



**İŞGÖRENLERİN İŞ TATMİNİ VE
ÖRGÜTSEL BAĞLILIK DÜZEYLERİNİN,
İŞTEN AYRILMA NİYETİ
ÜZERİNE ETKİLERİ:
AFYONKARAHİSAR TERMAL OTELLER
ÖRNEĞİ**

Ali ERKOL
Yüksek Lisans Tezi
Danışman: Dr.Öğr.Üyesi Koray GÜRPINAR
Haziran, 2023
Afyonkarahisar

T.C.
AFYON KOCATEPE ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME YÖNETİM VE ORGANİZASYON ANABİLİM DALI
YÜKSEK LİSANS TEZİ

**İŞGÖRENLERİN İŞ TATMİNİ VE ÖRGÜTSEL BAĞLILIK
DÜZEYLERİNİN, İŞTEN AYRILMA NİYETİ ÜZERİNE
ETKİLERİ: AFYONKARAHİSAR TERMAL
OTELLER ÖRNEĞİ**

Hazırlayan

Ali ERKOL

Danışman

Dr.Öğr.Üyesi Koray GÜRPINAR

AFYONKARAHİSAR 2023

ETİK VE BİLİMSEL İLKELER SORUMLULUK BEYANI

Yüksek lisans tezi olarak sunduğum " **İşgörenlerin İş Tatmini ve Örgütsel Bağlılık Düzeylerinin, İşten Ayrılma Niyeti Üzerine Etkileri: Afyonkarahisar Termal Oteller Örneği** " adlı çalışmanın, tarafımdan bilimsel ahlak ve geleneklere aykırı düşecek bir yardıma başvurmaksızın yazıldığını ve yararlandığım eserlerin Kaynakça' da gösterilen eserlerden oluştuğunu, bunlara atıf yapılarak yararlanmış olduğumu belirtir ve bunu onurumla doğrularım.

15/06/2023

İmza

Ali ERKOL



T.C.
AFYON KOCATEPE ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
ENSTİTÜ ONAYI

Öğrencinin	Adı- Soyadı	Ali ERKOL
	Numarası	210612104
	Anabilim Dalı	İşletme
	Programı	Yönetim ve Organizasyon
	Program Düzeyi	☒ Yüksek Lisans ☐ Doktora ☐ Sanatta Yeterlik
Tezin Başlığı		İşgörenlerin İş Tatmini ve Örgütsel Bağlılık Düzeylerinin, İşten Ayrılma Niyeti Üzerine Etkileri: Afyonkarahisar Termal Oteller Örneği
Tez Savunma Sınav Tarihi		15.06.2023
Tez Savunma Sınav Saati		14.00

Yukarıda bilgileri verilen öğrenciye ait tez, Afyon Kocatepe Üniversitesi Lisansüstü Eğitim-Öğretim ve Sınav Yönetmeliği'nin ilgili maddeleri uyarınca jüri üyeleri tarafından değerlendirilerek oy birliği kabul edilmiştir.

Prof. Dr. Elbeyi PELİT
MÜDÜR

Bu tez, Enstitü Müdürlüğünce kontrol edilerek, elektronik imza kullanılarak onaylanmıştır.

ÖZET

İŞGÖRENLERİN İŞ TATMİNİ VE ÖRGÜTSEL BAĞLILIK DÜZEYLERİNİN, İŞTEN AYRILMA NİYETİ ÜZERİNE ETKİLERİ: AFYONKARAHİSAR TERMAL OTELLER ÖRNEĞİ

Ali ERKOL

AFYON KOCATEPE ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANABİLİM DALI

Haziran, 2023

Danışman: Dr.Öğr.Üyesi Koray GÜRPINAR

Bu çalışma, termal otel işletmelerinde çalışan işgörenlerin iş tatmini ve örgütsel bağlılığın işten ayrılma niyetine olan etkisi incelemektedir. Çalışmada literatürde her ne kadar farklı bulgular olsa da genel kabul görüşte iş tatmini ve örgütsel bağlılık düzeyindeki artışın işten ayrılma niyetini azaltılacağı beklenmekte olup, beklenen etkinin değişkenler üzerinde var olup olmadığı araştırılmıştır. Çalışmada kullanılan anket, iş tatmini, örgütsel bağlılık, işten ayrılma niyeti ve demografik özelliklerine ait sorulardan oluşmaktadır. Çalışmaya Afyonkarahisar ilinde bulunan termal otel işletmelerinde çalışan toplam 406 işgören katılmıştır. Elde edilen veriler SPSS paket programıyla analiz edilmiştir. Çalışmada termal otel çalışanlarının demografik özellikleriyle iş tatmini, örgütsel bağlılık, işten ayrılma niyeti arasındaki ilişkinin incelenmesi için Güvenilirlik analiz, regresyon analizi, T-testi ve ANOVA testleri uygulanmıştır. ANOVA ile ilişki analizi yapılmasının ardından Post-Hoc testi olarak Dunnett T3, Tukey ve Scheffe teknikleri kullanılmıştır. Yapılan analiz sonuçlarına göre Afyonkarahisar illerindeki termal otellerde çalışan işgörenlerin iş tatmini, örgütsel bağlılık, işten ayrılma niyeti, demografik özellikleri (cinsiyet, yaş, eğitim durumu, medeni hali, çocuk sayısı, çalışma süresi, mevcut işte çalışma süresi, aylık gelir durumu ve departmanı) ve arasında kısmen anlamlı farklılık bulunmuştur.

