İçsel iş tatmini arasındaki korelasyon katsayısı 0,185 olarak hesaplanmıştır. Bu yüzden devamlılık bağlılığı alt düzeyi ile içsel iş tatmini arasında çok büyük olmasa da pozitif yönlü bir ilişki vardır. Dışsal iş tatmini arasındaki korelasyon katsayısı 0,182 olarak hesaplanmıştır. Bu yüzden devamlılık bağlılığı alt düzeyi ile dışsal iş tatmini arasında çok büyük olmasa da pozitif yönlü bir ilişki vardır. İşten ayrılma niyeti arasındaki korelasyon katsayısı 0,172 olarak hesaplanmıştır. Bu yüzden devamlılık bağlılığı alt düzeyi ile işten ayrılma niyeti arasında çok büyük olmasa da pozitif yönlü bir ilişki olduğu görülmüştür.

Normatif bağıllık ile;

İçsel iş tatmini arasındaki korelasyon katsayısı 0,493 olarak hesaplanmıştır. Bu yüzden normatif bağıllık alt düzeyi ile içsel iş tatmini arasında çok büyük olmasa da pozitif yönlü bir ilişki vardır. Dışsal iş tatmini arasındaki korelasyon katsayısı 0,422 olarak hesaplanmıştır. Bu yüzden normatif bağıllık alt düzeyi ile dışsal iş tatmini arasında çok büyük olmasa da pozitif yönlü bir ilişki vardır. İşten ayrılma niyeti arasındaki korelasyon katsayısı 0,244 olarak hesaplanmıştır. Bu yüzden normatif bağıllık alt düzeyi ile işten ayrılma niyeti arasında çok büyük olmasa da pozitif yönlü bir ilişki olduğu görülmüştür.

İçsel iş tatmini ile;

Dışsal iş tatmini arasındaki korelasyon katsayısı 0,871 olarak hesaplanmıştır. Bu değer 1'e yakın bir değerdir. Bu yüzden içsel iş tatmini alt düzeyi ile dışsal iş tatmini arasında pozitif yönlü güçlü bir ilişki vardır. İşten ayrılma niyeti arasındaki korelasyon katsayısı -0,139 olarak hesaplanmıştır. Bu yüzden içsel iş tatmini alt düzeyi ile işten ayrılma niyeti arasında çok büyük olmasa da negatif yönlü bir ilişki olduğu görülmüştür.

Dışsal iş tatmini ile;

İşten ayrılma niyeti arasındaki korelasyon katsayısı -0,211 olarak hesaplanmıştır. Bu yüzden dışsal iş tatmini alt düzeyi ile işten ayrılma niyeti arasında çok büyük olmasa da negatif yönlü bir ilişki olduğu görülmüştür.

4.2.6. Regresyon Analizi

Regresyon analizi bir bağımlı ve bir veya birden fazla bağımsız değişken arasındaki doğrusal ilişkiyi incelemek için kullanılan çok değişkenli istatistiksel bir yöntemdir. Aralarında sebep-sonuç ilişkisi bulunan değişkenler için kullanılan bu analiz yöntemi sonucunda matematiksel bir regresyon denklemi elde edilir ve yorumlamalar bu denkleme göre yapılır. Bu denkleme regresyon denklemi denir ve $Y = \alpha + \beta X + \epsilon$ şeklinde gösterilir. Bu denklem gösteriminde Y bağımlı değişkeni, X bağımsız değişkenleri, α sabit katsayısı ve ϵ 'da hata terimlerini temsil etmektedir. Denklem alınacak değişkenlere karar verilirken ilişkilerin anlamlılığı P değeri ile test edilmiştir. P değeri alfa değeri olan 0,05'ten küçükse ilişki anlamlı bulunur ve denkleme alınır.

4.2.6.1. Örgütsel Bağlılık, İş Tatmini ve İşten Ayrılma Niyeti Arasındaki İlişki İçin Regresyon Analizi

Araştırmanın bu bölümünde örgütsel bağlılık, iş tatmini ve işten ayrılma niyeti arasındaki ilişki regresyon analizi ile incelenmektedir. Çalışmanın ölçekleri arasındaki ilişki için yapılacak olan regresyon analizi örgütsel bağlılık, iş tatmini ve işten ayrılma niyeti ölçeklerinden her biri için ayrı ayrı bağımlı değişken olacak şekilde 3 ana başlıktan oluşmuştur.

4.2.6.1.1. Örgütsel Bağlılık ile İş Tatmini ve İşten Ayrılma Niyeti Arasındaki Regresyon Analizi

Örgütsel bağlılık ile iş tatmini ve işten ayrılma niyeti arasındaki ilişki bağımlı değişken duygusal bağlılık, devamlılık bağlılığı ve normatif bağlılık olacak şekilde 3 başlık altında incelenmiştir.

4.2.6.1.1.1 Duygusal Bağlılık ile İçsel İş Tatmini, Dışsal İş Tatmini ve İşten Ayrılma Niyeti Arasındaki Regresyon Analizi

Tablo-25 Duygusal Bağlılık ile İçsel İş Tatmini, Dışsal İş Tatmini ve İşten Ayrılma Niyeti Arasındaki İlişki

Kurulan modelin anlamlılığı için hesaplanan p değeri 0,000'dır.						
	Düzeyler	B	Standart Hata	Standart B	T-Değeri	p Değeri
Duygusal Bağlılık	(Constant)	2,606	,145		18,010	,000
	İçsel İş Tatmini	,054	,061	,080	,895	,371
	Dışsal İş Tatmini	,077	,060	,118	1,301	,194
	İşten Ayrılma Niyeti	,021	,022	,044	,969	,333

H0: Duygusal bağlılık ile içsel iş tatmini, dışsal iş tatmini ve işten ayrılma niyeti düzeyleri arasında ilişki yoktur.

H8: Duygusal bağlılık ile içsel iş tatmini, dışsal iş tatmini ve işten ayrılma niyeti düzeyleri arasında ilişki vardır.

Duygusal bağıllık ile içsel iş tatmini, dışsal iş tatmini ve işten ayrılma niyeti düzeyleri arasında ilişkiyi incelemek için regresyon analizi uygulanmıştır. Yapılan regresyon analizi sonucunda içsel iş tatmini ($p=0,371$), dışsal iş tatmini ($p=0,194$) ve işten ayrılma niyeti ($p=0,333$) düzeylerine ait p değerleri alfa değerinden daha büyüktür ($p>0,05$). Bu yüzden H_0 hipotezi kabul edilir. Yani duygusal bağıllık ile içsel iş tatmini, dışsal iş tatmini ve işten ayrılma niyeti düzeyleri arasında ilişki olmadığı tespit edilmektedir.

4.2.6.1.1.2. Devamlılık Bağlılığı ile İçsel İş Tatmini, Dışsal İş Tatmini ve İşten Ayrılma Niyeti Arasındaki Regresyon Analizi

Tablo-26 Devamlılık Bağlılığı ile İçsel İş Tatmini, Dışsal İş Tatmini ve İşten Ayrılma Niyeti Arasındaki İlişki

Kurulan modelin anlamlılığı için hesaplanan p değeri 0,000'dır.						
	Düzyeler	B	Standart Hata	Standart B	T-Değeri	p Değeri
Devamlılık Bağlılığı	(Constant)	2,118	,151		14,014	,000
	İçsel İş Tatmini	,050	,064	,068	,781	,435
	Dışsal İş Tatmini	,118	,062	,168	1,894	,043
	İşten Ayrılma Niyeti	,113	,023	,216	4,926	,000

H_0 : Devamlılık bağıllığı ile içsel iş tatmini, dışsal iş tatmini ve işten ayrılma niyeti düzeyleri arasında ilişki yoktur.

H_9 : Devamlılık bağıllığı ile içsel iş tatmini, dışsal iş tatmini ve işten ayrılma niyeti düzeyleri arasında ilişki vardır.

Devamlılık bağıllığı düzeyinin bağımlı değişken olduğu regresyon analizi sonucunda sabit kat sayı, dışsal iş tatmini ($p=0,043$) ve işten ayrılma niyeti ($p=0,000$) düzeylerine ait p değerleri alfa değerinden daha küçüktür. Bu yüzden H_9 hipotezi kabul edilir. Yani devamlılık bağıllığı ile dışsal iş tatmini ($p=0,043$) ve işten ayrılma niyeti ($p=0,000$) düzeyleri arasında ilişki olduğu tespit edilmiştir. Tespit edilen ilişkiler ile regresyon denklemi aşağıdaki gibi kurulmaktadır.

Devamlılık Bağlılığı= 2,118 + 0,118 Dışsal İş Tatmini +0,113 İşten Ayrılma Niyeti
Regresyon denkleminde göre devamlılık bağlılığı ile;

Dışsal iş tatmini arasında yüzde 11,8 oranında pozitif yönlü bir ilişki vardır. Dışsal iş tatmini 1 birim arttığı zaman devamlılık bağlılığı da 0,118 birim artmıştır. İşten ayrılma niyeti arasında yüzde 11,3 oranında pozitif yönlü bir ilişki vardır. İşten ayrılma niyeti 1 birim arttığı zaman devamlılık bağlılığı da 0,113 birim artmıştır.

4.2.6.1.1.3. Normatif Bağlılık ile İçsel İş Tatmini, Dışsal İş Tatmini ve İşten Ayrılma Niyeti Arasındaki Regresyon Analizi

Tablo-27 Normatif Bağlılık ile İçsel İş Tatmini, Dışsal İş Tatmini ve İşten Ayrılma Niyeti Arasındaki İlişki

Kurulan modelin anlamlılığı için hesaplanan p değeri 0,000'dır.						
Normatif Bağlılık	Düzeyleyler	B	Standart Hata	Standart B	T-Değeri	p Değeri
	(Constant)	,359	,186		1,933	,054
	İçsel İş Tatmini	,482	,078	,456	6,172	,000
	Dışsal İş Tatmini	,096	,076	,094	1,257	,209
	İşten Ayrılma Niyeti	,248	,028	,327	8,819	,000

H0: Normatif bağlılık ile içsel iş tatmini, dışsal iş tatmini ve işten ayrılma niyeti düzeyleri arasında ilişki yoktur.

H10: Normatif bağlılık ile içsel iş tatmini, dışsal iş tatmini ve işten ayrılma niyeti düzeyleri arasında ilişki vardır.

Normatif bağlılık ile içsel iş tatmini, dışsal iş tatmini ve işten ayrılma niyeti düzeyleri arasında ilişki olup olmadığı regresyon analizi ile test edilmiştir. Yapılan hesaplamalar sonucunda içsel iş tatmini ve işten ayrılma niyeti düzeylerine ait p değerleri alfa değerinden daha küçüktür. Bu yüzden H10 hipotezi kabul edilir ve normatif bağlılık ile içsel iş tatmini ve işten ayrılma niyeti düzeyleri arasında ilişki olduğu tespit edilir. İlişkilerin anlamlı bulunması sonucunda regresyon denklemi aşağıdaki gibi kurulmaktadır.

Normatif Bağlılık= 0,359 + 0,482 İçsel İş Tatmini + 0,248 İşten Ayrılma Niyeti
Regresyon denkleminde göre normatif bağlılık ile;

İçsel iş tatmini arasında yüzde 48,2 oranında pozitif yönlü bir ilişki vardır. İçsel iş tatmini 1 birim arttığı zaman normatif bağlılık da 0,482 birim artmıştır. İşten ayrılma niyeti arasında yüzde 24,8 oranında pozitif yönlü bir ilişki vardır. İşten ayrılma niyeti 1 birim arttığı zaman devamlılık bağlılığı da 0,248 birim artmıştır.

4.2.6.1.2. İş Tatmini ile Örgütsel Bağlılık ve İşten Ayrılma Niyeti Arasındaki Regresyon Analizi

İş tatmini ile örgütsel bağlılık ve işten ayrılma niyeti arasındaki ilişki bağımlı değişken içsel iş tatmini ve dışsal iş tatmini olacak şekilde 2 başlık altında incelenmiştir.

4.2.6.1.2.1 İçsel İş Tatmini ile Duygusal Bağlılık, Devamlılık Bağlılığı, Normatif Bağlılık ve İşten Ayrılma Niyeti Arasındaki Regresyon Analizi

Tablo-28 İçsel İş Tatmini ile Duygusal Bağlılık, Devamlılık Bağlılığı, Normatif Bağlılık ve İşten Ayrılma Niyeti Arasındaki İlişki

Kurulan modelin anlamlılığı için hesaplanan p değeri 0,000'dır.						
	Düzeyleler	B	Standart Hata	Standart B	T-Değeri	p Değeri
İçsel İş Tatmini	(Constant)	2,533	,209		12,093	,000
	Duygusal Bağlılık	,086	,060	,059	1,446	,149
	Devamlılık Bağlılığı	,003	,059	,002	,043	,966
	Normatif Bağlılık	,516	,039	,546	13,371	,000
	İşten Ayrılma Niyeti	-,195	,027	-,273	-7,113	,000

H0: İçsel iş tatmini ile duygusal bağlılık, devamlılık bağlılığı, normatif bağlılık ve işten ayrılma niyeti düzeyleri arasında ilişki yoktur.

H11: İçsel iş tatmini ile duygusal bağlılık, devamlılık bağlılığı, normatif bağlılık ve işten ayrılma niyeti düzeyleri arasında ilişki vardır.

İçsel iş tatmini ile duygusal bağlılık, devamlılık bağlılığı, normatif bağlılık ve işten ayrılma niyeti düzeyleri arasındaki ilişkiyi incelemek için yapılan regresyon analizi sonucunda hesaplanan değerler yukarıdaki içsel iş tatmini ile duygusal bağlılık, devamlılık bağlılığı, normatif bağlılık ve işten ayrılma niyeti arasındaki ilişki tablosunda verilmiştir. Uygulanan regresyon analizi sonucunda elde edilen sigma değerlerine göre sabit katsayı (p=0,000), normatif bağlılık (p=0,000) ve işten ayrılma niyeti (p=0,000) düzeyleri için H11 hipotezi kabul edilir. Yani içsel iş tatmini ile Normatif Bağlılık ve İşten Ayrılma Niyeti düzeyleri arasında ilişkinin anlamlı olduğu tespit edilmiştir. İlişkilerin anlamlı olduğu tespit edildikten sonra regresyon denklemi aşağıdaki gibi kurulmaktadır.

$$\text{İçsel İş Tatmini} = 2,533 + 0,516 \text{ Normatif Bağlılık} - 0,195 \text{ İşten Ayrılma Niyeti}$$

Regresyon denklemine göre içsel iş tatmini ile;

Normatif bağlılık arasında yüzde 51,6 oranında pozitif yönlü bir ilişki bulunmaktadır. Normatif bağlılık 1 birim arttığı zaman içsel iş tatmini de 0,516 birim artmıştır. İşten ayrılma niyeti arasında yüzde 19,5 oranında negatif yönlü bir ilişki bulunmaktadır. İşten ayrılma niyeti 1 birim arttığı zaman içsel iş tatmini da 0,195 birim azalmıştır.

4.2.6.1.2.2. Dışsal İş Tatmini ile Duygusal Bağlılık, Devamlılık Bağlılığı, Normatif Bağlılık ve İşten Ayrılma Niyeti Arasındaki Regresyon Analizi

Tablo-29 Dışsal İş Tatmini ile Duygusal Bağlılık, Devamlılık Bağlılığı, Normatif Bağlılık ve İşten Ayrılma Niyeti Arasındaki İlişki

Kurulan modelin anlamlılığı için hesaplanan P değeri 0,000'dır.						
	Düzeyleyler	B	Standart Hata	Standart B	T-Değeri	p Değeri
Dışsal İş Tatmini	(Constant)	2,544	,221		11,492	,000
	Duygusal Bağlılık	,096	,063	,063	1,525	,128
	Devamlılık Bağlılığı	,048	,062	,033	,766	,444
	Normatif Bağlılık	,468	,041	,477	11,466	,000
	İşten Ayrılma Niyeti	-,247	,029	-,333	-8,527	,000

H0: Dışsal iş tatmini ile duygusal bağlılık, devamlılık bağlılığı, normatif bağlılık ve işten ayrılma niyeti düzeyleri arasında ilişki yoktur.

H12: Dışsal iş tatmini ile duygusal bağlılık, devamlılık bağlılığı, normatif bağlılık ve işten ayrılma niyeti düzeyleri arasında ilişki vardır.

Regresyon analizi sonucunda hesaplanan sigma değerlerine göre sabit katsayı (p=0,000), normatif bağlılık (p=0,000) ve işten ayrılma niyeti (p=0,000) düzeyleri için H12 hipotezi kabul edilir. Yani dışsal iş tatmini ile normatif bağlılık ve işten ayrılma niyeti düzeyleri arasındaki ilişkinin anlamlı olduğu tespit edilmiştir. Elde edilen ilişkiler ışığında regresyon denklemi aşağıdaki gibi kurulmaktadır.

$$\text{Dışsal İş Tatmini} = 2,544 + 0,468 \text{ Normatif Bağlılık} - 0,247 \text{ İşten Ayrılma Niyeti}$$

Regresyon denklemine göre dışsal iş tatmini ile;

Normatif bağlılık arasında yüzde 46,8 oranında pozitif yönlü bir ilişki bulunmaktadır. Normatif bağlılık 1 birim arttığı zaman dışsal iş tatmini de 0,468 birim artmıştır. İşten ayrılma niyeti arasında yüzde 24,7 oranında negatif yönlü bir ilişki bulunmaktadır. İşten ayrılma niyeti 1 birim arttığı zaman dışsal iş tatmini da 0,247 birim azalmıştır.

4.2.6.1.3. İşten Ayrılma Niyeti ile Örgütsel Bağlılık ve İş Tatmini Arasındaki Regresyon Analizi

İşten ayrılma niyeti ile örgütsel bağlılık ve iş tatmini arasındaki ilişki bağımlı değişken işten ayrılma niyeti olacak şekilde tek altında incelenmektedir.

4.2.6.1.3.1 İşten Ayrılma Niyeti ile Duygusal Bağlılık, Devamlılık Bağlılığı, Normatif Bağlılık İçsel İş Tatmini ve Dışsal İş Tatmini Arasındaki Regresyon Analizi

Tablo-30 İşten Ayrılma Niyeti ile Duygusal Bağlılık, Devamlılık Bağlılığı, Normatif Bağlılık İçsel İş Tatmini ve Dışsal İş Tatmini Arasındaki İlişki

Kurulan modelin anlamlılığı için hesaplanan p değeri 0,000'dır.						
İşten Ayrılma Niyeti	Düzeyleyler	B	Standart Hata	Standart B	T-Değeri	p Değeri
	(Constant)	2,599	,345		7,528	,000
	Duygusal Bağlılık	-,113	,091	-,055	-1,246	,213
	Devamlılık Bağlılığı	,236	,089	,123	2,642	,009
	Normatif Bağlılık	,492	,065	,372	7,593	,000
	İçsel İş Tatmini	-,020	,119	-,015	-,171	,864
	Dışsal İş Tatmini	-,496	,111	-,368	-4,482	,000

H0: İşten ayrılma niyeti ile duygusal bağlılık, devamlılık bağlılığı, normatif bağlılık içsel iş tatmini ve dışsal iş tatmini arasında ilişki yoktur.

H13: İşten ayrılma niyeti ile duygusal bağlılık, devamlılık bağlılığı, normatif bağlılık içsel iş tatmini ve dışsal iş tatmini arasında ilişki vardır.

Yapılan regresyon analizi sonucunda elde edilen p değeri incelendiğinde sabit katsayı, devamlılık bağlılığı, normatif bağlılık ve dışsal iş tatmini düzeylerine ait p değerlerinin alfa değerinden daha küçük olduğu görülmektedir. Bu yüzden H13 hipotezi kabul edilir. Yani işten ayrılma niyeti ile devamlılık bağlılığı, normatif bağlılık ve dışsal iş tatmini düzeyleri arasındaki ilişkinin anlamlı olduğu tespit edilir. Tespit edilen ilişkilere ait regresyon denklemi aşağıdaki gibi kurulmaktadır.

İşten Ayrılma Niyeti= 2,599 + 0,236 Devamlılık Bağlılığı + 0,492 Normatif Bağlılık -0,496 Dışsal İş Tatmini

Regresyon denklemine göre işten ayrılma niyeti ile;

Devamlılık bağlılığı arasında yüzde 23,6 oranında pozitif yönlü bir ilişki bulunmaktadır. Devamlılık bağlılığı 1 birim arttığı zaman işten ayrılma niyeti de 0,236 birim artmıştır. Normatif bağlılık arasında yüzde 49,2 oranında pozitif yönlü bir ilişki bulunmaktadır. Normatif bağlılık 1 birim arttığı zaman işten ayrılma niyeti de 0,492 birim artmıştır. Dışsal iş tatmini arasında yüzde 49,6 oranında negatif yönlü bir ilişki bulunmaktadır. Dışsal iş tatmini 1 birim arttığı zaman işten ayrılma niyeti de 0,496 birim azalmıştır.

TARTIŞMA

Yürütülen bu tez çalışması, işletmeler açısından önemli bir değer olarak kabul edilen işletme çalışanları ile ilgili olan örgütsel bağlılık, iş tatmini ve işten ayrılma niyeti kavramlarına ilişkindir. Bu üç kavrama ilişkin olarak, alan yazın incelendiğinde, birçok farklı araştırmacının kavramlara ilişkin araştırmalara yürüttüğü ve kavramlara ilişkin olarak farklı sektör çalışanları üzerinde uygulamalar yaptığı görülmektedir. Alan yazın kapsamında yer alan ve farklı sektörler kapsamında uygulaması yürütülen çalışmaları incelemek, tezin öneminin belirlenmesi noktasında yararlı olacaktır. Konu ile ilgili yürütülen ve bu tez önerisi kapsamında incelenen araştırmalara ilişkin önemli noktalar aşağıda maddeler halinde sunulmaktadır;

- Öztürk ve Alkış (2011)³⁰⁰ tarafından yürütülen çalışmada amaç, dört ve beş yıldızlı otellerde çalışanların sahip olduğu özelliklere göre iş tatminini arttıran unsurların belirlenmesidir. İş tatmini ni arttıran unsurları belirlemek için, F. Herzberg Çift Faktör teorisine göre bir anket geliştirilerek toplamda 634 çalışana anket uygulanmıştır. Yapılan çalışmada şgörenlerin özellikleri ile iş tatmini arasındaki ilişki Herzberg Çift Faktör Motivasyon Kuramına göre farklılıklar olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Bizim çalışmamızda ise analizler sonucunda, içsel iş tatmini ile devamlılık bağlılığı, normatif bağlılık ve işten ayrılma niyeti düzeyleri arasında ilişki olduğu tespit edilmiştir. İşletmelerin ellerinde az bulunan kaynaklardan maksimum biçimde faydalanmaları, yüksek düzeyde insan kaynaklarını aktif bir biçimde kullanmalarına bağlı olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

- Yıldırım vd. (2014)³⁰¹ tarafından yapılan çalışmada; Antalya ilinde yer alan konaklama işletmelerinde yer alan çalışanların örgütsel bağlılıkları ile algıladıkları mobbing ilişkisini ortaya koymak amaçlanmıştır. Bu kapsamda araştırmaya 12 otel dahil edilmiş ve anket 325 kişiye uygulanmıştır. Yapılan çalışma sonucunda, 2-6 yıl arasında iş tecrübesine sahip olan çalışanların işlemeye olan bağlılıklarının diğer iş tecrübesine sahip olanlara göre daha az olduğu ve psikolojik şiddete maruz kalma düzeylerinin yüksek olduğu belirlenmiştir. Çalışmada, iş tecrübesi arttıkça otel çalışanlarının örgütsel bağlılıklarının da arttığı ancak örgüt içi psikolojik şiddete maruz kalma düzeylerinin azaldığı sonucuna ulaşılmıştır. İş tecrübesi ile örgütsel bağlılık, iş tatmini, işten ayrılma niyeti ele alındığında; devamlılık bağlılığı ve normatif bağlılık boyutlarının çalışanların iş tecrübesine göre farklılık gösterdiği yani bu düzeylere ait

³⁰⁰ Yüksel Öztürk ve Hüseyin Alkış, "Konaklama İşletmelerinde Çalışanların İş Tatmininin Ölçülmesi Üzerine Bir Araştırma", **ZKÜ Sosyal Bilimler Dergisi**, 2011, Cilt: 7, Sayı: 14, 437-460, s. 437.

³⁰¹ Burcu Ilgaz Yıldırım vd., "Mobbing'in Örgütsek Bağlılık ile İlişkisi: Konaklama İşletmeleri Üzerine Bir Uygulama", **Niğde Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, 2014, Cilt: 7, Sayı: 3, 25-40, s. 25.

boyutların 0,05 değerinden küçük olduğu tespit edilmiştir. Dolayısıyla işletmelere, çalışanlarının iş tatminlerini artırmaları ve işten ayrılma niyetlerini azaltabilmeleri açısından duygusal bağlılıklarını artırıcı girişimlerde bulunmaları gerektiği önerilebilir.

- Ağca ve Ertan (2008)³⁰² tarafından yapılan çalışmada temel amaç, konaklama işletmelerinde yer alan çalışanların duygusal bağlılıkları ile içsel motivasyonları hakkında bilgi almak ve bu iki oldu arasındaki ilişkinin düzeyini belirlemektir. Dolayısıyla çalışmada, çalışanların içsel motivasyonları ve duygusal bağlılıklarının cinsiyete farklılık göstermediği tespit edilmiştir. Bu çalışmada ise; cinsiyet ile örgütsel bağlılık, iş tatmini, işten ayrılma niyeti ele alındığında; tüm düzeylerin cinsiyete göre farklılık göstermediği tespit edilmiştir. Bu kapsamda örgütsel bağlılığın sözü edilen işletmelerde oluşturulması evresinde takip edilecek stratejiler belirlenirken işte çalışanların iş tatmin seviyelerinin göz önünde bulundurulması ve bu yönde bir plan yapılması önerilebilir.

- Bayraktar (2017)³⁰³ tarafından yapılan çalışmada amaç, konaklama işletmelerinde yer alan çalışanlara yönelik olan rekreatif faaliyetlerin, işletme çalışanlarının örgütsel bağlılıklarına ve iş tatminlerine olan etkisini ortaya koymaktır. Araştırmanın evrenini ise, Antalya bölgesinde faaliyetlerini sürdüren konaklama işletmesi çalışanları oluşturmaktadır. Konaklama işletmelerinin, bünyesindeki çalışanlara sunmuş olduğu rekreatif faaliyetlerin, çalışanların işletmede kalıp kalmamasını etkilemesine göre duygusal bağlılık, normatif bağlılık, genel örgütsel bağlılık, genel doyum ve içsel doyumdan elde edilmiş olan puan ortalamalarına uygulanmakta olan bağımsız grup t-testi sonucunda istatistiksel açıdan anlamlı bir farklılık olmadığı tespit edilmiştir. Bu çalışmada ise; normatif bağlılık ile içsel iş tatmini ve işten ayrılma niyeti düzeyleri arasında bir ilişki olduğu tespit edilmiştir. Dolayısıyla mühim bir yarış ögesi olan çalışanların daha çok örgütsel bağlılık geliştirerek ve buna sınırlı olarak daha az seviyede işten ayrılma meyilli göstermesini temin etmeyi hedefleyen konaklama işletmelerine; maddesel avantajlar yanında ayrı alanlarda istihdam ya da iş güvencesi imkânları temin etmeleri önerilebilir.

- Boylu, Pelit & Güçer (2007)³⁰⁴ tarafından yürütülen araştırmada, çalışanların örgütsel bağlılıkları üzerinde etkili olan faktörler incelenmiştir. Araştırma, akademisyenler üzerinde yürütülmüştür ve akademisyenlerin, örgütsel bağlılık

³⁰² Veyssel Ağca ve Hayrettin Ertan, "Duygusal Bağlılık İçsel Motivasyon İlişkisi: Antalya'da Beş Yıldızlı Otellerde Bir İnceleme", *Afyon Kocatepe Üniversitesi, İ.İ.B.F. Dergisi*, 2008, Cilt: 10, Sayı: 2, 135-156, s. 151.

³⁰³ Uğur Bayraktar, Konaklama İşletmelerinde Çalışanlara Yönelik Rekreatif Faaliyetlerin Çalışanların İş Tatmini ve Örgütsel Bağlılığına Olan Etkisi, Kırklareli Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kırklareli, 2017, s. 69 (**Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi**).

³⁰⁴ Elbeyi Pelit vd., "Gazi Üniversitesi Ticaret ve Turizm Eğitim Fakültesi'nde Çalışan Akademisyenlerin Örgütsel Bağlılık Düzeyleri Üzerine Bir Araştırma", *Gazi Üniversitesi Ticaret ve Turizm Eğitim Fakültesi Dergisi*, 2007, Sayı: 1, 86-114, s. 86.

düzeyleri üzerinde cinsiyet, medeni durum yaş ve unvan değişkenlerinin etkili olup olmadığı incelenmiştir. Araştırma kapsamında cinsiyet değişkeninin akademisyenlerin örgütsel bağlılık düzeyleri üzerinde etkisi olmadığı sonucuna varılmıştır. Diğer etki faktörleri kapsamındaki bulgular; medeni durum değişkeninin akademisyenlerin duygusal bağlılık düzeyleri üzerinde etkili olduğunu, diğer bağlılık düzeyleri üzerinde etkili olmadığını; yaş değişkeninin, akademisyenlerin örgütsel bağlılık düzeyleri üzerinde etkili olmadığını; unvan değişkeninin devam ve duygusal bağlılık boyutları üzerinde etki sahibi olduğunu göstermektedir. Yapılan bu tezde ise; kadınların çalışmakta oldukları konaklama işletmelerinde sosyal ilişkilerine ve çalışma koşullarına daha çok önem verdiğini, erkeklerin ise ücrete, ilerleme imkanlarına, kariyer gelişmesine daha çok önem verdiğini ortaya koymuştur.

- Uyuç & Çımrın (2004)³⁰⁵ tarafından yürütülen araştırmada, örgütsel bağlılık ve işten ayrılma niyeti arasındaki ilişki incelenmiştir. Araştırma, DEÜ araştırma ve uygulama hastanesi merkez laboratuvarı çalışanları üzerinde uygulanmıştır. Araştırma sonucunda, laboratuvar çalışanlarından örgütsel bağlılık düzeyleri yüksek olan çalışanların, işten ayrılma niyetlerinin, örgütsel bağlılık düzeyi düşük olan laboratuvar çalışanları ile kıyaslandığında görece daha düşük olduğu bulunmuştur. Yapılan bu tezde ise; Deneyimli personellerin konaklama işletmelerinde örgütsel bağlılıklarını yükseltmek ve bundan yararlanılması adına örgütsel bağlılık düzeylerinin kuvvetlendirilmesi, işletme çalışanlarının işten ayrılma niyetlerini önlediği tespit edilmiştir.

- Zincirkıran vd. (2015)³⁰⁶ tarafından yürütülen "İşgörenlerin Örgütsel Bağlılık, İşten Ayrılma Niyeti, İş Stresi ve İş Tatmininin Örgütsel Performans Üzerindeki Etkisi: Enerji Sektöründe Bir Araştırma" başlıklı çalışmada, çalışanlara ilişkin dört değişkenin örgütün performansı ile olan ilişkisi incelenmiştir. Türkiye Petrolleri A.Ş.'nin Batman Bölge Müdürlüğü'nde çalışanları üzerinde yürütülen bu araştırma bulguları kapsamında, örgütsel bağlılık, iş stresi, iş tatmini ve işten ayrılma niyeti değişkenleri ile örgütün performansı arasında anlamlı ilişkiler bulunmuştur.

Yukarıda maddeler halinde sunulan ve alan yazında farklı sektör çalışanları üzerinde uygulanan araştırmaların yanı sıra, yürütülen tez çalışmasının uygulama kısmının konaklama işletmeleri çalışanları üzerinde yapılması planlandığı için, alan yazında, konaklama işletmeleri çalışanları özelinde yürütülen örgütsel bağlılık, işten

³⁰⁵ Nermin Uyuç ve Dilek Çımrın, "DEÜ Araştırma ve Uygulama Hastanesi Merkez Laboratuvarı Çalışanlarının Örgüte Bağlılıklarını ve İşten Ayrılma Niyetlerini Etkileyen Faktörler", *DEÜ İİBF Dergisi*, 2004, Cilt: 19, Sayı: 1, 91-99, s. 91.

³⁰⁶ Mustafa Zincirkıran, "İşgörenlerin Örgütsel Bağlılık, İşten Ayrılma Niyeti, İş Stresi ve İş Tatmininin Örgütsel Performans Üzerindeki Etkisi: Enerji Sektöründe Bir Araştırma", *Finans Politik & Ekonomik Yorumlar*, 2015, Cilt: 52, Sayı: 600, 59-71, s. 59.

ayrılma niyeti ve iş tatmini konulu araştırmalar incelenmiştir. Konaklama işletmeleri özelinde yürütölen ve bu tez önerisi kapsamında incelenen araştırmalara ilişkin önemli noktalar aşağıda maddeler halinde sunulmaktadır;

- Avcu & Küçükusta (2009)³⁰⁷ tarafından yürütölen ve “Konaklama İşletmelerinde Örgütsel Öğrenme, Örgütsel Bağlılık ve İşten Ayrılma Eğilimi Arasındaki İlişki” başlıklı araştırma, İzmir İli Çeşme İlçesinde faaliyet gösteren 5 yıldızlı konaklama işletmelerinin çalışanlarına yönelik bir uygulama yürütölmüştür. Yürütölen uygulama kapsamında, örgütsel öğrenme ve örgütsel bağlılık arasında anlamlı ve pozitif yönlü bir ilişki bulunurken, örgütsel öğrenme ve işten ayrılma niyeti arasında anlamlı ve negatif yönlü bir ilişki bulunmuştur. Yapılan bu tezde ise; konaklama işletmelerinde çalışanların eğitim düzeylerinin, örgütsel bağlılıkta etkili olup, çalışanlara eğitim vermenin örgütsel bağlılığın artması ve işletme verimliliğinin sağlanması açısından yarar olabileceği önerilmiştir.

- Tayfun & Tekbalkan (2014)³⁰⁸ tarafından yürütölen ve “Dış Kaynaklardan Yararlanan Otel İşletmelerinde Örgütsel Bağlılık ve İş Doyumu: Ankara’da Bir Araştırma” başlıklı araştırma, Ankara İlinde faaliyet gösteren 4 ve 5 yıldızlı konaklama işletmelerinin çalışanlarına yönelik yürütölmüştür. Yürütölen uygulama kapsamında, çalışanların duygusal bağlılık düzeylerinin ve devam bağlılık düzeylerinin yaş, eğitim düzeyi, çalıştıkları departman, oteldeki çalışma yılları ve haftalık çalışmalarının toplam süresi değişkenlerinden etkilendiği sonucuna varılmıştır. Araştırma sonuçlarına göre; çalışanların normatif bağlılık düzeyleri ise sadece çalıştıkları departman değişkeninden ve oteldeki çalışma yıllarından etkilenmektedir. Yapılan bu tezde ise; konaklama işletmelerinde çalışanların yaş değişkenleri incelendikten sonra yaş değişkeninin iş tatmini ve örgütsel bağlılık üzerindeki etkisine yönelik; konaklama işletmelerinde çalışanların duygusal bağlılık düzeylerinin artması açısından gerekli gördüğü yaşa göre istihdam etmeleri gerektiği önerilmiştir.

³⁰⁷ Nilgün Avcı ve Deniz Küçükusta, "Konaklama İşletmelerinde Örgütsel Öğrenme, Örgütsel Bağlılık ve İşten Ayrılma Eğilimi Arasındaki İlişki", *Anatolia: Turizm Araştırmaları Dergisi*, 2009, Cilt: 20, Sayı: 1, 33-44, s. 33.

³⁰⁸ Ahmet Tayfun ve Murat Tekbalkan, "Dış Kaynaklardan Yararlanan Otel İşletmelerinde Örgütsel Bağlılık ve İş Doyumu: Ankara’da Bir Araştırma", *Gazi Üniversitesi Turizm Fakóltesi Dergisi*, 2014, Cilt: 1, Sayı: 1, 63-78, s. 63.

SONUÇ VE ÖNERİLER

Örgütsel bağlılık, iş tatmini ve işten ayrılma niyeti arasındaki ilişkinin belirlenmesine yönelik hazırlanmış olan bu çalışmada, çalışanların örgütsel bağlılıklarının ve iş tatmin düzeylerinin işten ayrılma niyeti üzerinde ne derecede etkili olduğu belirlenmeye çalışılmıştır. Bu kapsamda da anket uygulamaları yapılmış ve yapılan anketler sonucunda çalışanlara yönelik demografik veriler incelenmiş, anova analizi, korelasyon analizi ve regresyon analizi yapılmıştır. Yapılan analizler sonucunda elde edilen sonuçlara aşağıda yer verilmiştir.

Yapılan demografik analizler sonucunda elde edilen sonuçlar şu şekilde sıralanabilir;

❖ Konaklama işletmelerinde çalışanların cinsiyetlerinin belirlenmesi kapsamında elde edilen veriler incelendiğinde; toplumda cinsiyet ve rol farklılıkları ile kadın ve erkeklerin işletme içerisinde çeşitli beklenti ve değerlerde oldukları söylenilmektedir. Kadınlar çalıştıkları konaklama işletmelerinde sosyal ilişkilere ve çalışma şartlarına daha fazla önem verirlerken, erkekler ise ücret, ilerleme imkanları, kariyer gelişmesi gibi konulara daha fazla önem vermektedirler. Bu çalışmada, anket katılımcıları cinsiyet değişkeni kapsamında ele alındığında; 309 katılımcının (%60,9) erkek olduğu, 194 katılımcının da (%38,3) kadın olduğu tespit edilmiştir.

Konaklama işletmelerinde çalışanların cinsiyetlerinin iş tatmini ve örgütsel bağlılık üzerindeki etkisine yönelik; konaklama işletmelerinde erkek çalışanlar ve kadın çalışanlar arasında herhangi bir farklılık yapılmaması işletmenin verimliliğini arttırabilir. Bireyin cinsiyeti onların olaylara bakış açılarını değiştirmektedir. Konaklama işletmelerinden ayrılma niyetlerinin daha az olduğu gözlenen kadınların görüş açısının farklı olduğu sahalarda onların düşüncelerinden yararlanabilir ve farklı departmanlar da değerlendirilmeleri sağlanabilir. Konaklama işletmelerinde çalışan kadınların iş verimliliğinin artmasını sağlamak için işletmelere; kadınların insan kaynakları, halkla ilişkiler, disiplin, düzen gibi faaliyetlerde öncelik vermeleri gerektiği önerilebilir.

❖ Konaklama işletmelerinde çalışanların medeni durumlarının belirlenmesi kapsamında elde edilen veriler analiz edildiğinde; evli çalışanların bekar çalışanlara göre çalışmakta olduğu konaklama işletmesine aidiyet duygusunun daha ileri bir seviyede olduğu söylenebilir. Evli çalışanların sorumluluğunun daha fazla olduğu göz önüne alındığında, evli bireylere olağandışı yani prim, tatil, ücret, vb. gibi bir ödül verilmesi, çalışanların işini daha fazla sahiplenmesini, verimliliğin artmasını, çalışanın daha fazla motive olmasını, yeniliklere açık olmasını da beraberinde getirebilir. Bekar çalışanların ise yaşamlarında sorumluluk almama, düzensizlik, aidiyet hissinin

gelişmemesi gibi pek çok sorunun yaşanması iş yaşamını olumsuz bir şekilde etkileyebilir. Konaklama işletmelerinde; çalışanların işe bağlılığını, iş tatminini ve motivasyonunu artırmak için önlemler alması gerekmektedir. Çalışanların bekar veya evli olmasına göre yaşamsal gereksinimlerinin karşılanması durumuna da eğilmeleri gerekmektedir. Yapılan analizler sonucunda, 275 katılımcının (%54,2) evli olduğu ve 222 katılımcının (%43,8) bekar olduğu tespit edilmiştir. Toplamda 507 katılımcıya uygulanan ankette 10 katılımcının medeni durumlarını belirtmediği sonucuna ulaşılmıştır.