Anahtar Kelimeler: İş tatmini, Örgütsel Bağlılık, İşten Ayrılma Niyeti.

ABSTRACT

EMPLOYEE JOB SATISFACTION AND ORGANIZATIONAL COMMITMENT THE EFFECTS OF EMPLOYMENT LEVELS ON INTENTION TO LEAVE: THE CASE OF AFYONKARAHİSAR THERMAL HOTELS

Ali ERKOL

**AFYON KOCATEPE UNIVERSITY
THE INSTITUTE OF SOCIAL SCIENCES
DEPARTMENT OF BUSINESS**

June, 2023

Advisor: Assist. Prof. Dr. Koray GÜRPINAR

This study examines the effect of job satisfaction and organizational commitment on turnover intention of employees working in thermal hotel enterprises. In the study, although it is different in the literature, it is expected that an increase in job satisfaction and avoidance level will reduce turnover, and it has been investigated whether the expected effect exists on the variables. The questionnaire used in the study consists of questions about job satisfaction, organizational commitment, intention to leave and demographic characteristics. A total of 406 employees working in thermal hotel enterprises in Afyonkarahisar province participated in the study. The obtained data were analyzed with the SPSS package program. In the study, Reliability analysis, regression analysis, T-test and ANOVA tests were applied to examine the relationship between the demographic characteristics of thermal hotel employees and their job satisfaction, organizational commitment, and turnover intention. After the correlation analysis with ANOVA, Dunnett T3, Tukey and Scheffe techniques were used as Post-Hoc test. According to the results of the analysis, job satisfaction, organizational commitment, intention to leave, demographic characteristics (gender, age, education level, marital status, number of children, working time, working time at current job, monthly income status and department) of the employees working in thermal hotels in Afyonkarahisar provinces. There was a partially significant difference between and.

Keywords: Job satisfaction, Organizational Commitment, Intention to Leave.

ÖNSÖZ

İş tatmini, örgütsel bağlılık ve işten ayrılma niyeti gibi konular özellikle 20. yüzyılın ilk çeyreğinden sonra yönetim bilimcilerin oldukça dikkatini çekmiş ve bugün kadar konular üzerinde birçok araştırma yapılmıştır. Konunun termal otel çalışanları üzerinde araştırılmasının literatüre katkı sağlayarak işletmeler açısından faydalı görüşler oluşturacağını düşünüyorum. Bu kapsamda hazırladığım tez çalışmasının tüm araştırmacılara ve işletmelere faydalı olmasını umut ediyorum.

Yüksek lisans eğitimim sürecinde bana her zaman vakit ayıran, her türlü konuda danışabilme fırsatı bulduğum değerli danışman hocam Dr. Öğr. Üyesi Koray GÜRPINAR'a ve öğrencileri olduğum için kendimi şanslı hissettiğim, bana kazandırdıklarını hayatım boyunca hissedeceğim saygıdeğer hocalarım Prof. Dr. Belkıs Özkara ve Dr.Öğr. Üyesi Kemal KARAYORMUK'a katkıları için çok teşekkür ederim. Bu kısa sürede aldığım derslerde bana rehberlik eden ve süreçte desteklerini sürekli hissettiğim tüm hocalarıma en derin duygularıyla teşekkürlerimi sunarım.

Yüksek lisans eğitim sürecim boyunca desteklerini hiç esirgemeyen arkadaşlarıma çok teşekkür ederim. Özellikle yorucu olduğu kadar keyifli olan yüksek lisans sürecimde daha az vakit ayırmak zorunda kaldığım değerli ailemden, biricik kızım Ayşenur'um ile canım oğlum Talham' a göstermiş oldukları sabır için minnettarım. Ve tabi ki bana inanan, cesaretlendiren, desteğini sürekli hissettiğim sevgili eşim Hülya ERKOL'a sonsuz teşekkürlerimi sunarım.

Ali ERKOL
2023, Afyonkarahisar

İÇİNDEKİLER

	<u>Sayfa</u>
ETİK VE BİLİMSEL İLKELER SORUMLULUK BEYANI	iii
ENSTİTÜ ONAYI	iv
ÖZET	v
ABSTRACT	vi
ÖN SÖZ	vii
GİRİŞ	1

BİRİNCİ BÖLÜM

İŞ TATMİNİ VE ÖRGÜTSEL BAĞLILIK KAVRAMLARI

1. İŞ TATMİNİ	6
1.1. İŞ TATMİNİ KAVRAMI	6
1.1.1. İçsel Tatmin Kavramı	7
1.1.2. Dışsal Tatmin Kavramı	7
1.2. İŞ TATMİNİN GELİŞİMİ	7
1.3. İŞ TATMİNİN ÖNEMİ	8
1.4. İŞ TATMİNİNİ ETKİLEYEN FAKTÖRLER	10
1.4.1. Bireysel Faktörler	11
1.4.2. Örgütsel Faktörler	13
1.5. İŞ TATMİNİ TEORİLERİ	17
1.5.1. Kapsam (İçerik) Teorileri	18
1.5.2. Süreç Teorileri	23
1.6. İŞ TATMİNSİZLİĞİNİN SONUÇLARI	29
1.6.1. Bireysel Sonuçları	30
2. ÖRGÜTSEL BAĞLILIK	35
2.1. ÖRGÜTSEL BAĞLILIK KAVRAMI	35
2.2. ÖRGÜTSEL BAĞLILIKIN ÖNEMİ	37
2.3. ÖRGÜTSEL BAĞLILIKIN ETKİLEYEN FAKTÖRLER	38
2.3.1. Bireysel Faktörler	38
2.3.2. Örgütsel Faktörler	44
2.3.3. Örgüt Dışı Faktörler	49
2.4. ÖRGÜTSEL BAĞLILIK TEORİLERİ	50
2.4.1. Becker' İn Örgütsel Bağlılık Teorisi	50
2.4.2. Etzioni' Nin Örgütsel Bağlılık Teorisi	52
2.4.3. O' Reilly Ve Chatman' İn Örgütsel Bağlılık Teorisi	53
2.4.4. Kanter' İn Örgütsel Bağlılık Teorisi	53
2.4.5. Salacık' İn Örgütsel Bağlılık Teorisi	55
2.4.6. Allen Ve Mayer' İn Örgütsel Bağlılık Teorisi	56

2.5. ÖRGÜTSEL BAĞLILIĞIN SINIFLANDIRILMASI	57
2.5.1. Tutumsal Bağlılık	57
2.5.2. Davranışsal Bağlılık.....	58
2.5.3. Çoklu Bağlılık	58
2.6. ÖRGÜTSEL BAĞLILIĞIN ALT BOYUTLARI	59
2.6.1. Duygusal Bağlılık.....	60
2.6.2. Devam Bağlılığı.....	61
2.6.3. Normatif Bağlılık	62
2.7. ÖRGÜTSEL BAĞLILIĞIN SONUÇLARI	63
2.7.1. Performans.....	63
2.7.2. Devamsızlık	63
2.7.3. İşe Geç Kalma	64
2.7.4. İşten Ayrılma Niyeti Ve İş Gücü Devir Oranı	65

İKİNCİ BÖLÜM

İŞTEN AYRILMA NİYETİ KAVRAMININ İŞ TATMİNİ VE ÖRGÜTSEL BAĞLILIK DÜZEYİ KAVRAMLARIYLA İLİŞKİSİ

1. İŞTEN AYRILMA NİYETİ	66
1.1. İŞTEN AYRILMA NİYETİ KAVRAMI.....	66
1.2. İŞTEN AYRILMA NİYETİ TEORİLERİ	67
1.2.1. March Ve Simon (1958) Modeli	67
1.2.2. Porter Ve Steers Modeli	68
1.2.3. Mobley (1977) Modeli.....	68
1.2.4. Jackofsky Modeli	70
1.2.5. Price Modeli	71
1.3. İŞTEN AYRILMA NİYETİNİ ETKİLEYEN FAKTÖRLER.....	72
1.3.1. Bireysel Faktörler	73
1.3.2. Örgütsel Faktörler.....	74
1.3.3. Çevresel Faktörler	75
1.4. İŞTEN AYRILMA NİYETİ SONUÇLARI	76
1.4.1. Örgütsel Sonuçlar	76
1.4.2. Bireysel Sonuçlar	76
1.5. İŞTEN AYRILMA NİYETİNİ AZALTAN VEYA ENGELLEYEN UYGULAMALAR	77
1.6. İŞ TATMİNİ VE ÖRGÜTSEL BAĞLILIK KAVRAMLARININ, İŞTEN AYRILMA NİYETİ KAVRAMI İLE ARASINDAKİ İLİŞKİNİN AÇIKLANMASI	78

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

**İŞGÖRENLERİN İŞ TATMİNİ VE ÖRGÜTSEL BAĞLILIK DÜZEYLERİNİN,
İŞTEN AYRILMA NİYETİ ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA:
AFYONKARAHİSAR TERMAL OTELLER ÖRNEĞİ**

1. YÖNTEM	81
1.1. ARAŞTIRMANIN AMACI VE ÖNEMİ.....	81
1.2. ARAŞTIRMANIN HİPOTEZLERİ	81
1.2.1. İş Tatmini Ve Örgütsel Bağlılık İlişkisi	81
1.2.2. Örgütsel Bağlılık Ve İşten Ayrılma Niyeti İlişkisi	82
1.2.3. İş Tatmini Ve İşten Ayrılma Niyeti İlişkisi	83
1.3. ARAŞTIRMANIN MODELİ.....	84
1.4. ARAŞTIRMANIN KAPSAM VE SINIRLILIKLARI	84
1.5. ARAŞTIRMANIN EVRENİ VE ÖRNEKLEMİ	85
1.6. ARAŞTIRMADA KULLANILACAK ÖLÇEKLER	87
2. ARAŞTIRMANIN BULGULARI	89
2.1. ÖLÇEKLERİN GÜVENİLİRLİK ANALİZLERİ.....	89
2.2. VERİLERİN ANALİZİ VE BULGULARI	91
2.2.1. Demografik Özelliklere İlişkin Analizler	91
2.2.2. Değişkenlerin Regresyon Analizi	111
SONUÇ, TARTIŞMA VE ÖNERİLER.....	114
KAYNAKÇA.....	120
EKLER	133