Medeni hal değişkeninin iş tatmini ve örgütsel bağlılık üzerindeki etkisine yönelik; evli olan çalışanların ailelerine karşı sorumlulukları olduğundan dolayı bekarlara göre işsiz kalma ve yatırımlarının yok olma tehlikesini göze alamamaktadır. Bu açıdan evli olan kişilerin iş hayatına daha çok önem vermeleri-gerektiler. Çocuklu ailelerin de maddi bakımdan daha çok yükümlülük altında olmaları, onların işe karşı mecburiyetlerini artırmaktadır. Dolayısıyla konaklama işletmelerinin çalışan performansının artmasını sağlaması için maddi açıdan yükümlülüğü fazla olan bireyleri teşvik edici girişimlerde bulunması önerilebilir.

❖ Konaklama işletmelerinde çalışanlar yaş değişkeni kapsamında incelenmiş ve elde edilen verilerin analizleri sonucunda; işletmenin karlılığı ile işletme çalışanlarının yaşları doğru orantılı olmaktadır. Yatırımlarda karlılığı temin eden planlar, işletmede bulunan çalışanların ayrı yapıda olmalarından dolayı yaşamın her sahasında denetim yapılması gereken bir vaka olmaktadır. Konaklama alanında faaliyet gösteren işletmelerin de varlıklarını sürdürebilmeleri bakımından söz konusu işletmelerin yapacağı bu planlar çok önem taşımaktadır. Zira belli başlı hedefleri ortaya koymak adına toplanan insan topluluklarının yapısındaki çalışma uyumu ve ahenk, işletmenin çıktıları üzerinde büyük ehemmiyet teşkil etmektedir. Etkinlik, karlılık, performans, verimlilik gibi işletme amaçları gerçekleştirmek üzere bir çatı altında bir araya gelen insanlar, bir yandan işletmeye ve öteki çalışma arkadaşlarına uyumlu olmaya çalışırken, diğer yandan da sağladığı farklılıkları özgür bir biçimde yaşamayı arzulamaktadır. Çalışanlar temin etmiş oldukları bu farklılıklarla da konaklama işletmelerinin verimliliğinin artırılması açısından yardımda bulunabilmektedirler. Analizler sonucunda, 507 katılımcıdan elde edilen bilgilere göre; 172 katılımcının (%33,9) 19-29 yaş arası, 208 katılımcının (%41,0) 30-39 yaş arası, 103 katılımcının (%20,3) 40-49 yaş arası, 24 katılımcının (%4,7) 50 yaş ve üzerinde olduğu tespit edilmiştir.

Konaklama işletmelerinde çalışanlar yaş değişkeni kapsamında incelendikten sonra yaş değişkeninin iş tatmini ve örgütsel bağlılık üzerindeki etkisine yönelik; konaklama işletmelerinde çalışanların iş tatminlerinin artması açısından işletmelerin

iş e alım yaparken çalışanları uzmanlığa ve işte çalışılacak olan kısmın özelliklerinin gerekli gördüğü yaşa göre istihdam etmeleri gerektiği önerilebilir.

❖ Konaklama işlemlerinde çalışanlar eğitim düzeyleri kapsamında incelenmiş ve elde edilen verilerin analizleri sonucunda; çalışanların iş yaşamına bakışı ve eğitim seviyeleri, iş yaşamından beklediklerine etki etmekte olan önemli değişkenlerden biri olmaktadır. Eğitim seviyesi fazlalaştığa iş e ve iş yaşamına yüklenen anlamlarla birlikte beklentiler de çoğalmaktadır. Sosyal ve ekonomik koşulların elverdiği düzeyde eğitimini sürdürmüş ve yüksek eğitim alan bireylerin, eğitim düzeyi düşük olan bireylere nazaran bakış açıları farklılık göstermektedir. İş hayatına kk yaşlarda girmek yerine, uzun zamanda alınacak olan eğitimin mali gücüne katlanıp, gelir elde etmektен bir süreliğine vazgeçen bireyler, eğitimleri sonunda çalışma yaşamına birer vasıflı eleman olarak katılmaktadırlar. Çalışanların eğitime yönelik harcamış oldukları zamanın ve yapılan yatırımın karşılığında çalışma şartları ve ücret konusunda istekleri de büyük oranda gerçekleşmektedir. Bunun yanında iş yaşamı söz konusu bireyler için sadece para kazanılan bir alan olmaktan öte, yüksek bir mevki sahibi olma, toplum içerisinde saygınlık sahibi olma, sosyal bağlantıları geliştirme olanaklarının elde edildiği bir ortamı anlatmaktadır. Bu sebepten konaklama işlemleri de dahil olmak üzere bütün işletme yöneticilerinin çalışanların işlerine yönelik yapmış oldukları değerlendirmelerde daha fazla titiz davranmaları beklenmektedir. Bu çalışmada, katılımcılar eğitim düzeylerine göre incelendiğinde; 38'inin (% 7,5) ilköğretim mezunu, 76'sının (%15,0) ortaokul mezunu, 173'ünün (%34,1) lise mezunu, 76'sının (%15,0) n lisans mezunu, 128'inin (%25,2) lisans mezunu ve 12'sinin (%2,4) lisansüstü mezunu olduğu tespit edilmiştir.

Konaklama işlemlerinde çalışanlar eğitim düzeyleri kapsamında incelendikten sonra eğitim durumu değişkeninin iş tatmini ve örgütsel bağlılık üzerindeki etkisine yönelik; konaklama işlemlerinde işletme yönetiminin en önemli misyonu, işletmenin amaçlarını ve görevlerini mümkün mertebede başarılı ve en iyi biçimde gerçekleştirmektir. Konaklama işlemlerinde çalışanların eğitim düzeylerinin belirlenmesi sonucunda çalışanlara, eğitim düzeylerini artırmak üzere yapabilecekleri alanlar üzerinde eğitim vermelerinin örgütsel bağlılığın artması ve işletme verimliliğinin sağlanması açısından yarar olabileceği önerilebilir.

❖ Departman değişkeni kapsamında elde edilen veriler incelendiğinde; çalışanların konaklama işlemlerinde iş konumları yaşam içerisinde mühim bir yer doldurmaktadır. Bir alışan yeni başladığında ilk önce intibak sağlamaya yönelik bir davranış sergilemektedir. Çalışanlar zamanla gerçekleştirdikleri görevleri daha yararlı öğrendiklerinde ve tecrübelerinde konum ve sorumluluklarını yetersiz görmekteler,

bunun neticesinde de örgütsel bağlılık duygusallığı azalmaktadır. Sorumluluk, yetki ve konum namına daha üst sahalara hedeflemektedirler. Bu vaziyet, bir ödüllendirme yöntemi namına kullanılarak iş tatmini yükseltip iş potansiyeline dönüşmektedir. Konaklama işletmeleri içinde çalışanlara verilecek kademe ya da derece ilerlemeleri çalışanların zâtını geliştirmesi için mühim bir lokomotif olmaktadır. Yapılan incelemeler sonucunda anket katılımcılarının çalıştıkları departmanlar incelendiğinde; 56'sının(% 11,0) ön büro, 95'inin (%18,7) housekeeping, 120'sinin (%23,7) yiyecek içecek, 42'sinin (%8,3) teknik servis, 22'sinin (% 4,3) insan kaynakları, 32'sinin (%6,3) muhasebe, 18'inin (%3,6) satın alma, 60'ının (%11,8) satış ve pazarlama, 11'inin (% 2,2) bilgi işlem, 26'sının (%5,1) güvenlik ve 25'inin (%4,9) diğer departmanlarda çalıştığı tespit edilmiştir.

Departman değişkeni iş tatmini ve örgütsel bağlılık üzerindeki etkisine yönelik; konaklama işletmelerinin tecrübeli çalışanlarından oluşması mühim bir gösterge sayılmaktadır. Yalnız bu potansiyelin iş randımanına dönüştürülmesi manasında hizmet içi eğitimlerin daha verimli ve etkin yapılması önem arz etmektedir. Deneyimli personelin konaklama işletmelerinde birimlere planlı dağıtılması ve öteki çalışanların örgütsel bağlılığını yükseltmek ve bundan yararlanması için altyapının kuvvetlendirilmesi, işletmelerin çalışanların iş tatminlerini artırabilmeleri için önerilebilir.

❖ Aylık gelir değişkeni kapsamında elde edilen veriler incelendiğinde; çalışanın aylık geliri, yaşamını sürdürüp toplum içinde kendisine sosyal statüyle yalnızca ekonomik aracı meydana getirmektedir. Kişilerin sosyal, psikolojik ve ekonomik gereksinimlerini karşılanması işlevini görmekte olan çalışma tekabülünde alınan ücret, kişilerin işten beklentileri karşılığında iş tatminini sağlayarak ağırlıklı olarak yerini korumaktadır. Zira konaklama işletmelerinde çalışanların aylık geliri yaşam seviyesini belirlerken, işverenler bakımından önemli bir maliyet ögesi olma yanında, işte çalışanların olumlu iş tutumlarına yönelmeleri ve motivasyonlarını yükseltmelerinde bir aracı olarak karşılaşılmaktadır. Bu sebeple de ücretin ödeme biçimi ve miktarından etkilenmekte, buna bağlı hemen tüm çalışanların iş tatmin seviyelerini etkileyen önemli bir öge halini almaktadır. Analizler sonucunda katılımcılar aylık gelir düzeylerine göre incelendiğinde; 22'sinin (%4,3) 0-1500 TL arasında, 405'inin (%43,4) 1500-3000 TL arasında, 54'ünün (%10,7) 3001-4500 TL arasında, 22'sinin (% 4,3) 4501 TL ve üzeri ücretlere çalıştığı tespit edilmiştir.

Aylık gelir değişkeninin iş tatmini ve örgütsel bağlılık üzerindeki etkisine yönelik; konaklama işletmelerinde çalışanları olarak işlerine gereken ehemmiyeti vermelerini ve işlerini önemsemelerini sağlamak için ortam oluşturmanın yanında gerekli ücret tatbikinin yapılması ve verilmesi gerekmektedir. Konaklama işletmelerinde

çalışanların yaptıkları iş karşılığında yeteri kadar ücret almaları ve olumsuz noktaların düzeltilmesiyle iş tatmini düzeylerinde olumlu gelişmelerin yaşanmasını temin edecek ve iş tatmin düzeyindeki artış, çalışanların işinde ki örgütsel bağlılığını arttırmaları açısından işletmelere öneri olarak sunulabilir.

❖ İş tecrübesi değişkeni kapsamında elde edilen veriler incelendiğinde; çalışanların aklını, zamanını ve gücünü belirli bir plan ile ortaya çıkardıkları çabaya çalışma ya da iş denilmektedir. Bu çalışmalar ise çalışanların yaşamsal, fiziksel ve çevresel gereksinimlerini karşılamaya taraftar kaynakları oluşturduğundan mühim önemli arz etmektedir. İnsanların yaşamını devam ettiren bir kaynak ve malik oldukları yetenek, beceri ve bilgilerinin kullanım sahası olması sebebiyle çalışanlar için işyerleri önemli olduğu vurgulanmaktadır. Konaklama işletmelerinde işyeri ortamları, iş tatminin fazlalaşması, sosyal ilişkilerin geliştirilmesinde ilişkilerin devamı bakımından da faydalı ve önemli olduğu söylenmektedir. Çalışanların hedef ve amaçlarına ulaşma isteği, normal gündelik yaşantısındaki ilişkilerin problemlili olması, statü beklentileri ya da işini kaybetme korkusu çalışma motivasyonuna sadık olarak iş tatminiyle alakalı olmasına neden olabilir. Yapılan incelemeler sonucunda 507 katılımcıdan elde edilen veriler incelendiğinde; 202'sinin (% 39,8) 1-5 yıl arası, 150'sinin (%29,6) 6-10 yıl arası, 63'ünün (%12,4) 11-15 yıl arası, 40'ının (% 7,9) 16-20 yıl arası ve 38'inin 21 yıldan daha fazla iş tecrübesinin olduğu tespit edilmiştir.

İş tecrübesi değişkeninin iş tatmini ve örgütsel bağlılık üzerindeki etkisine yönelik; Konaklama işletmelerinde çalışan kişilerin çalışma tecrübesi müddetlerinin uzunluğu işin kaliteli yapılması bakımından iyi olabileceği gibi onu tekrar eden bir müddetin yaşanmasına da sebep olmaktadır. Bu mevzuda çalışanların devamlı aynı mekânda çalışmalarından kaynaklı yenilenmeye ve güncellenmeye yönelik çalışmaların yapılmasıyla çalışanların iş tatminini fazlalaştırarak işten ayrılma niyetlerinin azalması bakımından faydalı olabileceğinden dolayı işletmelere öneri olarak sunulabilir.

Yapılan anova analizleri sonucunda elde edilen sonuçlar şu şekilde sıralanabilir;

❖ Cinsiyet ile örgütsel bağlılık, iş tatmini, işten ayrılma niyeti arasında ilişkinin analizinde; örgütsel bağlılık işletmeye bir çalışanın girerek ve psikolojik olarak onun işletmenin bir çalışanı olduğunu hissetmesiyle başlamaktadır. İşletmeye psikolojik olarak çalışanların bağlanması kendisini konaklama işletmelerinin değer ve amaçlarının içselleştirmesi ile mümkün olmaktadır. İşlerin geleceği ile ilgili belirsizlik ve iş ortamıyla birlikte bu konudaki kuşkularının giderilerek çalışanlara güvenli ve huzurlu bir iş ortamı olmasının işletme içi değişkenlerde türlü etkilere sebep olacağı, ayrılma niyetini ve olumsuz iş davranışlarını olumsuz yönde tesir ederek, engelleyeceği; örgütsel bağlılık ve iş tatminini ise olumlu olarak etkileyeceği, bunun neticesinde verimlilik ve etkinlik artışlarının çıkacağı düşünülmektedir. Yapılan analizler sonucunda, cinsiyet ile örgütsel bağlılık, iş tatmini, işten ayrılma niyeti ele alındığında; tüm düzeylerin cinsiyete göre farklılık göstermediği ($0,05 < 0,806, 0,275, \dots 0,399$) tespit edilmiştir.

Cinsiyet ile örgütsel bağlılık, iş tatmini, işten ayrılma niyeti arasında ilişkiye yönelik; konaklama işletme idarelerinin çalışanlarının iş tatmin seviyelerini arttırmaları önem arz etmektedir. Örgütsel bağlılığın sözü edilen işletmelerde oluşturulması evresinde takip edilecek stratejiler belirlenirken işte çalışanların iş tatmin seviyelerinin göz önünde bulundurulması ve bu yönde bir plan yapılması önerilebilir.

❖ Cinsiyet ile örgütsel bağlılık, iş tatmini, işten ayrılma niyeti arasında ilişkiye yönelik; çalışanların bağlılıkları düşük ise işten ayrılma niyetleri ve işgücü devir oranı yüksek, bağlılıkları yüksek ise düşük olmaktadır. İşten ayrılmayı engellediği unsurlar; işe yapılmakta olan yatırımlar, örgütsel ödüller, iş tatmini ve alternatif iş olanakları olmaktadır. Örgütsel bağlılık ve iş tatmini, çalışanların başarımına olumlu katkılar temin etmektedir. İş tatmini ve başarım arasındaki ilişkinin manalı olabilmesi için çalışanların şahsiyet özelliklerinin yanı sıra, eşitlik duygusu ve ödül beklentisi gibi diğer destekleyici öğelerinde olması gerekmektedir. İş tatmini çok olan çalışanların, iş tatmini az olan çalışanlara oranla gereğinden çok performans göstereceği beklenilmektedir. Çalışanların çalışmakta olduğu konaklama işletmelerine duygusal bağlılık geliştiremeyerek, ayrı iş seçeneklerinin olmamasından kaynaklanan bir mecburiyetle işyerinde kalmayı sürdürebilmektedir. Yapılan bu çalışmada, medeni hal ile örgütsel bağlılık, iş tatmini, işten ayrılma niyeti ele alındığında; tüm düzeylerin medeni hale göre farklılık göstermediği ($0,05 < 0,169, 0,943, \dots 0,238$) tespit edilmiştir.

Cinsiyet ile örgütsel bağlılık, iş tatmini, işten ayrılma niyeti arasında ilişkiye yönelik; işletmenin değer ve amaçları içselleştirmesi ve işletmeyle birlikte olması manasına gelen örgütsel bağlılığın temin edilmesi; çalışanların konaklama

işletmelerinde işyerlerine ve yaptıkları işe uygun duygular beslemesi anlamına gelen iş tatmin seviyelerinin artırılması ve işten ayrılma niyetlerinin ise azaltılması mühim bir öge olmaktadır. Konaklama ile işletmeler, hizmet kalitesine, işletmenin başarısına ve müşteri memnuniyetine katkı sağlayabilmesi amacıyla işletmelerinde çalışanların örgütsel bağlılığı ve iş tatminin sağlanmasına yönelik girişimlerde bulunması önerilebilir.

❖ Yaş ile örgütsel bağlılık, iş tatmini, işten ayrılma niyeti arasında ilişkiye yönelik olarak; kişiler, yaptıkları iş etkinliklerinin işletme neticeleri etkilediğine inandıklarında zatlarnın işin bir parçası olmak üzere değerlendirmekte ve böylelikle daha çok tatmin sağlamaktadır. Konaklama işletmelerinde çalışmakta olan ve işletmeye yardımlarının olmadığına inanan kişiler, kendilerini mutsuz olarak sezmekte ve iş tatmin seviyeleri azalmaktadır. Konaklama işletmelerinin rekabetin giderek doluluk kazandığı bir ortamda ayakta kalabilmeleri için işletme yönetimleri çalışanlarının işle alakalı davranış ve tutumlarını sağlıklı ve doğru bir şekilde yönetebilmelerine bağlı olmaktadır. Bu davranış ve tutumların en mühimleri işten ayrılma niyeti, örgütsel bağlılık, iş tatmini, iş stresi ve performans sayılmaktadır. Yaş ilişkisi ve iş tatminine yönelik gerçekleştirilen araştırmada yaşı büyük olan çalışanların iş tatminsizliğinin başından geçmesine sebep olan faktörlerin performans ve üretim ölçümleri, teknolojik ilerlemeler ve çokça iş yükü bulunmaktadır. Konaklama işletmelerinde yaşlı olarak çalışanların genç çalışmakta olanlara göre değişime karşıt dirençli olmaları ve teknolojideki değişikliklere daha güçlkle uyum sağlamaları iş tatminini azaltmaktadır. Yapılan çalışmada, yaş ile örgütsel bağlılık, iş tatmini, işten ayrılma niyeti ele alındığında; tüm düzeylerin yaşa göre farklılık göstermediği (0,05<0,509, 0,287,0,953) tespit edilmiştir.

Yaş ile örgütsel bağlılık, iş tatmini, işten ayrılma niyeti arasında ilişkiye yönelik; kendini yenilemede gençlere kıyasla geride olan yaşlı çalışanlar ve eğitim düzeyi az olanlar, yaşı daha küçük olan çalışanlara oranla işletmede çalışmaya daha eğilimli olmaktadırlar. İşlerini yaşlı çalışanlar yaparken tecrübelerine ve kendilerine daha çok güvendikleri için genç olarak çalışanlara göre daha çok tatmin hissetmektedirler. Bunun için genç çalışanların iş tatmininin yükselmesine, işten ayrılma niyetinin azalmasına ve örgütsel bağlılıklarının artmasını sağlamak için genç çalışanların konaklama işletmelerinde yaşlı çalışanların yanı başında çalıştırılması önerilebilir.