TABLÖLER LİSTESİ

Tablo 1. Alderfer' in ERG Kuramı	21
Tablo 2. Lowler- Porter Modeli	27
Tablo 3. İş Tatmini ile İlgili Neden –Sonuç İlişkisi	30
Tablo 4. Örgütsel Bağlılığın Tarihsel gelişimi	37
Tablo 5. Örgütsel Bağlılık ile Çalışma Süresi ve Aynı Pozisyonda Geçirilen Süre Arasındaki İlişkileri İnceleyen Araştırma Bulguları.....	43
Tablo 6. Marc ve Simon'un İşten Ayrılma Modeli	68
Tablo 7. Mobley'in İşten Ayrılma Süreci Modeli	70
Tablo 8. Price (2001) Modeli.....	72
Tablo 9. İşten Ayrılma Niyetini Etkileyen Faktörler	73
Tablo 10. Afyonkarahisar İlinde Bulunan Termal Otellerde Çalışan İşgörenlerin Demografik Özelliklerine Göre Dağılımı.....	86
Tablo 11. Normallik Analiz Tablosu	89
Tablo 12. Araştırmada Kullanılan Ölçeklerin Güvenilirlik Analizleri	91
Tablo 13. Örgütsel Bağlılık ve Boyutları, İş Tatmini, İşten Ayrılma Niyeti ve Cinsiyet Grupları Bakımından Bağımsız Örneklem T-Testi Sonuçları.....	92
Tablo 14. Örgütsel Bağlılık ve Boyutları, İş Tatmini, İşten Ayrılma Niyeti ve Medeni Durumu Bakımından Bağımsız Örneklem T-Testi Sonuçları.....	93
Tablo 15. Örgütsel Bağlılık Boyutları ve Yaş Grupları Bakımından ANOVA Sonuçları	94
Tablo 16. İş tatmini, İşten Ayrılma Niyeti ve Yaş Grupları Bakımından ANOVA Sonuçları.....	95
Tablo 17. Örgütsel Bağlılık Boyutları ve Çocuk Sayısı Bakımından ANOVA Sonuçları	96
Tablo 18. İş tatmini, İşten Ayrılma Niyeti ve Çocuk Sayısı Bakımından ANOVA Sonuçları.....	97
Tablo 19. Örgütsel Bağlılık Boyutları ve Eğitim Durumu Bakımından ANOVA Sonuçları.....	98
Tablo 20. İş Tatmini, İşten Ayrılma Niyeti ve Eğitim Durumu Bakımından ANOVA Sonuçları.....	99
Tablo 21. Örgütsel Bağlılık Boyutları ve Çalışılan Departman Bakımından ANOVA Sonuçları.....	100
Tablo 22. İş Tatmini, İşten Ayrılma Niyeti ve Çalışılan Departman Bakımından ANOVA Sonuçları	102
Tablo 23. Örgütsel Bağlılık Boyutları ve Çalışma Süresi (Kaç Yıldır Çalışıyor) Bakımından ANOVA Sonuçları.....	104
Tablo 24. İş tatmini, İşten Ayrılma Niyeti ve İş Hayatında Çalışma Süresi Bakımından ANOVA Sonuçları	105

Tablo 25. Örgütsel Bağlılık Boyutları ve Mevcut İşte Çalışma Süresi Bakımından ANOVA Sonuçları	106
Tablo 26. İş tatmini, İşten Ayrılma Niyeti ve İş Hayatında Mevcut İşte Çalışma Süresi Bakımından ANOVA Sonuçları.....	108
Tablo 27. Örgütsel Bağlılık Boyutları ve Aylık Gelir Düzeyi Bakımından ANOVA Sonuçları.....	109
Tablo 28. İş Tatmini, İşten Ayrılma Niyeti ve Gelir Düzeyi Bakımından ANOVA Sonuçları.....	110
Tablo 29. Modelin Hipotez Testi Sonuçları.....	112



ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil 1. İş Tatminini Etkileyen Bireysel Faktörler.....	11
Şekil 2. İş Tatminini Etkileyen Örgütsel Faktörler	14
Şekil 3. Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi.....	19
Şekil 4. Herzberg' in Çift Faktör Kuramı.....	21
Şekil 5. Üç Bileşenli Örgütsel Bağlılık Modeli.....	59
Şekil 6. Araştırmanın Modeli	84