❖ Eğitim düzeyi ile örgütsel bağlılık, iş tatmini, işten ayrılma niyeti arasında ilişkiye yönelik; eğitim seviyesi, örgütsel bağlılığı, iş tatminini ve işten ayrılma niyetini etkilemekte olan en mühim bireysel faktörlerden birisi olmaktadır. Burada mühim olan, çalışma değerleri, işletme beklentileri, çalışanın bilgi deneyimi gibi faktörlerle, yapılmakta olan işin sağladığı olanak ve ortamlar arasında bir denge kurulmasıdır.

Kişilerin eğitime harcamış oldukları zamanın ve yapmış oldukları yatırımların karşılığında, işletmeden umdukları ücret ve çalışma koşullarındaki istekleri de değişmektedir. Bunun yanında iş yaşamı, yüksek eğitim almış kişiler için yalnız para kazanma aracı olarak bir kuruluş olmaktan çok toplumda saygın bir iş sahibi olma, yüksek bir pozisyon sahibi olma, sosyal bağlantıları ilerletme olanaklarının sağlandığı bir ortam anlamına da gelmektedir. Analizler sonucunda, eğitim düzeyi ile örgütsel bağlılık, iş tatmini, işten ayrılma niyeti ele alındığında; devamlılık bağlılığı, normatif bağlılık, içsel iş tatmini ve dışsal iş tatmininin çalışanların eğitim düzeyine göre farklılık gösterdiği yani bu düzeylere ait boyutların 0,05 değerinden küçük olduğu tespit edilmiştir.

Eğitim düzeyi ile örgütsel bağlılık, iş tatmini, işten ayrılma niyeti arasında ilişkiye yönelik; konaklama işletmelerinin, çalışanlarının gelişimi ve eğitimi için gerekli eğitim imkanlarını sağlayabilir. Eğitimin, işletmenin içinde takım ruhunun ortaya çıkmasına, bireyler arası bağlantıların gelişmesine ve çalışanın kendini ortaya koymasına yardımcı bulunarak çalışanların örgütsel bağlılıklarının ve iş tatmin düzeylerinin artmasına katkı sağlayacağı düşünülerek işletmelere önerilebilir.

❖ Çalışma departmanı ve örgütsel bağlılık, iş tatmini, işten ayrılma niyeti arasındaki ilişkiye yönelik yapılan analizlerde; çalışılan departmandaki grubun desteği iş tatminini pozitif tarafta olarak etkileyen önemli değişkenlerden biri olmaktadır. Konaklama işletmeleri de buna dahil olmak üzere bütün işletmelerde çalışılmakta olunan departmanda çalışanların birbirlerine ve amaca bağlı olmaları, birbirlerinin düşüncelerini desteklemesi, takım üyeliklerinin farklılık göstermesi iş tatminini pozitif olarak etkilemektedir. Çalışanların yaptıkları işlerini önemli, iddialı ve cezbedici olarak bulmaları onların iş tatminini yükseltmektedir. Çalışanların işlerini önemli veya anlamlı buldukları, fikirlerinin farkına varıldığı, objektif değerlendirildiği, projelerine kaynak ayrıldığı, yönetimin kontrolcü olması yerine destekleyici olduğu bir örgüt iklimiyle iş tatmininin yükseleceği ve çalışanların işten ayrılma niyetlerinin azalacağı düşünülmektedir. Bu çalışmada, çalışma departmanı ile örgütsel bağlılık, iş tatmini, işten ayrılma niyeti ele alındığında; devamlılık bağlılığı, normatif bağlılık, içsel iş tatmini ve işten ayrılma niyeti boyutlarının çalışanların çalıştıkları departmana göre farklılık gösterdiği yani bu düzeylere ait boyutların 0,05 değerinden küçük olduğu tespit edilmiştir.

Çalışma departmanı ve örgütsel örgütsel bağlılık, iş tatmini, işten ayrılma niyeti arasındaki ilişkiye yönelik; çalışanların çalıştıkları bölüme hak ettiği ve refah içerisinde geçinebilmesini sağlayacak ücret, iş tatminini ve çalışanın örgütsel bağlılık duygusunu arttırmaktadır. Bundan dolayı işletmelerin çalışanlara hak ettikleri ücreti ödemeleri gerekmektedir. Konaklama işletmelerinde çalışan kişilerin çalıştıkları bölüme ve

yaptıkları işin zorluğuna göre alacakları ücret, adil olmalı ve iş değerlemesine göre hesaplaması yapılmalıdır. Yöneticilerin belirli dönemlerle işletmenin aksayan taraflarını ve çalışanların isteklerini belirlemek amacıyla hedefiyle çalışanlara anketler uygulamasının, çalışanların problemlerini daha kolay çözebilmeleri, örgütsel bağlılıklarını ve iş tatminlerini artırabilmeleri açısından işletmelere önerilebilir.

❖ İş tecrübesi ve örgütsel bağlılık, iş tatmini, işten ayrılma niyeti arasındaki ilişkiye yönelik yapılan analizlerde; çalışanları işletmeye bağlayan nedenlerle onun işletmeden ayrılmasına neden olabilecek engeller arasında yapacağı tercih, örgütsel bağlılığı ortaya koymaktadır. İş tatmini, yapılan iş ile ilişkili algılardan kaynaklanmakta, işyeri ve iş tecrübesi hakkındaki görüşler bu iki davranışı birbirinden ayırmaktadır. Konaklama işletmeleri gibi çok fazla işletmede uzun zamandan beri çalışan kısaca kıdemli çalışanlarda işte çalışma süreleri daha az bulunan çalışanlara göre işe devamsızlık oranının arttığı, bu nedenle işletmeye bağlılığın azaldığı gözlemlenmiştir. Bu çalışma için yapılan analizler sonucunda, iş tecrübesi ile örgütsel bağlılık, iş tatmini, işten ayrılma niyeti ele alındığında; devamlılık bağlılığı ve normatif bağlılık boyutlarının çalışanların iş tecrübesine göre farklılık gösterdiği yani bu düzeylere ait boyutların 0,05 değerinden küçük olduğu tespit edilmiştir.

İş tecrübesi ve örgütsel örgütsel bağlılık, iş tatmini, işten ayrılma niyeti arasındaki ilişkiye yönelik olarak; konaklama işletmelerinde, çalışanların duygusal bağlılıktan başka içsel iş tatmini, dışsal iç tatmini ve işten ayrılma niyeti olumlu etkileyebilecek iş deneyimlerinin sonucunda duygusal bağlılık ortaya çıkmaktadır. Dolayısıyla işletmelere, çalışanlarının iş tatminlerini artırmaları ve işten ayrılma niyetlerini azaltabilmeleri açısından duygusal bağlılıklarını artırıcı girişimlerde bulunmaları gerektiği önerilebilir.

❖ Aylık gelir ve örgütsel bağlılık, iş tatmini, işten ayrılma niyeti arasındaki ilişkiye yönelik olarak yapılan analizlerde; çalışanlarda strese sebep olan en mühim özelliklerden biri geçimini temin edememe ya da ayın sonuna ulaşamama endişesi olmaktadır. Çalışanların aldıkları ücretler, aidiyet ilişkisinde ve örgütsel bağlılıkta önemli bir unsur olmaktadır. Çalışanlar, başka işletmelerde aynı işi yapan meslektaşlarıyla kendilerinin aldıkları maaşları karşılaştırmaktadır. Diğer işletmelerde çalışan, benzer işleri gerçekleştiren çalışanlardan daha çok ücret alıyorsa aylık gelirlerinden memnun bulunma olasılıkları daha yüksek olmaktadır. İşletmelerin etkinliği, verimliliği ve belirlenen hedeflere erişebilmesi bakımından çalışanların işteki performansları önem taşımaktadır. Konaklama işletmeleri çalışanlarının işletmeye etkili bir biçimde katkı takdim edebilmeleri ve yüksek performanslarını ortaya koyabilmeleri için stresten uzak, huzurlu ve rahat bir çalışma ortamına bağlı olmaktadır. Analizler sonucunda, aylık gelir ile örgütsel bağlılık, iş tatmini, işten

ayrılma niyeti ele alındığında; normatif bağlılık, içsel iş tatmini ve işten ayrılma niyeti boyutlarının çalışanların aylık gelirine göre farklılık gösterdiği yani bu düzeylere ait boyutların 0,05 değerinden küçük olduğu tespit edilmiştir.

Aylık gelir ve örgütsel bağlılık, iş tatmini, işten ayrılma niyeti arasındaki ilişkiye yönelik olarak; konaklama işletmelerindeki çalışan personele yapılacak olan ek ödemeler yükselttirilerek çalışanların işletmeye hissettiği iş tatmini ve bağlılık yükseltilebilir. Aynı zamanda işletmelere işten ayrılma niyetleri azalmış olarak çalışanların bir olumlu bir his içerisine girmelerini sağlayabilmeleri için çalışanlara hak ettikleri ücretleri vermeleri önerilebilir.

Yapılan korelasyon analizleri sonucunda elde edilen sonuçlar şu şekilde sıralanabilir;

❖ İçsel iş tatmini ile dışsal iç tatmini arasındaki ilişkinin analizlerinde; konaklama işletmeleri arasındaki çekişmede işletmeye en büyük avantajı sağlayan unsur, temin ettikleri insan kaynağı olmaktadır. Maddi kaynaklar, farklı kuruluşlar ya da türlü finansal kuruluşlar aracılığıyla bir biçimde sağlanabilmektedir. İnsan kaynağının hem eğitilmesi hem de bulunması zaman almakta olan önemli bir öge olması sebebiyle bu kaynak kolay temin edilememektedir. Personel devir hızı yüksek olan konaklama işletmeleri, çalışanlarını işte alıkoymaya ve verimli bir şekilde çalışmalarını sağlayabilecek yöntemlere ulaşmaya çalışmaktadır. Yönetici sorumluluğunda bulunan çalışanlardan yüksek düzeyde verim elde edebilmesi için çalışanlarını iyi bir şekilde motive etmesi gerekmektedir. Konaklama işletmelerinde çalışanlarının işletme içerisindeki bütün davranış ve tutumlarının meydana gelmesinde pek çok ayrı psikolojik ve sosyal faktör rol oynamaktadır. İşletmenin çalışanlarına sunmuş olduğu olanaklar, çalışanların yapmış oldukları işe motive olmalarını ve işten hissedilen tatminin yükselmesini sağlamaktadır. Yapılan bu çalışmada, içsel iş tatmini ile dışsal iç tatmini arasında pozitif yönlü ve yüksek düzeyde bir ilişki olduğu (0,871) tespit edilmiştir.

İçsel iş tatmini ile dışsal iç tatmini arasındaki ilişkiye yönelik olarak; çalışanlar, işletmenin sunduğu imkânlarla karşılık olarak işletme hedeflerine olumlu bir biçimde yönelebilir ve daha verimli olarak çalışabilirler. İşletmelerin çalışanlarının iş tatminlerini artırarak işletmeden ayrılma niyetlerini azaltmak için içsel ve dışsal motivasyon araçlarının her ikisini de gerektiği ölçüde kullanmaları önerilebilir.

❖ İçsel iş tatmini ile işten ayrılma niyeti arasındaki ilişkinin analizlerinde; işletmede çalışanlar ne kadar uzun zaman çalışırlarsa, işletmenin hedeflerine erişmesi de o derece kolay olmaktadır. Otel yönetimlerinin, çalışan tatmini ve motivasyonunda önemli olan başarı ödüllendirme ve terfi edebilme sistemlerinde gerekli hazırlıkları yaparak, çalışanların hem iş tatminlerini hem de motivasyonlarını

yükseltmeleri gerekmektedir. Konaklama işletmelerinde çalışanlar motive edildikleri oranda işletmelerinde çalışmaya devam etme süreleri artmakta ve böylece işletme devamlılığı açısından olumlu sonuçlar elde edilmesini sağlamaktadır. Analizler sonucunda, içsel iş tatmini ile işten ayrılma niyeti arasında negatif yönlü yani düşük düzeyde bir ilişki olduğu (-0,139) tespit edilmiştir.

İçsel iş tatmini ile işten ayrılma niyeti arasındaki ilişkiye yönelik olarak; otel işletmelerindeki yönetimlerin, içsel motivasyon öğelerine önem vermeleri, çalışanları motive eden en önemli unsurlardan biridir. Dolayısıyla, iş başarımının ve iş tatmininin sağlanması, işi bırakma eğiliminin azaltılması için işletmelere, çalışanları içsel anlamda motive edecek olan ödüllendirme vb. gibi unsurları daha çok kullanmalarını önerilebilir.

Yapılan regresyon analizleri sonucunda elde edilen sonuçlar şu şekilde sıralanabilir;

❖ Duygusal bağlılık ile içsel iş tatmini, dışsal iş tatmini ve işten ayrılma niyeti arasındaki ilişkinin analizlerinde; konaklama işletmelerinin istihdam ettikleri tecrübeli ve nitelikli insan kaynakları, iş yaşamında rekabet gücünü yaratması nedeniyle farklılık yaratan bir değer olmaktadır. Rekabet arenasında işletmelere katma değer yaratmakta olan, vasıflı çalışanların örgütsel bağlılıklarının güçlendirilmesi, işletmeler için bir zorunluluk olmuştur. Çalışanların çalışmakta oldukları işletmeden ve yaptıkları işten memnuniyet duymalarını sağlamak, hizmet ve mal üretmek gibi esas bir hedef olarak görülmektedir. Bu hedefin gerçekleştirilmesinde kişinin çalışmakta olduğu işletmenin amaçlarını benimsemesi ve o işlemede varlığını devam ettirmeye istekli olmasını ifade eden örgüte bağlılık ön plana alınmaktadır. Örgütsel bağlılık seviyesi yüksek olarak çalışanlar, örgüt üyeliğini sürdürme eğiliminde olmaktadır. İşten ayrılma niyeti üzerinde en çok etkili olan örgütsel bağlılık türü de duygusal bağlılık olmaktadır. Konaklama alanında etkinliklerini sürdürmekte olan işletmelerde duygusal bağlılık düzeyi yeterli seviyede olmayan bir çalışan, yetkinlikleri doğrultusunda ve seçenekli iş imkânlarının bulunduğu bir ortamda yeni bir iş araştırmalarına girişebilir. Bu çalışmada, duygusal bağlılık ile içsel iş tatmini, dışsal iş tatmini ve işten ayrılma niyeti düzeyleri arasında bir ilişki olmadığı ($0,05 < 0,371, 0,194, 0,333$) tespit edilmiştir.

Duygusal bağlılık ile içsel iş tatmini, dışsal iş tatmini ve işten ayrılma niyeti arasındaki ilişkiye yönelik konaklama sahasında faaliyetlerini sürdüren işletmelere; çalışanların iş tatminlerini ve örgütsel bağlılıklarını artırmak için katılımcı yönetim uygulamalarına yer vermeleri, çalışmakta olanların işlerini ilgilendiren konularda fikirlerini almaları ve çalışanların da alınmakta olan kararlara katılımlarını sağlamaları önerilebilir.

❖ Devamlılık bağıllığı ile içsel iş tatmini, dışsal iş tatmini ve işten ayrılma niyeti arasındaki ilişkinin analizlerinde; devamlılık bağıllığı, çalışanların işletmeden ayrılmasına bağlı olan maliyetlerin farkında olma ihtimalini ortaya koymaktadır. Yüksek seviyede devam bağıllığına sahip olan bireyler işletmede kalmayı sürdürebilirler, çünkü işte kalmaya ihtiyaçları olduğunu düşünmektedirler. Devamlılık bağıllığı, çalışanın işletmeden ayrılma maliyetlerini yükselten herhangi bir faaliyet veya olay sonucu gerçekleşebilir. Devamlılık bağıllığına etki eden diğer bir öge de çalışanların sahip olmuş olduğu iş seçenekleri olmaktadır. Çok fazla iş seçeneğine sahip olduklarının farkında olan çalışanlar, az seçeneğe sahip olduğunun farkında olan çalışanlardan daha yetersiz devam bağıllığına sahip olmaktadır. Konaklama işletmelerindeki çalışanların kariyer, kıdem ve elde etmiş oldukları pek çok faydalar gibi yatırımları fazla ise devam bağıllığı meydana gelmektedir. Devam bağıllığın meydana gelmesine sebep olan işten ayrılma maliyeti, değişik iş seçeneklerin azlığı hususundaki algılamalar tarafından da desteklenmektedir. Bu çalışmada, devamlılık bağıllığı ile dışsal iş tatmini ve işten ayrılma niyeti düzeyleri arasında bir ilişki olduğu ($0,05 > 0,43, 0,00$) tespit edilmiştir.

Devamlılık bağıllığı ile içsel iş tatmini, dışsal iş tatmini ve işten ayrılma niyeti arasındaki ilişkiye yönelik olarak konaklama alanında etkinlik göstermekte olan işletmelere; çalışanlarının işten ayrılma niyetlerini azaltmak için işten ayrılma durumu iş bulma konusunda ne kadar az sayıda seçenek olduğu ile ilişkili bir algılayış aşılmasını önerilebilir.

❖ Normatif bağıllık ile içsel iş tatmini, dışsal iş tatmini ve işten ayrılma niyeti arasındaki ilişkinin analizlerinde; normatif bağıllık, işletmede çalışanın kalma zorunluluğu ile alakalı değerlerini ortaya koymaktadır. Bu sebeple, normatif bağıllığı yüksek olan çalışanlar işletmede çalışmaya devam etmenin ahlaki ve doğru olduğunu düşünerek iş tatminlerini artırmakta ve çalışmayı sürdürmektedir. Normatif bağıllık, işletmede çalışanların işletmede çalışmaya devam etmeye yönelik yükümlülüklerini yansıtmaktadır. Normatif bağıllık aynı zamanda, konaklama işletmelerinde çalışanların işte çalışmaya devam etme hususunda kendini zorunlu hissetmesi ya da bir çeşit vefa duygusuyla örgüte bağlanmasını ifade etmektedir. Normatif bağıllık işten ayrılmanın konusunda çalışanlar üzerinde baskı oluşturan bir unsur olmaktadır. Konaklama işletmelerinde maddi olanakların yükseltilmesi zamanla olumlu bir faktör olarak görülse de çalışanların asıl değerlendirmiş oldukları problem, zamanın ilerlemesi ile birlikte iş imkanlarının daha kısıtlı hale gelmesidir. Bu çalışmada, normatif bağıllık ile içsel iş tatmini ve işten ayrılma niyeti düzeyleri arasında bir ilişki olduğu ($0,05 > 0,00$) tespit edilmiştir.

Normatif bağıllık ile içsel iş tatmini, dışsal iş tatmini ve işten ayrılma niyeti arasındaki ilişkiye yönelik olarak; yönetimci bir bakış açısı ile değerlendirildiğinde, mühim bir yarış ögesi olan çalışanların daha çok örgütsel bağıllık geliştirerek ve buna sınırlı olarak daha az seviyede işten ayrılma meyilli göstermesini temin etmeyi hedefleyen konaklama işletmelerine; maddesel avantajlar yanında ayrı alanlarda istihdam ya da iş güvencesi imkânları temin etmeleri önerilebilir.

❖ İçsel iş tatmini ile duygusal bağıllık, devamlılık bağıllığı, normatif bağıllık ve işten ayrılma niyeti arasındaki ilişkinin analizlerinde; içsel tatmin duygusunu meydana getiren, çalışanların yapmakta oldukları işin özelliklerine bağlı olarak hissettikleri tatmin duygusu olmaktadır. İçsel tatmin duygusu, çalışanların işi yerine getirebilmeleri için gereken moral ve becerilerin bazen olumlu bazen de olumsuz etki etmektedir. İç tatmin çalışırken kazanılan tatminin ifadesi olarak, çalışanın amaçladığı kalite standartlarına ulaşması ve yeni metotları tatbikteki başarısı ile artmaktadır. İşletmelerde çalışanların etkin bir yarış için işyerinde gösterdikleri örgütsel davranışları büyük bir önem taşımaktadır. Bununla beraber örgütsel bağıllık, iş stresi, iş tatmini, performans, çalışan devir hızı vb. konular gerek işletme yöneticileri gerekse araştırmacıları tarafından daha önemle ve sıklıkla takip edilmektedir. Örgütsel davranışın kavramları genel çerçevesini oluşturduğu gibi bunlarla ilgili yapılan araştırmaların fazlalığı da konunun önemini meydana getirmektedir. Konaklama konusunda başarılı sayılan işletmelerin belirledikleri strateji ve hedeflere ulaşmalarındaki en mühim faktörün sağlıklı çalışanlar olduğu söylenebilir. Analizler sonucunda, içsel iş tatmini ile normatif bağıllık ve işten ayrılma niyeti düzeyleri arasında ilişki olduğu ($0,05 > 0,00$) tespit edilmiştir.

İçsel İş tatmini ile duygusal bağıllık, devamlılık bağıllığı, normatif bağıllık ve işten ayrılma niyeti arasındaki ilişkiye yönelik olarak; çalışanlar, kalmaya gereksinim duymakta olduğu için konaklama işletmelerinin bir üyesi olmayı sürdürebilir. Bu durumda konaklama işletmelerine; işinde yüksek seviyede tatmin yaşamakta olan çalışanın işletmeden ayrılması sonucunda seçeneklerini değerleri değerlendirecek ve seçeneklerle yaptığı karşılaştırma neticesinde yüksek tatmin yaşamakta bulunduğu işinde kalmayı arzu etmektedir.

❖ Dışsal iş tatmini ile duygusal bağıllık, devamlılık bağıllığı, normatif bağıllık ve işten ayrılma niyeti arasındaki ilişkinin analizlerinde; çalışanların başarıları üzerinde çok mühim etkisi olan iş tatmininin faydaları işletme, çalışan ve yönetici bakımından olmak üzere üç grupta ele alınabilir. İş tatminini etkilemekte olan faktörler bireye göre farklılık gösterdiği gibi iş tatmininin bireye göre ayrı algılanabilir. Başka bir ifade ile ayrı bireysel niteliklere sahip çalışanların, çalıştıkları işten algıladıkları iş tatmini hissi de farklılık göstermektedir. Çalışanın, yapmakta olduğu çalışmalar neticesinde sahip

olunan tatmin vaziyeti dışsal tatmin biçiminde ifade edilmektedir. Dışsal etkenler olarak işin nitelikleri, ücreti, ödülleri, yönetim uygulamaları, çalışma koşulları, iş arkadaşları olarak sıralanabilir. Pansiyon, otel vb. gibi konaklama konumunda etkinlik göstermekte olan işletmelerde, çalışanın yapmış olduğu iş karşılığında kazandığı ücret, işin sürekliliği ve diğer yardımlar dışsal tatmin ile doğru olarak orantılı olmaktadır. Analizler sonucunda, dışsal iş tatmini ile normatif bağlılık ve işten ayrılma niyeti düzeyleri arasında ilişki olduğu ($0,05 > 0,00$) tespit edilmiştir.

Dışsal iş tatmini ile duygusal bağlılık, devamlılık bağlılığı, normatif bağlılık ve işten ayrılma niyeti arasındaki ilişkiye yönelik olarak işletmelere; dışsal iş tatmininin konaklama işletmelerinde yalnızca maddi varlıklarla değil, maddi olmayan etkileşim adaleti gibi faktörlerle de alakalı olabileceğini, yöneticilerin dikkate alması önerilebilir.

❖ İşten ayrılma niyeti ile duygusal bağlılık, devamlılık bağlılığı, normatif bağlılık içsel iş tatmini ve dışsal iş tatmini arasındaki ilişkinin analizleri; işletmelerin ellerinde az bulunan kaynaklardan maksimum biçimde faydalanmaları, yüksek düzeyde insan kaynaklarını aktif bir biçimde kullanmalarına bağlı olmaktadır. İnsan kaynaklarının verimli olması öteki kaynakları verimli duruma getirebileceği gibi, devamlılığı da artırmakta ve işletmenin bu konuda maliyetlerinin azalmasına yardım edebilmektedir. Çalışanın işletmesi için yapmakta olduğu gönüllü yardımlar ve işletmede uzun seneler bulunmak istemesi, işinden temin ettiği tatmin ile ilgili olmaktadır. İş tatmini; kişinin iş ortamında sağladığı manevi ve maddi kazanımları, kişisel değerlendirme süreci içinden geçirmesi neticesinde ortaya çıkan davranış ve tutumlar olmaktadır. Kişinin işinden temin ettiği tatmin duygusu, iş yaşamının dışındaki hayatına ve çalıştığı işine olumlu olarak yansıyabilmektedir. Analizler sonucunda, içsel iş tatmini ile devamlılık bağlılığı, normatif bağlılık ve işten ayrılma niyeti düzeyleri arasında ilişki olduğu ($0,05 > 0,00$, $0,009$) tespit edilmiştir.

İşten ayrılma niyeti ile duygusal bağlılık, devamlılık bağlılığı, normatif bağlılık içsel iş tatmini ve dışsal iş tatmini arasındaki ilişkiye yönelik konaklama işletmelerinin çalışanların iş tatminlerini artırmaları için; konaklama işletmelerini de kapsamak üzere gerek örgütsel, gerekse bireysel yönden son derece mühim olan iş tatmini hakkında yöneticilerin duyarlı olması, çalışanların çalıştığı işlerinde belirli bir seviyede tatmin temin etmeleri için yönetsel tedbirler alması ve çalışanlarda iş tatminini yükseltecek yeni düzenlemeler yapılması önerilebilir.

KAYNAKÇA

KİTAPLAR

- BALAY Refik, **Yönetici ve Öğretmenlerde Örgütsel Bağlılık**, Nobel Yayın Dağıtım, Ankara, 2000.
- BERGHE Jae Vanden, **Job Satisfaction and Job Performance at the Work Place**, ARCADA, 2011.
- DPT, Kamu Yönetiminin İyileştirilmesi ve Yeniden Yapılandırılması Özel İhtisas Komisyonu Raporu, **Sekizinci Beş Yıllık Kalkınma Planı**, Ankara, 2000, s. 74.
- EREN Erol, **Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi**, Beta Yayınları, İstanbul, 2012.
- EREN Erol, **Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi**, Beta Yayınları, 14. Baskı, İstanbul, 2014.
- ETZİONİ Amitai, **Comparative Analysis of Complex Organizations**, rev. Simon and Schuster. 1975.
- İLHAN Erdoğan, **İşletmelerde Davranış**, İstanbul Üniversite İşletme Fakültesi Yayınları, İkinci Baskı, İstanbul, 1997.
- KANTER Rosabeth Moss, **Commitment and Social Organizations**, American Sociological Review, 1968, 449-517.
- KAVUNCUBAŞI Şahin ve Adnan Kısa, **Sağlık Kuramları Yönetimi**, Anadolu Üniversitesi Yayın, Eskişehir, 2002.
- KOÇEL Tamer, **İşletme Yöneticiliği**, Beta Basım Yayım, İstanbul, 2013.
- LAİ Emily R., **Motivation: A Literature Review, Always Learning**, Pearson, 2011.
- MATTILA Ranny R, **The Relationship Between Burnout, Job Satisfaction, Turnover Intention and Organizational Commitment in İT Workers**. Dissertation the Degree Doctorate of Philosophy Capella University, 2006.
- MOTOWİDLO Stephan and Harrison J. Kell, "Job Performance", **Handbook of Psychology**, Chapter 5, 2012.
- ORTİZ Daniel Cernas, "Organizational Commitment & Its Antecedents: Empirical Evidence From a Developing Country", **Southwest Decision Sciences Institute Conference**, 2010, 1-17.
- PADEM Hüseyin, GÖKSU Ali ve KONAKLI Zafer, **Araştırma Yöntemleri SPSS Uygulamalı**, International Burch University, 2013.
- PRICE James, L., **The Study of Turnover**, Iowa State University Press, Ames, 1977.
- SABUNCUOĞLU, Zeyyat ve Tüz, Melek, **Örgütsel Psikoloji**, Alfa Yayınları, 4. Baskı, Bursa, 2003.
- SYDNEY Macquarie Street, **Royal Australasian College of Physicians**, Workplace Attendance and Absenteeism, The Australasian Faculty of Occupational Medicine, National Library of Australia, 1999, pp. 6-7.
- ŞİMŞEK M. Şerif, AKGEMİCİ Tahir ve ÇELİK Adnan, **Davranış Bilimlerine Giriş Örgütlerde Davranış**, Ankara: Nobel Yayın Dağıtım, 2005.
- UYGUR Akyay, **Bir Araştırma ile Örgütsel Bağlılık ve İşe Bağlılık**, Barış Platin Basın Yayın, Ankara, 2015.

MAKALELER

- AĞCA Veysel ve ERTAN Hayrettin, "Duygusal Bağlılık İçsel Motivasyon İlişkisi: Antalya'da Beş Yıldızlı Otellerde Bir İnceleme", **Afyon Kocatepe Üniversitesi, İ.İ.B.F. Dergisi**, 2008, Cilt: 10, Sayı: 2, 135-156.
- AKINCI Zeki, "Turizm Sektöründe İşgören İş Tatminini Etkileyen Faktörler: Beş Yıldızlı Konaklama İşletmelerinde Bir Uygulama", **Akdeniz İ.İ.B.F. Dergisi**, 2002, Sayı: 4, 1-25.
- AKKOÇ İrfan, ÇALIŞKAN Abdullah, TURUNÇ Ömer, "Örgütlerde Gelişim Kültürü ve Algılanan Örgütsel Desteğin İş Tatmini ve İş Performansına Etkisi: Güvenin Aracılık Rolü" **Yönetim ve Ekonomi: Celal Bayar Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, 2012, Cilt: 19, Sayı: 1, 105-135.
- AKMAN Gülşen, ÖZKAN Coşkun, ERİŞ Hatice, "Strateji Odaklılık ve Firma Stratejilerinin Firma Performansına Etkisinin Analizi", **İstanbul Ticaret Üniversitesi Fen Bilimleri Dergisi**, 2008, Yıl: 7 Sayı: 13, 93-115.
- AKMAZ Abdullah ve Ali Erbaşı, "Psikolojik Kontrat İle Örgütsel Bağlılık ve Örgütsel Güven İlişkisi: Mersin İlindeki 4 ve 5 Yıldızlı Otel İşletmelerinde Bir Uygulama", **Abant İzzet Baysal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, 2017, Cilt: 17, Sayı: 4, 125-154.
- ALİYEV Yusuf ve Musap Işık, "Örgütsel Sosyalleşme ve Örgütsel Özdeşleşme Arasındaki İlişki: Bir Araştırma", **Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, 2014, Sayı: 37, 131-149.
- ALKIS Hüseyin, "Üretim İşletmeleri Açısından İş Görenlerin Demografik Özellikleri İle Motivasyon Araçlarını Algılama Düzeyleri Arasındaki İlişki", **Kamu-İş**, 2008, Cilt: 10, Sayı: 2, 79-96.
- ALTINDAĞ Erkut ve AKGÜN Bahar, "Örgütlerde Ödüllendirmenin İşgören Motivasyonu ve Performansı Üzerindeki Etkisi", **Mustafa Kemal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, 2015, Cilt: 12, Sayı: 30, 281-297.
- ARABACI İ. Bakır, ALANOĞLU Müslim, DOĞAN Bircan, "Okul Müdürlerinin Karizmatik Liderlik Özellikleri ile Öğretmenlerin Örgütsel Bağlılıkları Arasındaki İlişki", **Turkish Journal of Educational Studies**, 2014, Volume: 1, No: 1, 192-221.
- ARAZA Aylin, ASLAN Gonca, BULUT Çağrı, "Örgütsel Sosyalleşme: Bir Literatür Taraması", **Journal of Yaşar University**, 2013, Cilt: 8, Sayı: 32, 5556-5582.
- ARI SAĞLAM Güler, BAL Hasan, ÇINA BAL Emine, "İşe Bağlılığın Tükenmişlik ve İşten Ayrılma Niyeti İlişkisindeki Aracılık Etkisi: Yatırım Uzmanları Üzerinde Bir Araştırma", **Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, 2010, Cilt: 15, Sayı: 3, 143-166.
- ARSLAN Serdar ve Engin Üngüren, "Rol Çatışması ve Rol Belirsizliğinin Örgütsel Yabancılaşmaya Etkisi: Alanya Belediyesi'nde Bir Araştırma", **ÇYYD**, Cilt: 26, Sayı: 4, Ekim 2017, 43-84.
- ASLAN Mahire ve Aslı Ağıroğlu Bakır, "Öğretmenlerin Okullarındaki Örgütsel Bağlılığa İlişkin Görüşleri", **International Journal of Social Science**, 2014, Cilt: 25, Sayı: 1, 189-206.
- ASLAN Zeynep ve Senem Etyemez, "İşgörenlerin Tükenmişlik Düzeylerinin İşten Ayrılma Niyeti Üzerine Etkisi: Hatay'daki Otel İşletmelerinde Bir Araştırma", **İşletme Araştırmaları Dergisi**, 2015, Cilt: 7, Sayı: 3, 482-507.

- ASLAN Zeynep, "İşgörenlerin Tükenmişlik Düzeylerinin İşten Ayrılma Niyeti Üzerine Etkisi: İstanbul'daki Seyahat Acentalarında Bir Araştırma", **Nevşehir Hacı Bektaş Veli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, 2014, Cilt: 3, 19-40.
- ÂŞIK D. Akşit, "Çalışanların İş Doyumunu Etkileyen Bireysel ve Örgütsel Faktörler ile Sonuçlarına İlişkin Kavramsal Bir Değerlendirme", **Türk İdare Dergisi**, 2010, Sayı: 467, 31-51.
- AVCI Nilgün ve Deniz Küçükusta, "Konaklama İşletmelerinde Örgütsel Öğrenme, Örgütsel Bağlılık ve İşten Ayrılma Eğilimi Arasındaki İlişki", **Anatolia: Turizm Araştırmaları Dergisi**, 2009, Cilt: 20, Sayı: 1, 33-44.
- AVEN Forrest F., PARKER, Barbara, MCEVOY Glenn M., "Gender and Attitudinal Commitment to Organizations: A Meta-Analysis", **Journal of Business Research**, 1993, Volume: 26, No: 1, 63-73.
- AY Ferda Alper, FİLİZÖZ Berrin, ÖNCÜL Mehmet Sadık, "Kariyer Yönetimi Uygulamalarının İş Tatminine Etkisi: Kamu ve Özel Sağlık Çalışanlarına Yönelik Bir Araştırma", **Afyon Kocatepe Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, 2015, Cilt: 16, Sayı: 2, 45-61.
- AYDEMİR Pelin ve ERDOĞAN Evrim, "İş Görenlerin Ücret Tatmini, İş Tatmini ve Performans Algısı", **Kamu-İş**, 2013, Cilt: 13, Sayı: 2, 127-153.
- AYTAÇ Serpil, "İş Stresi Yönetimi El Kitabı İş Stresi: Oluşumu, Nedenleri, Başa Çıkma Yolları, Yönetimi", **Uludağ Üniversitesi İİBF**, 2009, 1-34.
- AZIRI Brikend, "Job Satisfaction: A Literature Review", **Management Research and Practice**, 2011, Volume: 3, Issue: 4, 77-86.
- BABADAĞ Mustafa, "Demografik Faktörlerin Örgütsel Bağlılığa Etkisi: Bir Uygulama", **Çankırı Karatekin Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, 2015, Cilt: 6, Sayı: 2, 313-332.
- BACAK Bünyamin ve YİĞİT Yusuf, "İşe Devamsızlığın Nedenleri, Ekonomik Sonuçları ve Azaltılması İçin Alınması Gereken Önlemler", **Girişimcilik ve Kalkınma Dergisi**, 2014, Cilt: 5, Sayı: 1, 29-44.
- BAĞDOĞAN Selver Yıldız ve SARPBALKAN Damla, "Çalışanların Örgütsel Bağlılığını Etkileyen Bir Faktör Olarak Dönüşümcü Liderlik Algısı", **Yönetim Bilimleri Dergisi**, 2017, Cilt: 15, Sayı: 30, 335-352.
- BAKAN İsmail ve BÜYÜKBEŞE Tuba, "Örgütsel İletişim ile İş Tatmini Unsurları Arasındaki İlişkiler: Akademik Örgütler İçin Bir Alan Araştırması", **Akdeniz İİBF Dergisi**, 2004, Sayı: 7, 1-30.
- BALIK Erdinç ve ŞENGÜL Ümran, "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**, 2016, Cilt: 8, Sayı: 3.
- BAŞARAN Reyhan, "Örgütsel Tutum ve Davranışların İş Performansı ve İşten Ayrılma Niyetine Etkisi: İlişkisel Psikolojik Sözleşmelerin Aracılık Rolü", **İğdir Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi**, 2017, Sayı: 12, 239-270.
- BAYAR Hilal Tuğçe ve ÖZTÜRK Mustafa, "İş Stresinin İş Tatmini Üzerindeki Etkisi: Süleyman Demirel Üniversitesi Araştırma Görevlileri Üzerine Bir Araştırma", **Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, 2017, Cilt: 22, Sayı: 2, 525-546.
- BAYRAM Levent, "Yönetimde Yeni Bir Paradigma: Örgütsel Bağlılık", **Sayıştay Dergisi**, 2005, Sayı: 59, 125-139.

- BAYRAMLIK Hakan, BAYIK Mehmet Emin, GÜNEY Gökhan, "Kişi-Örgüt Uyumunun İş Tatmini Üzerine Etkisi: Ankara İlinde İş Makineleri Sektörü İşgörenleri Üzerinde Bir Uygulama", *Kara Harp Okulu Bilim Dergisi*, 2015, Cilt: 25, Sayı: 2, 1-28.
- BEĞENİRBAŞ Mamduh, "Duygusal Emeğin İş Performansı ve İşten Ayrılma Niyetine Etkisinde Kişilerarası Çarpıklığın Aracılık Rolü", *Business and Economics Research Journal*, 2014, Volume: 5, Number: 2, 109-127.
- BEKMEZCİ Mustafa ve MERT İbrahim Sani, "Çalışanların İş Tatmininin Yaşam Tatminini Yordamasında Kamu ve Özel Sektör Farklılığı", *Örgütsel Davranış Kongresi Bildiriler Kitabı*, 1. Basım, Sakarya Üniversitesi İşletme Fakültesi, 15-16 Kasım 2013, 172-182.
- BISWAS Soumendu, "Relationship Between Psychological Climate and Turnover Intentions And Its Impact On Organisational Effectiveness: A Study In Indian Organisations", *IIMB Management Review*, 2010, Volume: 22, No: 3, 102-110.
- BİLGİÇ Hasan Fikri, "Örgütsel Bağlılık-İş Tatmini İlişkisi", *Bitlis Eren Üniversitesi İktisadi Ve İdari Bilimler Fakültesi Akademik İzdüşümü Dergisi*, 2017, Cilt: 2, Sayı: 3, 34-49.
- BLUEDORN, Allen C., "A Unified Model of Turnover From Organizations", *Human Relations*, 1982, Volume: 35, No: 2, 135-153.
- BOZKURT Öznur ve YURT İrfan, "Akademisyenlerin Örgütsel Bağlılık Düzeylerini Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma", *Yönetim Bilimleri Dergisi*, 2013, Cilt: 11, Sayı: 22, 121-139.
- BÖYÜKASLAN Âdem, AŞIKOĞLU, RIZA Hasan, ÖZKARA, "İşletme Kültürünün Finansal Performansa Etkisi: Eleştirel Bir Literatür Taraması", *Yönetim Bilimleri Dergisi*, 2017, Cilt: 15, Sayı: 30, 353-391.
- CEYLAN Adnan ve ULUTÜRK Yıldırım Hüseyin, "Rol Belirsizliği, Rol Çatışması, İş Tatmini ve Performans Arasındaki İlişkiler", *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 2006, Cilt: 7, Sayı: 1, 48-58.
- CİHANGİROĞLU Necmettin ve ŞAHİN Bayram, "Organizasyonlarda Önemli Bir Fenomen: Psikolojik Sözleşme", *ZKÜ Sosyal Bilimler Dergisi*, 2010, Cilt: 6, Sayı: 11, 1-16.
- CİHANGİROĞLU Necmettin, TEKE Abdulkadir, ÇELEN Özay, ÖZATA Musa, "Mesleki Bağlılık ile Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkinin Analizi", *Gülhane Tıp Dergisi*, 2015, Sayı: 57, 367-372.
- ÇAKAR Nigar Demircan ve CEYLAN Adnan, "İş Motivasyonunun Çalışan Bağlılığı ve İşten Ayrılma Eğilimi Üzerindeki Etkileri", *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 2005, Cilt: 6, Sayı: 1, 52-66.
- ÇAKMAK Nermin ve OCAKLI Emre, "Performans Değerlendirmesi Gerekli midir? Neden?", *UNAK*, 2006, Cilt: 6, 212-230.
- ÇALIK Cemal, "Örgütsel Sosyalleşme Sürecinde Eğitimin Değişen Rolü ve Önemi", *Kastamonu Eğitim Dergisi*, 2006, Cilt: 14, Sayı: 1, 1-10.
- ÇALIŞKAN Zekeriya, "İş Tatmini: Malatya'da Sağlık Kuruluşları Üzerine Bir Uygulama", *Doğu Anadolu Bölgesi Araştırmaları*, 2005, Cilt: 3, Sayı: 1, 9-18.
- ÇARIKÇI İlker Hüseyin ve KOYUNCU Osman, "Bireyci-Toplumcu Kültür ve Girişimcilik Eğilimi Arasındaki İlişkiyi Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma", *Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 2010, Yıl: 2, Sayı: 3, 1-18.