SİMGELER VE KISALTMALAR DİZİNİ

%: Yüzde

&: ve

akt.: aktaran

ANOVA: Analysis of Variance

F: Varyans analizine (ANOVA) ilişki parametre

n: Örneklem büyüklüğü

p: Anlamlılık (önemlilik) testine ilişkin olasılık değeri

SPSS: Statistical Package for the Social Sciences

S.D.: Standart Sapma

Vb.: Ve benzeri



GİRİŞ

Termal oteller, termal kaynakların çevresinde konumlanarak misafirlere çeşitli hizmetler sunmaktadır. Bu hizmetler arasında termal sular, çamur banyoları, masajlar gibi olanaklar bulunmaktadır (Mercan, 2006: 1). Termal oteller, konaklama, yiyecek-içecek ve eğlence faaliyetlerini rekreatif aktivitelerle birleştirerek kaplıca ve farklı banyo tedavilerini sunan işletmelerdir. Bu tür işletmeler, şifalı suların bulunduğu bölgelerde kurulmuş olup kaplıca, içme suyu, deniz suyu, çamur banyoları, tedavi ve dinlenme olanaklarını bir arada sunmaktadır (Kozak vd., 2001: 51).

Termal otel işletmeleri, turizm sektöründe yoğun rekabetin yaşandığı bir sektör olarak faaliyet göstermektedir. İşletmelerin rekabet gücünü sürdürebilmek ve başarılı olabilmek için, mevcut kaynaklarını en etkin ve verimli şekilde kullanmaları gerekmektedir. Otel işletmeleri için en önemli kaynaklardan biri, işgörenlerinin performansı ve verimliliğidir, çünkü bu faktörler doğrudan işletmenin başarısını etkilemektedir. İşgörenler, çalıştıkları işletmeyi sadece gelir sağladıkları bir araç olarak değil, aynı zamanda sosyal ve psikolojik ihtiyaçlarını karşılayabilecekleri bir ortam olarak görmektedirler (Çalkın, 2014: 1).

İşletmelerde çalışanlar diğer üretim faktörlerinden farklı olarak kendilerine özgü bir etkinlik sergilerler. Bu sebeple, çalışanların kendi hedeflerine ulaşabilecekleri ölçüde işletmenin amacı doğrultusunda çalışmaları ve işletmeye bağlılıkları yüksektir. İşletmeler, rekabetin artmasıyla beraber varlıklarını sürdürmek için çalışanların tutum ve davranışlarını en doğru şekilde yönetmelidirler. Bu bağlamda, işgörenlerin, örgütsel bağlılık, iş tatmini, iş stresi, performans ve işten ayrılma niyeti gibi özellikleri ölçülmekte ve yönetilmektedir. İşten tatmin olan ve örgütsel bağlılığı yüksek olan çalışanlar, işletmenin başarısı, sunulan hizmet kalitesi ve müşteri memnuniyeti açısından da önemli bir katkı sağlamaktadırlar (Varışlı, 2019: 1).

Bir işletmede kaynakların eksikliği, insan kaynağından yeterli derecede faydalanmayı engelleyebilir. Çalışanların performanslarını artırmak ve motivasyonlarını yükseltmek için, işlerine olumlu bir tutum sergilemelerini sağlamak gerekmektedir. Bu tutumlardan biri de iş tatminidir. İş tatmini, bir çalışanın işi ve çalışma koşullarına ilişkin tutumunu ifade eder. Çalışanların beklentileri ve kişisel değerleri, işlerine yönelik içsel tepkileri aracılığıyla yansıtılır. (Varışlı, 2019: 1).

Çalışanın işine yönelik psikolojik sözleşmesi, iş tatmini düzeyini artırmaktadır ve işletmenin hedeflerine ulaşabilmesi için çalışanların motivasyonunun yüksek olması

önemlidir. Yöneticilerin, işlerini gururla yapan, işlerinde heyecan duyan ve kurumsal amaçlara bağlı çalışanları yönlendirmesi daha kolaydır. Ancak iş tatmin düzeyinin düşük olması durumunda, motivasyon eksikliği ile karşılaşılır ve bu da hatalara, isteksizliğe ve verimsizliğe neden olabilir. (Sökmen ve Ekmecioğlu, 2013: 91). Görüldüğü üzere, çalışanın iş tatmini düzeyi ile gösterdiği performans arasında önemli bir bağlantı vardır. Çalışanların emeklerinin karşılığını aldıklarını düşünmeleri, bireysel ihtiyaçlarının karşılandığına inanmaları, olumlu bir tutum sergilemelerine yol açar. Bu neden-sonuç ilişkisinde, yüksek iş tatmini düzeyine sahip çalışanlar, yönetim ve organizasyonun ana amaçlarından biridir (Çoban, 2022: 1).

Örgütsel bağlılığın, işletmenin sürdürülebilirliği için önemli bir faktör olduğu düşünülmektedir ve bu bağlılığın iş tatmini ile ilişkili olduğu görülmektedir. Çalışanların kendilerini örgütün bir parçası gibi hissetmeleri, yüksek iş tatmini düzeyleriyle de ilişkilidir. Genel olarak, iş tatmini yüksek olan çalışanların örgüte karşı sadakatleri ve örgütsel etkinliklere katılımları artmaktadır. Ayrıca, örgütün amaç ve değerlerini kendi amaç ve değerleri gibi benimseyen çalışanların gönüllü olarak örgüte katkıda bulundukları görülmektedir. İş tatmini ve örgütsel bağlılığın yüksek olduğu işletmelerde iş arama, devamsızlık, işe geç gelme ve işi bırakma gibi durumların daha az olduğu tahmin edilmektedir.