- ÇARIKÇI İlker Hüseyin, “Çalışanların İş Tatminlerini Etkileyen Kişisel Özellikler-Süpermarket Çalışanları Üzerine Bir Araştırma”, **Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi**, 2000, Cilt: 5, Sayı: 2, 155-168.
- ÇAVDAR Hava ve ÇAVDAR Mehmet, “İşletmelerde İşgören Bulma ve Seçme Aşamaları”, **Journal of Naval Science and Engineering**, 2010, Volume: 6, No: 1, 79-93.
- ÇAVUŞ Şenol ve GÜRDOĞAN Arzu, “Örgüt Kültürü ve Örgütsel Bağlılık İlişkisi: Beş Yıldızlı Bir Otel İşletmesinde Araştırma”, **Ticaret ve Turizm Eğitim Fakültesi Dergisi**, 2008, Sayı: 1, 18-34.
- ÇEKMECELİOĞLU Hülya Gündür, “Örgüt İkliminin İş Tatmini ve İşten Ayrılma Niyeti Üzerindeki Etkisi: Bir Araştırma”, **C.Ü. İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi**, 2005, Cilt: 6, Sayı: 2, 23-39.
- ÇETİN Fatih ve TÜZÜN İpek Kalemci, “Örgütsel Destek Kaynakları ve Algılanan İş Stresi İlişkisinde Psikolojik Sermayenin Rolü Üzerine Boylamsal Bir Araştırma”, **IV. Örgütsel Davranış Kongresi**, 4-5 Kasım 2016, 478-485.
- ÇETİN Mehmet, CİHANGİROĞLU Necmettin ve TÜRK Yusuf Ziya, “Bir Grup Eczacının Mesleki Bağlılık Algılarının İncelenmesi”, **Pamukkale Tıp Dergisi**, 2010, Cilt: 3, Sayı: 3, 125-130.
- ÇETİN Muharrem ve KAYIR Hüseyin, “Örgütsel Bağlılık ve Halkla İlişkiler”, **Üçüncü Sektör Kooperatifçilik**, 2010, Cilt: 45, Sayı: 1, 40-64.
- ÇETİNKAYA Fatih Ferhat ve ÖZKARA Belkıs, “Hizmet İşletmelerinde Psikolojik Sözleşme İhlalleri ve Örgütsel Sinizm İlişkisi: Kapadokya Bölgesi 4 ve 5 Yıldızlı Otel İşletmelerinde Bir Araştırma”, **Kastamonu Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, 2015, Sayı: 9, 72-91.
- ÇÖL Güner ve GÜL Hasan, “Kişisel Özelliklerin Örgütsel Bağlılık Üzerine Etkileri ve Kamu Üniversitelerinde Bir Uygulama”, **İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi**, 2005, Cilt: 19, Sayı: 1, 291-306.
- DEMİRBAŞ Birol ve HAŞIT Gürkan, “İş Yerinde Yalnızlık ve İşten Ayrılma Niyetine Etkisi: Akademisyenler Üzerine Bir Uygulama”, **Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi**, 2016, Cilt: 16, Sayı: 1, 137-158.
- DEMİR Cengiz ve ÖZTÜRK Umut Can, “Örgüt Kültürünün Örgütsel Bağlılık Üzerine Etkisi ve Bir Uygulama”, **Dokuz Eylül Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, 2011, Cilt: 26, Sayı: 1, 17-41.
- DEMİREL Yavuz, “Örgütsel bağlılık ve Üretkenlik Karşılı Davranışlar Arasındaki İlişkiye Kavramsal Yaklaşım”, **İstanbul Ticaret Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi**, 2009, Yıl: 8, Sayı: 15, 115-132.
- DEMİRKIRAN Mustafa ve ERDEM Ramazan, “Personel Devrinin Nedenlerine İlişkin Geliştirilen Modellerin İncelenmesi”, **Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, 2014, Cilt: 19, Sayı: 3, 289-311.
- DİKİLİ Ali ve BAYRAKTAROĞLU Serkan, “Psikolojik Sözleşme İle İş Tatmini İlişkisi: Bir Örnek Olay Çalışması”, Sakarya Üniversitesi İşletme Fakültesi, **Örgütsel Davranış Kongresi Bildiriler Kitabı**, 15-16 Kasım 2013, 1-551.
- DİKİLİ Ali ve BAYRAKTAROĞLU Serkan, “Psikolojik Sözleşme İle İş Tatmini İlişkisine Yönelik Bir Araştırma”, **Eskişehir Osmangazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi**, 2013, Cilt: 8, Sayı: 2, 204-228.

- DOĞAN Selen ve KILIÇ Selçuk, "Örgütsel Bağlılığın Sağlanmasında Personel Güçlendirmenin Yeri ve Önemi", **Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, 2007, Sayı: 29, 37-61.
- DOĞAR Nizamettin ve GÜRSOY Ali, "Kişilikle Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişki ve Bu İlişkide İş Tatmininin Aracılık Etkisi", **Kara Harp Okulu Bilim Dergisi**, 2017, Cilt: 27, Sayı: 1, 113-146.
- DURNA Ufuk ve EREN Veysel, "Üç Bağlılık Unsuru Ekseninde Örgütsel Bağlılık", **Doğuş Üniversitesi Dergisi**, 2005, Cilt: 6, Sayı: 2, 210-219.
- DURDUN Filiz, DURDUN ÇALIŞAN Çiğdem, BAŞ Yeliz, "Çalışanların İş Doyumu, Yönetim ve Ödüllendirme Beklentileri ve Ücret ve Sosyal Olanaklar ile İlgili Algılarının Örgütsel Bağlılıkları Üzerindeki Etkilerinin İncelenmesi: Tekstil Sektörü Örneği", **Uluslararası Sosyal Araştırmalar Dergisi**, 2017, Cilt: 10 Sayı: 51, 926-941.
- DUYGULU Sergül ve ABAAN Süheyla, "Örgütsel Bağlılık: Çalışanların Kurumda Kalma Ya Da Kurumdan Ayrılma Kararının Bir Belirleyicisi", **Hacettepe Üniversitesi Hemşirelik Fakültesi Dergisi**, 2007, Cilt: 14, Sayı: 2, 61-73.
- ERGENELİ Azize ve ERYİĞİT Mehmet, "Öğretim Elemanlarının İş Tatmini: Ankara'da Devlet ve Özel Üniversite Karşılaştırması", **H.Ü. İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, 2001, Cilt: 19, Sayı: 2, 159-178.
- ERÖZ Sibel Sü ve ÜNAL Aydın, "Özel Güvenlik Kurumlarında Çalışan İşgörenlerin İş Tatminleri ve Örgütsel Bağlılıkları Arasındaki İlişkinin Belirlenmesine Yönelik Ampirik Bir Araştırma", **Bingöl Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi** 2013, Cilt: 3, Sayı: 6, 101-126.
- ERTÜRK Emel ve KEÇECİOĞLU Tamer, "Çalışanların İş Doyumları ile Mesleki Tükenmişlik Düzeyleri Arasındaki İlişkiler: Öğretmenler Üzerine Örnek Bir Uygulama", **Ege Akademik Bakış Dergisi**, 2012, Cilt: 12, Sayı: 1, 39-52.
- FETTAHLIOĞLU Ömer Okan ve SÜNBÜL Mehri Banu, "Duygusal Zekanın Psikolojik Güçlendirme Üzerindeki Etkisi", **Akademik Sosyal Araştırmalar Dergisi**, Yıl: 3, Haziran 2015, Sayı: 14, s. 157-175.
- FİDANBOY Cemalettin Öcal ve SERPOUSH Mahsa, "İş Yaşamında Yalnızlığın Örgütsel Yaratıcılık Algısına Etkisi: AR-GE Çalışanları Kapsamında Bir Araştırma", **IV. Örgütsel Davranış Kongresi**, 4-5 Kasım 2016, 5-687.
- FİLİZ Zeynep ve KOLUKOĞLU Sıdika, "Doğrusal Olmayan Kanonik Korelasyon Analizi ve Bir Uygulama", **Uluslararası Yönetim İktisat ve İşletme Dergisi**, 2012, Cilt: 8, Sayı: 16, 59-75.
- GANAİ M. Y., ALİ Shahnaaz, "Job Satisfaction of Higher Secondary School Teachers in Relation to Their Seniority and Stream of Education", **Merit Research Journal of Education and Review**, 2013, Volume: 1, Issue: 1, 6-10.
- GÖKÇE Gülise, ŞAHİN Ali, BULDUKLU Yasin, "Herzberg'in Çift Faktör Kuramı ve Alt Gelir Gruplarında Bir Uygulama: Meram Tıp Fakültesi Örneği", **SÜ İİBF Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi**, 2010, Cilt: 1, Sayı: 20, 233-246.
- GÜÇER Evren, PELİT Elbeyi, DEMİRDAĞ Şerif Ahmet, KELEŞ Yasin, "Sosyal Kaytarmanın İşten Ayrılma Niyeti Üzerindeki Etkisi: Otel İşletmelerinde Bir Araştırma", **İşletme Araştırmaları Dergisi** 2017, Cilt: 9, Sayı: 2, 14-36.
- GÜL Hasan, "Davranışsal Bağlılık Yaklaşımı ve Değerlendirilmesi", **Yönetim ve Ekonomi**, 2003, Cilt: 10, Sayı: 1, 73-83.
- GÜL Hasan, "Örgütsel Bağlılık Yaklaşımlarının Mukayesesi ve Değerlendirilmesi", **Ege Akademik Bakış Dergisi**, 2002, Cilt: 2, Sayı: 1, 37-56.

- GÜLOVA Asena Altın ve DEMİRSOY Özge, "Örgüt Kültürü ve Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişki: Hizmet Sektörü Çalışanları Üzerinde Ampirik Bir Araştırma", **Business and Economics Research Journal**, 2012, Volume: 3, No: 3, 49-76.
- GÜN Gül, "İş Gören Devir Oranı Analizi: Bitlis İli Otel İşletmelerinde Bir Uygulama", **Bitlis Eren Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, 2016, Cilt: 5, Sayı: 2, 1-20.
- GÜRBÜZ Sait, "Örgütsel Vatandaşlık Davranışı İle Duygusal Bağlılık Arasındaki İlişkilerin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma", **Ekonomik ve Sosyal Araştırmalar Dergisi**, 2006, Cilt: 3, Sayı: 1, 48-75.
- HOŞ Canan ve OKSAY Aygen, "Hemşirelerde Örgütsel Bağlılık ile İş Tatmini İlişkisi", **Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, 2015, Cilt: 20, Sayı: 4, 1-24.
- HOWARD Becker S., "Notes on the Concept of Commitment", **American Journal of Sociology**, 1960, Volume: 66, No: 1, 32-40.
- HWANG, I. S., KOU, J. H. "Effect of Job Satisfaction and Perceived Alternative Employment Opportunities on Turnover Intention: An Examination of Public Sector Organizations", **Journal of American Academy of Business, Cambridge**, 2006, Volume: 8, No: 2, 254-259.
- IQBAL Anam, TUFAL SAJID Muhammad, LODHI Roma, "Employee Loyalty and Organizational Commitment in Pakistani Organizations", **Global Journal of Human Resource Management**, 2015, Volume: 3, Issue: 1, 1-11.
- İRİZ Rifat ve AKGÜN Özlem, "Örgütsel Bağlılığın Çalışan Performansı Üzerine Etkilerini Ölçmeye Yönelik Bir Çalışma", **Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler MYO Dergisi**, 2011, Cilt: 14, Sayı: 1-2, 201-224.
- İŞCAN Ö. Faruk ve TIMUROĞLU M. Kürşat, "Örgüt Kültürünün İş Tatmini Üzerindeki Etkisi ve Bir Uygulama", **Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi**, 2007, Cilt: 21, Sayı: 1, 119-135.
- İŞCAN Ömer Faruk ve ÇAKIR Sezin, "Mentorluk ve Psikolojik Güçlendirmenin Öz Yeterlilik Algısına Etkisi", **Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, 2016, Cilt: 21, Sayı: 1, 1-15.
- JAFAROVA Farida ve SAĞLAM Neşe, "Çalışanların İş Tatmini, Örgütsel Bağlılık ve İşten Ayrılma Niyetlerinin Karşılaştırmalı Analizi", **İstanbul Aydın Üniversitesi Dergisi**, Cilt: 10, Sayı: 3, 57-82.
- JAİN Priyanka and DUGGAL Taranjeet, "The Role of Transformational Leadership in Organizational Commitment", **International Journal of Business Quantitative Economics and Applied Management Research**, 2015, Volume: 2, Issue: 5, 1-11.
- JOHN L. Cotton ve JEFFREY M. Tuttle, "Employee Turnover: A Meta Analysis and Review with Implications for Research", **Academy of Management Review**, 1986, Volume: 11, No: 1, pp. 55-70.
- KANBUR Engin, "Havacılık Sektöründe Psikolojik Güçlendirme, İş Performansı ve İşten Ayrılma Niyeti Arasındaki İlişkilerin İncelenmesi", **Uluslararası Yönetim İktisat ve İşletme Dergisi**, 2018, Cilt: 14, Sayı: 1, 147-162.
- KAPTANOĞLU Rana Özyurt, "An Application on Organisational Commitment and Emotional Intelligence", **Balkan and Near Eastern Journal of Social Sciences**, 2017, Volume: 3, Sayı: 3, 103-111.

- KARABAĞ Solmaz Filiz ve ÖZGEN Hüseyin, “Küçülen İşletmelerde Çalışanların İş Ortamına ve Sosyal Mübadeleyle İlişkin Algılamaların İş Tatmini, İş Stresi ve İşten Ayrılma Niyetlerine Etkisi Üzerine Bir Araştırma”, **“İş, Güç” Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi**, 2008, Cilt: 10, Sayı: 3, 1303-2860.
- KARABAY Erdilek, “Sağlık Personelinin İş Stresi, İş-Aile Çatışması ve İş-Aile-Hayat Tatminlerine Yönelik Algılarının İşten Ayrılma Niyeti Üzerindeki Etkilerinin Belirlenmesi Üzerine Bir Araştırma”, **Yönetim Bilimleri Dergisi**, 2015, Cilt: 13, Sayı: 26, 113-134.
- KARACA Mustafa, Durdu BİÇKES Mehmet, ÇAKI Caner, KARADUMAN Gülşen, “Medya Yöneticilerinin İş Tatmin Düzeylerinin İşten Ayrılma Niyetleri Üzerindeki Etkisi: Malatya Örneği”, **Gümüşhane Üniversitesi İletişim Fakültesi Elektronik Dergisi**, 2017, Cilt: 5, Sayı: 2, 969-990.
- KARACAOĞLU Korhan, “Sağlık Çalışanlarının İşe Bağlılığa İlişkin Tutumları Demografik Nitelikleri Arasındaki İlişkilerin İncelenmesi: Nevşehir İlinde Bir Uygulama”, **Yönetim Dergisi**, 2005, Yıl: 16, Sayı: 52, 54-72.
- KARAHAN Atila ve YILMAZ Hüseyin, “Mobbing ve Örgütsel Bağlılık İlişisine Yönelik Bir Çalışma”, **Journal of Yaşar University**, 2014, Cilt: 9, Sayı: 33, 5692-5715.
- KARAKUŞ Hatice, “Hemşirelerin İş Tatmin Düzeyleri: Sivas İli Örneği”, **Dicle Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, 2011, Yıl: 3, Sayı: 6, 46-57.
- KARAMAN Rifat, “İşletmelerde Performans Ölçümünün Önemi ve Modern Bir Performans Ölçme Aracı Olarak Balanced Scorecard”, **Celal Bayar Üniversitesi Dergisi**, 2013, Cilt: 1, Sayı: 16, 411-427.
- KARATAŞ Ahmet, “Örgütsel Bağlılık ve İşten Ayrılma (Kurum Değişirme) Niyeti İlişkisi”, **Akademik Bakış Dergisi**, 2016, Sayı: 53, 71-83.
- KARCIOĞLU Fatih ve AKBAŞ Sevil, “İşyerinde Psikolojik Şiddet ve İş Tatmini İlişkisi”, **Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi**, 2010, Cilt: 24, Sayı: 3, 139-161.
- KARCIOĞLU Fatih, TİMİROĞLU Kim, ÇINAR ORHAN, “Örgütsel İletişim ve İş Tatmini İlişkisi, Bir Uygulama”, **Yönetim**, 2009, Yıl: 20, Sayı: 63, 59-76.
- KAUR Avneet, “Maslow’s Need Hierarchy Theory: Applications and Criticisms”, **Global Journal of Management and Business Studies**, 2013, Volume: 3, Number: 10, 1061-1064.
- KAYA Ferda Şule, YILDIZ, Bora, YILDIZ, Harun, “Herzberg ‘in Çift Faktör Kuramı Açısından İlköğretimi, Kademe Öğretmenlerinin Motivasyon Düzeylerinin Değerlendirilmesi”, **Uluslararası Hakemli Sosyal Bilimler E-Dergisi**, 2013, Sayı: 39, 1-18.
- KAYA İlke, “Otel İşletmeleri İşgörenlerinin İş Tatminini Etkileyen Faktörler: Geliştirilen Bir İş Tatmin Ölçeği”, **Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi**, 2007, Cilt: 7, Sayı: 2, 355-372.
- KAYA Ş. Didem, “Örgütsel Davranışı”, **Türk İdare Dergisi**, 2013, Yıl: 85, Sayı: 476, 265-287.
- KEMAL Poyraz ve BÜLENT Kama Uzm, “Algılanan İş Güvencesinin, İş Tatmini, Örgütsel Bağlılık ve İşten Ayrılma Niyeti Üzerindeki Etkilerinin İncelenmesi”, **Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, 2008, Cilt: 13, Sayı: 2.
- KILIÇ Recep ve BOZKAYA Engin, “Örgüt Çalışanlarının Kişilik Özellikleri İle Örgütsel Bağlılıkları Arasındaki İlişkinin İncelenmesi”, **Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, 2014, Cilt: 2, Sayı: 20, 153-178.

- KOÇ Hakan, "Örgütsel Bağlılık ve Sadakat İlişkisi", *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, 2014, Cilt: 8, Sayı: 28, 200-211.
- KOSTEAS D. Vasilios, "Job Satisfaction and Promotions", *Industrial Relations: A Journal of Economy and Society*, 2011, Volume: 50, Issue: 1, 174-194.
- KOYUNCU Mustafa ve KATLAV Eda Özgül, "Otel İşletmelerinde Psikolojik Sözleşme İhlalinin İş Tatmini ve İşten Ayrılma Niyetine Etkisi", *Seyahat ve Otel İşletmeciliği Dergisi*, 2014, Cilt: 11, Sayı: 2, 6-27.
- KÖK Sabahat Bayrak ve ÖZCAN Betül, "Örgüt Kültürünün Oluşumunda Etkili Olan Faktörler ve Örgütsel Bağlılık İlişkisi: Bankacılık Sektöründe Bir Araştırma", *Girişimcilik ve Kalkınma Dergisi*, 2012, Cilt: 7, Sayı: 2.
- KÖROĞLU Özlem, "İçsel ve Dışsal İş Doyum Düzeyleri ile Genel İş Doyum Düzeyi Arasındaki İlişkinin Belirlenmesi: Turist Rehberleri Üzerinde Bir Araştırma", *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 2012, Cilt: 13, Sayı: 2, 275-289.
- KUMAŞ, Hatice, "ÇYD ve Psiko-Sonuçlarıyla İşsizlik Etkileşimi", *Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 2001, Cilt: 3, Sayı: 4, 167-278.
- KURUÜZÜM Ayşe, IRMAK Sezgin, ÇETİN Emre İpekçi, "İşe Bağlılığı Etkileyen Faktörler: İmalat ve Hizmet Sektörlerinde Karşılaştırmalı Bir Analiz", *Bilig Dergisi*, 2010, Sayı: 53, 183-198.
- KUŞAT Ali, "Bir Değerler Sistemi Olarak "Kimlik" Duygusu ve Atatürk", *Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 2003, Sayı: 15, 45-61.
- LEE Thomas W., RICHARD T. Mowday, "Voluntarily Leaving an Organization: An Empirical Nvestigation of Steers and Mowday's Model of Turnover", *Academy of Management Journal*, 1987, Volume: 30, No: 4, 721-743.
- MATHIEU John E., ZAJAC Dennis M., "A Review and Meta-Analysis of The Antecedents, Correlates and Consequences of Organizational Commitment", *Psychological Bulletin*, 1990, Volume: 108, No: 2, 171-194.
- MEMDUHOĞLU Hasan Basri, "Örgütsel Sosyalleşme ve Türk Eğitim Sisteminde Örgütsel Sosyalleşme Süreci", Yüzüncü Yıl Üniversitesi, *Eğitim Fakültesi Dergisi*, Aralık 2008, Cilt: V, Sayı: II, 137-153.
- MİSHRA P. K., "Job Satisfaction", *IOSR Journal Of Humanities And Social Science (IOSR-JHSS)*, 2013, Volume: 14, Issue: 5, 45-54.
- MOBLEY William H., GRIFFETH R. W., Hand H. H. and MEGLINO B. M. "Review and Conceptual Analysis of the Employee Turnover Process", *Psychological Bulletin*, 1979, Volume: 86, No: 3, 493-522.
- NAGAR Komal, "Organizational Commitment and Job Satisfaction among Teachers during Times of Burnout", *Vikalpa*, 2012, Volume: 37, No: 2, 43-60.
- NEHMEH Ranya, "What is Organizational Commitment, Why Should Managers Want it in Their Workforce and is There Any Cost Effective Way to Secure it?", *Swiss Management Center*, 2009, Issue: 5, 1-9.
- OCAK Metin, GÜLER Murat, BASIM H. Nejat, "Psikolojik Sermayenin Örgütsel Bağlılık ve İş Tatmini Tutumları Üzerine Etkisi: Bosnalı Öğretmenler Üzerine Bir Araştırma", *Çankırı Karatekin Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 2016, Cilt: 6, Sayı: 1, 113-130.
- ÖRÜCÜ Edip ve ÖZAFŞARLIOĞLU Sibel, "Örgütsel Adaletin Çalışanların İşten Ayrılma Niyetine Etkisi: Güney Afrika Cumhuriyetinde Bir Uygulama", *Mustafa Kemal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 2013, Cilt: 10, Sayı: 23, 335-358.

- ÖRÜCÜ Edip, "Turizm İşletmelerinde Orta ve Üst Kademe Yöneticilerin İşgören Seçme ve Değerlendirme Sürecindeki Eğilimleri (Marmaris ve Çevresindeki Üç Yıldızlı İşletmeler Örneği)", *D.E.Ü.İ.B.F. Dergisi*, 2002, Cilt: 17 Sayı: 2, 119-132.
- ÖRÜCÜ Edip, YUMUŞAK Sedat, BOZKIR Yasin, "Kalite Yönetimi Çerçevesinde Bankalarda Çalışan Personelin İş Tatmini ve İş Tatminini Etkileyen Faktörlerin İncelenmesine Yönelik Bir Araştırma", *Yönetim ve Ekonomi*, 2006, Cilt: 13, Sayı: 1, 39-51.
- ÖZAYDIN Merve Mehmet ve ÖZDEMİR Ömer, "Çalışanların Bireysel Özelliklerinin İş Tatmini Üzerindeki Etkileri: Bir Kamu Bankası Örneği", *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 2014, Cilt: 6, Sayı: 1, 251-281.
- ÖZDAŞLI Kürşat ve ÇELİKKOL Özlem, "Psikolojik Sözleşme: Kavramsal Çerçeve ve Bir İçerik", *Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 2012, Cilt: 4, Sayı: 7, 141-154.
- ÖZDEVECİOĞLU Mahmut ve AKTAŞ Aysin, "Kariyer Bağlılığı, Mesleki Bağlılık ve Örgütsel Bağlılığın Yaşam Tatmini Üzerindeki Etkisi: İş-Aile Çatışmasının Rolü", *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 2007, Sayı: 28, 1-20.
- ÖZDEVECİOĞLU Mahmut, "Algılanan Örgütsel Desteğin İşten Ayrılma Niyeti Üzerindeki Etkileri", *Amme İdaresi Dergisi*, 2004, Cilt: 37, Sayı: 4, 97-115.
- ÖZDEVECİOĞLU Mahmut, "Algılanan Örgütsel Destek ile Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkilerin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma", *Dokuz Eylül Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 2013, Cilt: 18, Sayı: 2, 113-130.
- ÖZLER Derya Ergun ve ÜNVER Emre, "Psikolojik Sözleşmenin İş Tatmini Üzerindeki Etkisini Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma", *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 2012, Cilt: 17, Sayı: 2, 325-351.
- ÖZNUR Aşan ve ERENLER Age, "İş Tatmini ve Yaşam Tatmini İlişkisi", *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 2008, Cilt: 13, Sayı: 2, 203-216.
- ÖZTÜRK Yüksel ve ALKIŞ Hüseyin, "Konaklama İşletmelerinde Çalışanların İş Tatmininin Ölçülmesi Üzerine Bir Araştırma", *ZKÜ Sosyal Bilimler Dergisi*, 2011, Cilt: 7, Sayı: 14, 437-460.
- ÖZUTKU Hatice, "Örgüte Duygusal, Devamlılık ve Normatif Bağlılık ile İş Performansı Arasındaki İlişkinin İncelenmesi", *İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi*, 2008, Cilt: 37, Sayı: 2, 79-97.
- PALAMUTÇUOĞLU Bedrettin Türker, ÇAVUŞOĞLU Selin, PALAMUTÇUOĞLU Aynur Terzi, "Örgütsel Adalet ile İş Tatmini Arasındaki İlişkiye Meta Analitik (Meta Analitical) Bir Yaklaşım", *Uluslararası Alanya İşletme Fakültesi Dergisi*, 2016, Cilt: 8, Sayı: 2, s. 203-216.
- PELİT Elbeyi, Yasin BOYLU, Evren GÜÇER, "Gazi Üniversitesi Ticaret ve Turizm Eğitim Fakültesi'nde Çalışan Akademisyenlerin Örgütsel Bağlılık Düzeyleri Üzerine Bir Araştırma", *Gazi Üniversitesi Ticaret ve Turizm Eğitim Fakültesi Dergisi*, 2007, Sayı: 1, 86-114.
- PITOMBO Nildes Raimubda, ALBUQUERQUE Lindolfo Galvão, RODRIGUES Ana Carolina de Aguiar, "Organizational Commitment and Job Satisfaction: What Are the Potential Relationships?", *BAR, Rio de Janeiro*, 2014, Volume: 11, No: 4, 476-495.

- POLAT Mustafa ve MEYDAN Cem Harun, "Örgütsel Özdeşleşmenin Sinizm ve İşten Ayrılma Niyeti İle İlişkisi Üzerine Bir Araştırma", **Savunma Bilimleri Dergisi**, 2010, Cilt: 9, Sayı: 1, 145-172.
- POYRAZ Kemal ve KAMA Bülent, "Algılanan İş Güvencesinin, İş Tatmini, Örgütsel Bağlılık ve İşten Ayrılma Niyeti Üzerindeki Etkilerinin İncelenmesi", **Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, 2008, Cilt: 13, Sayı: 2, 143-164.
- PRICE J. L., and Mueller, CAUSAL C. W. A, Model Of Turnover For Nurses, **Academy Of Management Journal**, 1981, Volume: 24, No: 3, 543-565.
- RDLELBERG Steven G., **Encyclopedia of Industrial and Organizational Psychology**, A SAGE Reference Publication, Volume: 1, London, 2007, p. 410.
- SALHA Hamide, Hasan CİNNİOĞLU, Hasibe YAZIT, "Psikolojik Sözleşme İhlal Algısının Tükenmişlik Üzerine Etkisi: Yiyecek İçecek İşletmeleri Üzerine Bir Araştırma", **17 Ulusal Turizm Kongresi**, At Muğla, Ocak 2016, 48-58.
- SERÇEOĞLU Neslihan, IŞIK Zennübe, ÇETİNKAYA Mehmet Yavuz, "İşyeri Zorbalığının İşten Ayrılma Niyeti Üzerine Etkisi: Konaklama İşletmelerinde Çalışan Personel Üzerine Bir Araştırma", **Uluslararası Sosyal Araştırmalar Dergisi**, 2016, Cilt: 9, Sayı: 45, 1099-1109.
- SEVİMLİ Figen, İŞCAN Ömer Faruk, "Bireysel ve İş Ortamına Ait Etkenler Açısından İş Doyumu", **Ege Academic Review**, 2005, Cilt: 5, Sayı: 1, 55-64.
- SEVİNÇ İsmail ve ŞAHİN Ali, "Kamu Çalışanlarının Örgütsel Bağlılığı: Karşılaştırmalı Bir Çalışma", **Maliye Dergisi**, 2012, Sayı: 162, 266-281.
- SHİRBAGİ Naser, "Exploring Organizational Commitment and Leadership Frames within Indian and Iranian Higher Education Institutions", **Bulletin of Education & Research**, 2007, Volume: 29, No: 1, 17-32.
- SİĞRİ Ünal ve BASIM Nejat, "İş Görenlerin İş Doyumu İle Örgütsel Bağlılık Düzeylerinin Analizi: Kamu ve Özel Sektörde Karşılaştırmalı Bir Araştırma", **SÜ İİBF Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi**, 2006, Cilt: 1, Sayı: 12, 130-154.
- SİĞRİ Ünsal, "İş Görenlerin Örgütsel Bağlılıklarının Meyer ve Allen Tipolojisiyle Analizi: Kamu ve Özel Sektörde Karşılaştırmalı Bir Araştırma", **Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi**, 2007, Cilt: 7, Sayı: 2, 261-278.
- SOYSAL Abdullah ve TAN Mehmet, "İş Tatminini Etkileyen Faktörlerle İlgili Hizmet Sektöründe Yapılan Bir Araştırma: Kilis İli Kamu ve Özel Banka Personeli Örneği", **Niğde Üniversitesi İİBF Dergisi**, 2013, Cilt: 6, Sayı: 2, 45-63, s. 45-63.
- SÖKMEN Alptekin ve ŞİMŞEK Tuğçe, "Örgütsel Bağlılık, Örgütle Özdeşleşme, Stres ve İşten Ayrılma Niyeti İlişkisi: Bir Kamu Kurumunda Araştırma", **Gazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, 2016, Cilt: 18, Sayı: 3, 606-620.
- SUDAK Melike Kıvanç ve ZEHİR Cemal, "Kişilik Tipleri, Duygusal Zeka, İş Tatmini İlişkisi Üzerine Yapılan Bir Araştırma", **Yönetim Bilimleri Dergisi**, 2013, Cilt: 11, Sayı: 22, 141-165.
- ŞAHİN Faruk, "İşe Devamsızlığın Nedenleri, Sonuçları ve Örgütler İçin Önemi", **Niğde Üniversitesi İİBF Dergisi**, 2011, Cilt: 4, Sayı: 1, 24-39.
- ŞAHİN İdris, "Öğretmenlerin İş Doyumu Düzeyleri", **YYÜ Eğitim Fakültesi Dergisi**, 2013, Cilt: X, Sayı: I, 142-167.

- ŞEKER Sadi Evren, "Motivasyon Teorisi", **YBS Dergisi**, 2015, Cilt: 2, Sayı: 1, 22-26.
- ŞENEL Bilgin, "Devamsızlık Nedenleri ve Maliyetinin Araştırılması", **Marmara Sosyal Araştırmalar Dergisi**, 2012, Sayı: 3, 1-17.
- TAMER İdil, İYİGÜN N. Öykü, SAĞLAM Mehmet, "Örgüt Kültürünün Örgüte Bağlılık Üzerindeki Etkisi: Bir Perakende İşletmesi Çalışanları Üzerinde Araştırma", **Kafkas Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, 2014, Cilt: 5, Sayı: 8, 187-202.
- TANRIVERDİ Haluk, AKOVA Orhan, ÇİFÇİ İbrahim, "Açılış-Otellerinde Dönüşümcü, Etkileyici, Tam Serbesti Taniyan Liderlik Tarzlarının ve Çatışma Yönetim Stilllerinin İşten Ayrılma Niyeti Üzerine Etkisi", **KMÜ Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi**, 2016, Cilt: 18, Sayı: 30, 114 – 123.
- TARAKÇI Havva ve ÖNEREN Melahat, "Yetenek Yönetiminin Örgütsel Bağlılık, İş Tatmini ve İşten Ayrılma Niyeti Üzerine Etkileri", **İstanbul Journal of Social Sciences**, 2018, Issue: 20, 71-86.
- TASLAK Soner, "Banka Çalışanlarının İşten Ayrılma Niyetleri Üzerinde Etkili Olan Faktörlere Yönelik Bir Araştırma, Muğla İli Örneği", **Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, 2015, Sayı: 12, 145-160..
- TAŞLIYAN Mustafa ve PEKKAN Nazmiye Ülkü, "Çalışanların Demografik Özellikleri ile Örgütsel Bağlılık Düzeyleri Üzerine Bir Araştırma: Beş Yıldızlı Oteller Örneği", **Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi**, 2017, Cilt: 9, Sayı: 1, 30-41.
- TAŞLIYAN Mustafa, HARBALIOĞLU Melda, HIRLAK Bengü, "Personel Güçlendirmenin Örgütsel Bağlılık ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışına Etkisi: Akademisyenler Üzerine Bir Araştırma", **Çankırı Karatekin Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, 2015, Cilt: 6, Sayı: 1, 313–334.
- TAYFUN Ahmet ve TEKBALKAN Murat, "Dış Kaynaklardan Yararlanan Otel İşletmelerinde Örgütsel Bağlılık ve İş Doymu: Ankara'da Bir Araştırma", **Gazi Üniversitesi Turizm Fakültesi Dergisi**, 2014, Cilt: 1, Sayı: 1, 63-78.
- TAYFUN Ahmet, PALAVAR Karabey, ÇÖP Serdar, "İşgörenlerin Eğitim ve Örgütsel Bağlılık Düzeyleri Arasındaki İlişki: Belek Bölgesindeki Beş Yıldızlı Otel İşletmelerinde Bir Araştırma", **İşletme Araştırmaları Dergisi**, 2010, Cilt: 2, Sayı: 4, 3-18.
- TAYFUN Ahmet, PALAVAR Karabey, YAZICIOĞLU İrfan, "Otel İşletmelerinde Çalışan İşgörenlerin Örgütsel Bağlılık Düzeylerinin Çeşitli Değişkenlere Göre İncelenmesi", **Kamu-İş Dergisi**, 2008, Cilt: 9, Sayı: 4, 1-22.
- TEKİNGÜNDÜZ Sabahattin ve KURTULDU Aysu, "İşten Ayrılma Niyeti, İş Tatmini, Örgütsel Bağlılık, Liderlik ve İş Stresi Arasındaki İlişkilerin Analizi: Bir Hastane Örneği", **International Journal of Human Sciences**, 2015, Cilt: 12, Sayı: 1, 1501-1517.
- TUNÇER Polat, "Örgütlerde Performans Değerlendirme ve Motivasyon" **Sayıştay Dergisi**, 2013, Sayı: 88, 87-108.
- TURUNÇ Ömer ve ÇELİK Mazlum, "Örgütsel Özdeşleşme ve Kontrol Algılamalarının, Çalışanların İşten Ayrılma Niyeti ve İş Performansına Etkileri", **Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi**, 2010, Cilt: 24, Sayı: 3, 163-181.
- TUZCU Mehmet Arcan, "Ankara Üniversitesi TÖMER'de Çalışan Akademik ve İdari Personelin İş Tatmin Düzeyinin ve İş Tatmin Düzeyine Etki Eden Faktörlerin Belirlenmesi", **Ankara Üniversitesi SBF Dergisi**, 2016, Cilt: 71, Sayı: 1, 161-197.