Örgütsel bağlılık, işgörenlerin işletmeye olan sadakat duygusuyla birlikte ortak hedef ve değerler etrafında, işyeri iklimine ve kültürüne uyum sürecini ifade eder. İşgörenlerin örgütsel bağlılığı, işletmeler ve çalışanlar açısından son derece önemlidir, çünkü işe devam etme, verimlilik, etkinlik, performans, iş memnuniyeti ve istifa gibi konularda belirleyici bir faktördür. Çalışanlar, işletmeye bağlılık hissetmedikleri takdirde, işletme açısından zararlı olabilecek sonuçlar ortaya çıkabilir; ancak bağlılık varsa, tüm bu faktörler işletme çıkarlarına olumlu şekilde yansır. Örgütler, çalışanların kendilerini işletmenin sahibi gibi hissetmelerini teşvik etmek ve örgütsel bağlılığı artırmak için politikalar belirlemelidir. Bu politikalar, hem işletmenin sürdürülebilirliği hem de çalışanların mevcut işlerinde mutlu ve huzurlu olmaları açısından büyük öneme sahiptir (Bal, 2020: 25).

Çalışanların çabaları ve motivasyonları, bir işletmenin başarısını veya başarısızlığını doğrudan etkilemektedir. Motivasyon genellikle çalışanların işleri veya kariyerleriyle duydukları bağlılığın bir sonucudur. Örgütsel bağlılık, işletmelerin bilmesi gereken son derece önemli bir konudur. Bir çalışanın işe katılım düzeyi, kuruluşun

hedeflerine olan bağıllığına bağlıdır. Bugünün ekonomisinde, işletmeler daha az kaynakla (insanlar ve para) daha fazlasını başarmayı hedeflemektedir. Bu nedenle, işletmelerin yüksek performanslı çalışanları elde tutmaları son derece önemlidir. İşlerine ilgi duyan ve kuruluşlarına bağlı çalışanlar, işletmelere yüksek verimlilik ve düşük personel devir hızı gibi önemli rekabet avantajları sağlarlar (Baltalılar, 2022: 32).

İşten ayrılma, bireyin isteği doğrultusunda gönüllü ya da işveren tarafından sözleşmenin sonlandırılmasıyla gönülsüz olarak gerçekleşebilir. İşten ayrılma niyetini etkileyen faktörler bireysel, örgütsel ve ekonomik sebepler olarak sıralanabilir. Bireysel faktörler arasında kişisel yaşam koşulları, aile yapısı, yaş, cinsiyet ve çalışma koşulları bulunurken, örgütsel faktörler arasında ise ücret, işyeri adaleti, örgüt politikaları, ödül ve cezalar, terfi olanakları, çalışma koşulları, diğer çalışanlarla ilişkiler ve yöneticilerin beklentileri etkili olmaktadır. Ekonomik koşullar da işten ayrılma niyetine yön veren bir diğer faktördür. İşten ayrılma niyeti örgütler için ciddi bir sorun teşkil eder çünkü yüksek eğitim maliyetleri oluşur ve performans ve verimlilikte düşüş yaşanır. İş tatmini ve örgütsel bağlılık, bireylerin işten ayrılma niyetlerini etkileyen faktörler arasındadır. Bu nedenle işten ayrılma niyeti, örgütler tarafından takip edilmesi gereken ve tedbir alınması gereken bir süreçtir (Çoban, 2022: 1).

İş tatmini, örgütsel bağlılık ve işten ayrılma niyeti arasındaki ilişkiyi inceleyen birçok araştırma ve literatür bulunmaktadır. İşte bu konuda bazı önemli bulgular:

1. Meyer ve Allen (1991) tarafından geliştirilen örgütsel bağlılık modeli, iş tatmini ile örgütsel bağlılık arasında aracı bir rol oynadığını öne sürmektedir. Buna göre, çalışanların iş tatminleri arttıkça örgütsel bağlılıkları da artar ve bu da işten ayrılma niyetini azaltır.

2. Mobley'in İş Ayrılma Modeli: Mobley (1977) tarafından önerilen bu modelde, iş tatmini, örgütsel bağlılık ve işten ayrılma niyeti arasındaki ilişki incelenmiştir. Modelde, iş tatmininin örgütsel bağlılığı etkilediği ve örgütsel bağlılığın da işten ayrılma niyetini belirlediği öne sürülmüştür.

3. Porter ve Lawler'in Çalışma Memnuniyeti Modeli: Porter ve Lawler (1967), iş tatmininin iş performansı ve işten ayrılma niyeti üzerindeki etkisini inceleyen bir model önermiştir. Modelde, bireylerin iş tatmini düzeylerinin, performanslarını ve işten ayrılma niyetlerini etkilediği öne sürülmüştür.

4. Price ve Mueller'in Araştırması: Price ve Mueller (1981), iş tatmini, örgütsel bağlılık ve işten ayrılma niyeti arasındaki ilişkiyi inceleyen bir araştırma yapmışlardır. Bulguları, iş tatmininin örgütsel bağlılığı artırdığını ve işten ayrılma niyetini azalttığını göstermiştir. Ayrıca, örgütsel bağlılığın da işten ayrılma niyetini azaltıcı etkisi olduğunu ortaya koymuştur.

5. Griffeth ve Hom'in Meta-Analizi: Griffeth ve Hom (2001), bir meta-analiz çalışması yaparak iş tatmini, örgütsel bağlılık ve işten ayrılma niyeti arasındaki ilişkiyi incelemişlerdir. Analizleri, iş tatmininin örgütsel bağlılık ile pozitif bir ilişkisi olduğunu ve örgütsel bağlılığın da işten ayrılma niyetini azaltıcı etkisi olduğunu göstermiştir. Ayrıca, iş tatmini ile işten ayrılma niyeti arasında negatif bir ilişki olduğunu da bulmuşlardır.

6. Blau (1987) tarafından yapılan bir araştırma, iş tatmininin işten ayrılma niyeti üzerindeki etkisini incelemiştir. Bulgular, iş tatmininin işten ayrılma niyetini negatif yönde etkilediğini ve yüksek iş tatminine sahip olan çalışanların işten ayrılma niyetinin daha düşük olduğunu göstermiştir.

Bu araştırmalar, iş tatmini, örgütsel bağlılık ve işten ayrılma niyeti arasında güçlü bir ilişki olduğunu ve iş tatmininin örgütsel bağlılık üzerinde pozitif bir etkisi olduğunu göstermektedir. İş tatmininin artmasıyla birlikte çalışanlar örgüte kendilerini daha bağlı hissederler ve işten ayrılma niyeti azalır. Ancak, bu ilişkideki faktörler ve etkileri, organizasyonların özelliklerine ve çalışanların bireysel farklılıklarına göre değişebilir.

İşten ayrılma durumu, özellikle maddi açıdan işletme için büyük bir kayıp yaratabilir. İşletmeler, yeni personel işe alımı yaparken ekstra maliyetlere katlanmakta, işlerin aksamaması, üretimin durması gibi olumsuzluklar da işletmeye zarar vermektedir. Sürekli olarak personel devri yaşayan işletmelerin itibarı da zarar görebilir ve dış çevre tarafından saygınlığı azaltıcı bir algı oluşabilir. Bu nedenle, insan kaynakları birimleri, işgörenlerin örgütsel bağlılığına ve iş tatminine daha önem vererek, işten ayrılma eğiliminde olan çalışanları vazgeçirmek için yoğun çalışmalar yapmalıdır. (Tarakcı ve Öneren, 2018: 77).

Çalışanların işletmenin çalışma koşullarından memnuniyetsiz olmaları, farklı işletmelere başvurma düşüncesine ve işten ayrılma niyetine yol açabilir. İşten ayrılma niyeti, çalışan devri için önemli bir belirleyici olarak kabul edilmektedir. İşten ayrılmanın hem mali yükümlülükler hem de nitelikli çalışanların işletmeden ayrılması nedeniyle

işletmeler için ciddi zorluklar doğurabileceği göz önünde bulundurulduğunda, işletmelerin çalışanların işten ayrılma nedenlerini incelemesi ve örgütsel faktörlerin işten ayrılma niyetine etkisinin belirlenmesi gerekmektedir.

Bu kapsamda, çalışmada ele alınan konular aşağıdaki şekilde sıralamaktadır;

Çalışmanın birinci bölümünde, iş tatmini ve örgütsel bağlılık kavramları ele alınacak ve bu kavramların nc çalışmaları ile birlikte Allen ve Meyer (1991) tarafından geliştirilen üç bileşenli örgütsel bağlılık modeli detaylı bir şekilde incelenecektir.

İkinci bölümde işten ayrılma niyeti kavramının iş tatmini ve örgütsel bağlılık düzeyi kavramlarıyla ilişkisi ve işten ayrılma niyeti kavramı açıklanacaktır.

Çalışmanın nc ve son bölümünde ise iş tatmini, örgütsel bağlılığın ve işten ayrılma niyetine olan etkilerini ortaya koyan görgül bir araştırmaya yer verilerek, araştırma bulguları tartışılacaktır.

BİRİNCİ BÖLÜM

İŞ TATMİNİ VE ÖRGÜTSEL BAĞLILIK KAVRAMLARI

1. İŞ TATMİNİ

1.1. İŞ TATMİNİ KAVRAMI

Bir bireyin rutin bir şekilde mesleğinin gereklerini yerine getirmek maksadıyla devamlı olarak yaptığı görevlere iş denir. İşgörenlerin ihtiyaçları, işin kişisel tatmini, işin ilgisini çekiyor olması gibi durumlar işle ilgili memnuniyeti etkiler. İşgörenler işlerinden tatmin oldukları zaman, işlerine daha çok bağlanır, kaliteye önem vererek üretken olur, işten daha çok tatmin olurlar (Yazıcı, 2022: 5).