- TÜRKÖZ Tolga Mustafa POLAT, COŞAR Serkan, "Çalışanların Örgütsel Güven ve Sinizm Algılarının Örgütsel Bağlılıkları Üzerindeki Rolü", **Yönetim ve Ekonomi: Celal Bayar Üniversitesi İktisadi Ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, 2013, Cilt: 20, Sayı: 2, 285-302.
- USTA Işıl ve KÜÇÜKALTAN Derman, "Ödüllendirmenin Örgütsel Bağlılığa Etkisi: İstanbul'daki Beş Yıldızlı Otel İşletmelerinde Bir Araştırma", **Ekonomi ve Yönetim Araştırmaları Dergisi**, 2012, Cilt: 1, Sayı: 2, s. 71-89.
- UYGUÇ Nermin ve ÇİMRİN Dilek, "DEÜ Araştırma ve Uygulama Hastanesi Merkez Laboratuvarı Çalışanlarının Örgüte Bağlılıklarını ve İşten Ayrılma Niyetlerini Etkileyen Faktörler", **DEÜ İİBF Dergisi**, 2004, Cilt: 19, Sayı: 1, 91-99.
- UYGUR Akyay ve KOÇ Hakan, "Örgütsel Sadakat ve Örgütsel Bağlılık: Siyasi Partiler Açısından Bir Analiz", **İşletme Araştırmaları Dergisi**, 2010, Cilt: 2, Sayı: 4, 79-94.
- UYGUR Akyay, "Örgütsel Bağlılık ile İşgören Performansı İlişisini İncelemeye Yönelik Bir Alan Araştırması", **Ticaret ve Turizm Eğitim Fakültesi Dergisi**, 2007, Sayı: 1, 71-85.
- ÜNLÜ Ufuk, "Kamu Kurumlarında Örgütsel Bağlılık Açısından Örgütsel Sadakatin Önemi" **Sayıştay Dergisi**, 2017, Sayı: 106, 147-162.
- YAĞCI Kamil, "Meyer-Allen Örgütsel Bağlılık Modeli Yaklaşımıyla Otel İşletmeleri İşgörenlerinin Örgütsel Bağlılık Düzeylerinin Ölçülmesine Yönelik Bir Araştırma", **Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, 2007, Cilt 9, Sayı: 3, 114-129.
- YAVUZ Ayşe ve BEDÜK Aykut, "Örgütsel Sinizm ve Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişki: Bir Kamu Bankasının Konya Şubelerinde Örnek Uygulama", **Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, 2016, Sayı: 35, 301-313.
- YAZICIOĞLU İrfan ve TOPALOĞLU Isıl Gökçe, "Örgütsel Adalet ve Bağlılık İlişkisi: **Konaklama İşletmelerinde Bir Uygulama. İşletme Araştırmaları Dergisi**, 2009, Cilt: 1, Sayı: 1, 3-16.
- YENİHAN Bora, ÖNER Mert, ÇİFTYILDIZ Kemal, "İş Stresi ve İşten Ayrılma Niyeti Arasındaki İlişki: Otomotiv İşletmesinde Bir Araştırma", **Çalışma İlişkileri Dergisi**, 2014, Cilt: 5, Sayı: 1, 38-49.
- YEŞİL Yeliz, "Tıp Sekreterlerinin Örgütsel Bağlılıklarının Ölçülmesi: Denizli İlinde Bir Araştırma", **Akademik Sosyal Araştırmalar Dergisi**, 2015, Sayı: 15, 328-344.
- YILDIRIM Burcu Ilgaz, YİRİK Şevket ve YILDIRIM Furkan, "Mobbing'in Örgütsek Bağlılık ile İlişkisi: Konaklama İşletmeleri Üzerine Bir Uygulama", **Niğde Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, 2014, Cilt: 7, Sayı: 3, 25-40.
- YILDIZ Harun, YILDIZ Bora, İYİGÜN Necla Öykü, "Psikolojik Sözleşme Algısının Sanal Kaytarma Davranışları Üzerindeki Etkisi", **Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, 2016, Cilt: 47, Sayı: 1, 147-165.
- YILDIZ Müge Leyla ve ÖNCER Ayla Zehra, "Narcissism as a Moderator of the Relationship Between Organizational Trust and Organizational Citizenship Behaviour", **International Journal of Business and Social Science**, 2012, Volume: 3, No: 21, 212-222.
- YILMAZ Burcu ve HALICI Ali, "İşgücü Devir Hızını Etkileyen Etmenler: Sekreterlik Mesleğinde Bir Araştırma", **Uluslararası İktisadi ve İdari İncelemeler Dergisi**, 2010, Sayı: 4, 93-108.

- YİĞİT İhsan, "Psikolojik Sözleşme İhlal Algısı ve İş Tatmini İlişkisi: İstanbul Avrupa Yakası Endüstri Meslek Lisesi Öğretmenleri Üzerine Bir Araştırma", **Marmara Üniversitesi Öneri Dergisi**, 2015, Cilt: 11, Sayı: 43, 119-144.
- YUMUŞAK Sedat, ÖZAFŞARLIOĞLU Sibel, YILDIZ Harun, "İş Tatmini İle Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkinin İncelenmesi: Uşak Tekstil Sektöründe Bir Uygulama", **Ege Stratejik Araştırmalar Dergisi**, Cilt: 4, Sayı: 2, 56-79.
- YÜCE Alparslan ve KAVAK Onur, "İçsel Pazarlama Faaliyetlerinin Örgütsel Bağlılık ve İşten Ayrılma Niyeti Üzerindeki Etkisi: Bir Araştırma", **Balkan ve Yakın Doğu Sosyal Bilimler Dergisi**, 2017, Cilt: 3, Sayı: 3, 79-96.
- YÜCEL İlhami ve ÇETİNKAYA Buket, "Birey-Örgüt Uyumu ile Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkide Cinsiyetin Rolü: Kayseri Örneği", **Aksaray Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, 2016, Cilt: 8, Sayı: 3, 17-30.
- YÜCEL İlhami ve KOÇAK Daimi, "Örgüt Kültürü ile Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkiye Yönelik Bir Araştırma", **Erzincan Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi (ERZSOSDER)**, 2014, Cilt: 7, Sayı: 2, 45-64.
- ZEYNEL Esra ve ÇARIKÇI İlker H., "Mesleki Motivasyonun, İş Tatmini ve Örgütsel Bağlılık Üzerine Etkisi: Akademisyenler Üzerine Görgül Bir Araştırma", **Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, 2015, Cilt: 20, Sayı: 3, 217-248.
- ZİNCİRKIRAN Mustafa, "İşgörenlerin Örgütsel Bağlılık, İşten Ayrılma Niyeti, İş Stresi ve İş Tatmininin Örgütsel Performans Üzerindeki Etkisi: Enerji Sektöründe Bir Araştırma", **Finans Politik & Ekonomik Yorumlar**, 2015, Cilt: 52, Sayı: 600, 59-71.

TEZLER

- BAYRAKTAR Uğur, Konaklama İşletmelerinde Çalışanlara Yönelik Rekreatif Faaliyetlerin Çalışanların İş Tatmini ve Örgütsel Bağlılığına Olan Etkisi, Kırklareli Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kırklareli, 2017 (**Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi**).
- DALMIŞ Alper Bahadır, Örgütsel Bağlılığın İşten Ayrılma Niyeti ve İş Karşılığı Davranışları Üzerine Etkisi: Havacılık Sektöründe Bir Araştırma, Türk Hava Kurumu Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2018 (**Yayımlanmamış Doktora Tezi**).
- KILIÇASLAN Semiha, Örgütsel Adalet Algısı ve Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkilere Kuramsal Bir Yaklaşım, Dokuz Eylül Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir, 2010 (**Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi**).
- YILDIZ Sibel, Örgüt Kültürünün, İşten Ayrılma Eğilimi ve Çalışan Verimliliği Üzerindeki Etkisi: Bir Ara Değişken Olarak Örgütsel Destek Algısı, Bolu: Abant İzzet Baysal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2008 (**Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi**).

İNTERNET

- "Düşük Örgütsel Bağlılık", 1-4, content.lms.sabis.sakarya.edu.tr/Uploads/68540/43414/orgutsel_baglilic_odevi.docx (Erişim Tarihi: 11.05.2018).
- "Motivasyon Kavramı ve Motivasyon Teorileri", 2011, <https://kisiselbasari.com/motivasyon-kavrami-ve-motivasyon-teorileri.html> (Erişim Tarihi: 02.05.2018).

- AKYOL Bertan, "The Organizational Commitment Levels of the Teachers Working in Primary Schools", <http://eab.org.tr/eab/2009/pdf/437.pdf> (Erişim Tarihi: 13.10.2018).
- AYAZ Mehmet, "İşgören Devir Hızı ve İş Kavramının Tanımı", 2017, <https://mehmetayaz2828.blogspot.com/.isgoren-devir-hz-ve-is-kavramnn-tanm.html> (Erişim Tarihi: 09.05.2018).
- AYDIN Birsen Yener, "Örgütsel Bağlılık ve Sadakat İlişkisi", <http://www.birsenyener.com/orgutsel-baglilik-ve-sadakat-iliskisi/> (Erişim Tarihi: 10.05.2018).
- CROSSMAN Ashley, "Definition of Role Conflict in Sociology", **Social Sciences**, 2018, <https://www.thoughtco.com/role-conflict-3026528> (Erişim Tarihi: 10.10.2018).
- HAMEL Gregory, "What is Staff Turnover Rate?", Chron, Small Business, <https://smallbusiness.chron.com/staff-turnover-rate-20882.html> (Erişim Tarihi: 18.09.2018).
- JOHNSON Walter, "Theories on Organizational Commitment", Bizfluent, 2017, <https://bizfluent.com/info-8497160-theories-organizational-commitment.html> (Erişim Tarihi: 13.10.2018).
- JUDGE Timothy A. and KLİNGER Ryan, "Job Satisfaction", Subjective Well-Being at Work, 393-413,
- KARAGÜLMEZ Nilay, "Frederich Herzberg'in Çift Faktör Teorisi", <http://www.indensebb.com/2012/04/makale-frederich-herzbergin-cift-faktor.html> (Erişim Tarihi: 24.02.2018).
- KELEŞ Nihat, "Maslow'un İhtiyaçlar Teorisi Nedir?", 2018, <http://www.bilgiustam.com/maslowun-ihitiyacilar-teorisi/> (Erişim Tarihi: 19.02.2018).
- MANİA Management, "Herzberg's Two Factor Motivation Theory", <https://managementmania.com/en/herzbergs-two-factor-theory.pdf> (Erişim Tarihi: 10.10.2018).
- MEŞE Gülgün, "Örgütsel Bağlılığı Etkileyen Örgütsel Faktörlerin Analizi: Belediye Çalışanları Üzerinde Bir Uygulama", **Mevzuat Dergisi**, 2007, Yıl: 10, Sayı: 115, <http://www.mevzuatdergisi.com/2007/07a/01.htm> (Erişim Tarihi: 10.05.2018).
- Performans Management, http://www.pondiuni.edu.in/storage/dde/downloads/hrmiii_pm.pdf (Erişim Tarihi: 10.10.2018).
- RESEARCH Carrear, "Organizational Socialization", <http://career.iresearchnet.com/career-development/organizational-socialization/> (Erişim Tarihi: 30.08.2018).
- ŞAHİN Mustafa, "Örgütsel Bağlılık Sonuçları", 2013, <http://yazilanmakaleler.blogspot.com.tr/2013/02/orgutsel-baglilik-sonuclari.html> (Erişim Tarihi: 25.05.2018).
- ŞENER Yiğit, "Örgütlerde Motivasyon Konusunda Modern Yaklaşımlar Süreç Kuramları, Beklenti Teorisi", 2014, <https://www.slideshare.net/yigitvesener/sre-teorileri-beklenti-teorisi> (Erişim Tarihi: 27.2.2018)
- ŞENGÜL Cengiz ve SÖNMEZÖZ Feyza, "Motivasyon'a Niçin İhtiyacımız Vardır?", Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, <http://w3.gazi.edu.tr/~cafoglu/motivasyon1.htm> (Erişim Tarihi: 05.03.2018).
- Upcounsel, "Job Satisfaction: Everything You Need to Know", <https://www.upcounsel.com/job-satisfaction> (Erişim Tarihi: 10.10.2018).
- ÜÇÜNCÜ Kemal, "İş Tatmini ve Motivasyon", Trabzon, 2016, aves.ktu.edu.tr/ImageOfByte.aspx?Resim=8&SSNO=97&USER=4049 (Erişim Tarihi: 10.05.2018).

YÜKSEL Ali, Ekonomik Nedenlerle Yapılan Fesihlerin Geçerliliğinin Bağlı Olduğu Şartı, **Yargıtay Kararları**, 2010, [https://www.dunya.com/kose-yazisi/ekonomik-nedenlerle-yapilan-fesihlerin-ecerlilikinin -bagli-oldugu-sarti/6475](https://www.dunya.com/kose-yazisi/ekonomik-nedenlerle-yapilan-fesihlerin-ecerlilikinin-bagli-oldugu-sarti/6475) (Erişim Tarihi: 16.05.2018).

ZEYBEK Tijen, “Hayata ve İnsana Dair”, 2015, <http://orgutseldavranisdersi.blogspot.com.tr /2015/03/motivasyon-kuramlar.html> (Erişim Tarihi: 23.05.2018).



EKLER

ANKET

Araştırmada üç adet ölçme aracı kullanılmıştır. Araştırmaya katılan konaklama işletmeleri çalışanlarının örgütsel bağlılık düzeylerinin ölçülmesine yönelik olarak, “Örgütsel Bağlılık Ölçeği, İş Tatmini Ölçeği ve İşten Ayrılma Niyeti Ölçeği” kullanılmıştır.

EK-A KİŞİSEL BİLGİ FORMU

1. Yaşınız ?

- a. () 20-30 b. () 31-40 c. () 41-50 d. () 51 ve üzeri

2. Cinsiyetiniz?

- a. () Erkek b. () Kadın

3. Medenî durumunuz?

- a. () Bekâr b. () Evli

4. Eğitim Düzeyiniz?

- a. () İlkokul b. () Ortaokul c. () Lise d. () Ön-lisans e. () Lisans
f. () Lisans-üstü

5. Aylık geliriniz?

- a. () 1.500 TL'den az b. () 1.500-3.000 TL c. () 3.001-4.500 TL
d. () 4.500 TL'den fazla

6. Çalıştığınız departman?

- a. () Ön Büro – Resepsiyon Departmanı
b. () Housekeeping Departmanı
c. () Yiyecek ve İçecek Departmanı
d. () Teknik Servis
e. () Personel / İnsan Kaynakları Departmanı
f. () Muhasebe Departmanı
g. () Satın alma Departmanı
h. () Satış ve Pazarlama Departmanı
ı. () Bilgi İşlem Departmanı
i. () Güvenlik Departmanı
j. () Diğer (Lütfen Belirtiniz.)

7. İş tecrübeniz?

- a. () 1-5 yıl
b. () 6-10 yıl
c. () 11-15 yıl
d. () 16-20 yıl
e. () 21 yıl ve üzeri

EK-B ÖRGÜTSEL BAĞLILIK ÖLÇEĞİ

	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
Bu bölümde size bulunduğunuz işletmeye bağlılığınıza ilişkin sorular yöneltilmiştir. Lütfen içinde bulunduğunuz durumu en iyi ifade eden seçeneği seçiniz.					
DUYGUSAL BAĞLILIK					
8. Kariyer hayatımın geri kalanını bu işletmede geçirmekten çok mutlu olurum.	1	2	3	4	5
9. İşletmemin dışında olan insanlar ile işletmem hakkında konuşmayı seviyorum.	1	2	3	4	5
10. Bu işletmenin problemlerini gerçekten kendi problemlerimmiş gibi görüyorum.	1	2	3	4	5
11. Bu işletmeye gösterdiğim bağlılığı başka bir işletmeye de kolaylıkla gösterebileceğimi düşünüyorum.	1	2	3	4	5
12. Bu işletmede kendimi "ailenin bir parçası" olarak görmüyorum.	1	2	3	4	5
13. Kendimi bu işletmeye "duygusal olarak bağlı" görmüyorum.	1	2	3	4	5
14. Bu işletmenin benim için kişisel olarak büyük bir anlamı var.	1	2	3	4	5
15. Bu işletmeye karşı güçlü bir aidiyet duygum yok.	1	2	3	4	5
DEVAM BAĞLILIĞI					
16. Başka bir iş bağlantısı kurmadan, işimden ayrılmam durumunda olabileceklerden <u>korkmuyorum</u> .	1	2	3	4	5
17. Kendim istiyor olsam bile çalıştığım işletmemden şu an ayrılmakta zorlanırdım.	1	2	3	4	5
18. Eğer çalıştığım işletmeden şu an ayrılmak istediğime karar verirsem hayatımda birçok şey alt üst olur.	1	2	3	4	5
19. Çalıştığım işletmeden hemen ayrılmak beni maddi olarak çok etkilemez.	1	2	3	4	5
20. Şu anda bu işletmede bulunmayı istiyor olsam da bu benim için aynı zamanda bir zorunluluk meselesidir.	1	2	3	4	5
21. Bu işletmeden ayrılmayı düşünmek için çok az alternatifim olduğunu düşünüyorum.	1	2	3	4	5
22. Bu işletmeden ayrılmanın ciddi sonuçlarından biri mevcut alternatiflerin yetersizliği olacaktır.	1	2	3	4	5
23. Bu işletme için çalışmaya devam etmemin ana sebeplerimden biri; buradan ayrılmanın önemli kişisel fedakârlıklar gerektirebileceğidir. Başka bir işletme burada sahip olduğum tüm imkanları <u>karşılamayabilir</u> .	1	2	3	4	5
NORMATİF BAĞLILIK					
24. Bence günümüzde insanlar çok sık iş değiştiriyorlar.	1	2	3	4	5

25. Bir kişinin çalıştığı işletmeye karşı her zaman sadık olması gerektiğini düşünmüyorum.	1	2	3	4	5
26. Bir işletmeden başka bir işletmeye geçmek (sık sık iş değiştirmek) bana göre tümüyle etik dışı bir davranış değildir.	1	2	3	4	5
27. Bu işletme için çalışmaya devam ediyorum olmamın ana sebeplerinden biri, sadakatin önemli olduğuna inanıyor olmam ve bu sebeple burada devam etmeyi ahlaki bir yükümlülük olarak görmemdir.	1	2	3	4	5
28. Başka bir işletmeden daha iyi bir iş teklifi alırsam çalıştığım yerden ayrılmamın doğru olacağını düşünmüyorum.	1	2	3	4	5
29. Bir işletmeye karşı sadık kalmamın değeri öğretildi.	1	2	3	4	5
30. İnsanlar kariyerleri boyunca aynı işletmede çalıştıkları sürece işler daha yolunda gider.	1	2	3	4	5
31. "Şirketin adamı" olmanın benim için herhangi bir anlamı yok.	1	2	3	4	5

EK-C MINNESOTA İŞ TATMİN ÖLÇEĞİ

İfadeler	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
32. İşimin beni her zaman meşgul etmesinden memnunum.	1	2	3	4	5
33. İşimin tek başına çalışmama imkân vermesinden memnunum.	1	2	3	4	5
34. İşimin ara sıra değişik şeyler yapabilmeme imkân vermesinden memnunum.	1	2	3	4	5
35. İşimin bana toplumda saygın bir kişi olma şansını vermesinden memnunum.	1	2	3	4	5
36. Bana sabit bir iş olanağı sağlamasından memnunum.	1	2	3	4	5
37. Başkaları için bir şeyler yapabilme olanağım olmasından memnunum.	1	2	3	4	5
38. Kişilere ne yapacaklarını söyleme şansımın olmasından memnunum.	1	2	3	4	5
39. Kendi yeteneklerimle bir şeyler yapabilme şansımın olmasından memnunum.	1	2	3	4	5
40. Kendi kararlarımı uygulama serbestliğini vermesinden memnunum.	1	2	3	4	5
41. Kendi yeteneklerimi uygulama şansını vermesinden memnunum.	1	2	3	4	5
42. Yöneticimin astlarını idare tarzından memnunum.	1	2	3	4	5
43. İş ile ilgili alınan kararların uygulamaya konulmasından memnunum.	1	2	3	4	5
44. Yaptığım iş karşılığında aldığım ücretten memnunum.	1	2	3	4	5
45. İşte terfi olanağımın olmasından memnunum.	1	2	3	4	5
46. İşimin beni her zaman meşgul etmesinden memnunum.	1	2	3	4	5
47. Yöneticimin karar vermedeki yeteneğinden memnunum.	1	2	3	4	5
48. Çalışma şartlarından memnunum.	1	2	3	4	5
49. Çalışma arkadaşlarımla birbirleriyle anlaşmalarından memnunum.	1	2	3	4	5
50. Yaptığım iş karşılığında takdir edilmemden memnunum.	1	2	3	4	5
51. Yaptığım işten duyduğum başarı hissinden memnunum.	1	2	3	4	5

EK-D İŞTEN AYRILMA NİYETİ ÖLÇEĞİ

İfadeler	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
1. Yeteneklerime daha uygun bir iş bulursam şu anki işimden ayrılabilirim	1	2	3	4	5
2. Yönetimle ilgili sorunlardan dolayı işten ayrılmayı düşünüyorum.	1	2	3	4	5
3. Yaptığım işin niteliğinden dolayı işten ayrılmayı düşünüyorum.	1	2	3	4	5
4. Kişisel sorunlarımdan dolayı işten ayrılmayı düşünüyorum	1	2	3	4	5
5. Sık sık bu kurumdaki işimi bırakmayı düşünüyorum.	1	2	3	4	5
6. Çalıştığım bu kurumdan ayrılmayı düşünüyorum ve aktif olarak yeni bir iş arıyorum.	1	2	3	4	5
7. Eğer başka bir iş imkânım olsaydı şimdiki işimden ayrılırdım.	1	2	3	4	5
8. Büyük olasılıkla gelecek yıl aktif olarak yeni bir iş arayacağım.	1	2	3	4	5