İşgörenlerin yaptıkları işten duydukları memnuniyete iş tatmini denir. Örgüt çalışanları çalıştıkları ortamlarda edindikleri tecrübelerini, değerlerini ve iş yerinden beklentilerini bir bütün halinde değerlendirip, iş hakkında görüşlerini ve kanaatlerini oluştururlar. Bu durum sonucunda işgörenlerde iş tatminsizliği veya iş tatmini oluşur (Düveroğlu, 2022: 1). İşgörenin çalışma yaşamı boyunca elde ettiği kazanımlar, deneyimler, duygu ve düşünceleri ile yaptığı iş ve iş ortamındaki ilişkilerinin bir göstergesidir. Bunu sonucu bazen mutluluk, bazen sevinç, bazen kaygı, kızgınlık ve stres olarak kendini gösterir. Tüm bunlar işgörende bir birikim oluşturacaktır (Atakul, 2022: 39).

İşgörenler genelde günün 8 saatini iş yerlerinde çalışarak geçirirler. Ortalama 25 – 30 yıl süren bir iş yaşamları bulunmaktadır. Bu nedenle hayatının önemli bir bölümünü kapsayan iş yaşamından haz alması çalıştığı işten memnun olması büyük önem taşımaktadır (Telman ve Ünsal, 2004: 52). İş tatmini çalışanların örgüt içinde ve dışındaki durumlarını etkiler. Örgüt dışındaki durumlardan etkilenen işgören, örgüt dışını da etkilemektedir (Saari & Judge, 2004: 398). İşinden tatmin olan işgörenlerin daha az doktora gittiği, işe geç kalma durumlarının daha az yaşandığı ve örgüte bağlılıklarının daha fazla olduğu gözlemlenmiştir. Buna öre işgörenlerin işe gönüllülüğü ile iş tatmini birbirine yakın ilişkilidir. Bunun tam tersi iş tatminsizliğinin sonuçlarında ise işe geç gelmeler, verimsizlik, sendikal hareketler ve iş yavaşlatma gibi olumsuz durumlar ortaya çıkabilir (Erdoğan, 1996: 246-250).

İş tatmini duygusal bir kavram olmasından dolayı çalışanların her birinde farklılık gösterir. Zihinsel durumlar genelde ikinci planda kaldığından işveren ve yöneticiler işgörelere yaklaşımlarında, gerekli konularda yardımcı olmaları büyük önem

taşımaktadır. Yapılan araştırmalarda iş tatmini, verimlilik ve performansı arttırdığından örgütsel davranış performansını geliştiren bir faktör olarak ele alınmıştır (İşcan ve Sayın, 2010: 198).

Tanımlara baktığımızda iş tatminini etkileyen birçok etmenin olduğunu görmekteyiz. Bu etkenlerin bazıları işin kendisiyle ilgiliyken bazıları ise işin içsel yapısıyla ilgilidir. İş tatmininin çok yönlü olması nedeniyle konu içsel ve dışsal tatmini olarak iki alt boyutta sınıflandırılmıştır (Bektaş, 2017: 62).

1.1.1. İçsel Tatmin Kavramı

İçsel tatmin; iş tatmininin alt boyutlarından birisi olup, kendi dinamiklerine göre özerk yapısı, sorumluluk derecesi, denetim, kabiliyet çeşitliliği gibi faktörlerle oluşan, işin niteliksel durumlarından etkilenen tatmin türüdür (Chatzoglou vd, 2011: 131). Diğer bir deyişle işgörenin yaptığı işten aldığı duygusal tatmin düzeyi olarak ifade edile içsel tatminde, yapılan işin nitelikleri ön plana çıkmaktadır (Yıldız, 2011: 217). Nitelikten kasıt; işin bağımsızlığı, işin devamlılığı, işin çeşitliliği, topluma hizmet, sorumluluk duygusu, uygulama fırsatı, sosyal statü gibi işin özellikleri olup bu niteliklerin etkisiyle yapılan işten alınan tatmin türüne içsel tatmin denir (Tarhan, 2016: 18). Bunların yanında işgörenin işine yönelik sergilediği menfi ya da müspet tutumlar olarak ta ifade edilebilir (Yunus, 2012: 22). Bazı araştırmacılara göre içsel tatmin, dışsal tatmine göre daha önemli görülmektedir (İnandı, Ağgün ve Atik: 2010: 105).

1.1.2. Dışsal Tatmin Kavramı

Genelde soyut faktörlerle ilişkili olan içsel tatmin yapılan işe bağlı soyut faktörlerini kapsarken, dışsal tatmin daha çok maddi olanaklar, mesai sistemi, güvenlik gibi somut faktörlerle ilgilidir (Kaya, 2013: 92). Dışsal tatmin, her ne kadar yapılan işlerle doğrudan ilgisi olmayan faktörlerin neticesinde hissedilen tatmin düzeyi olarak belirtilmişse de çalışanların içsel motivasyonu üzerinde de etkili oldukları anlaşılmıştır (Mert, 2010: 123).

1.2. İŞ TATMİNİN GELİŞİMİ

İş tatmininin ilk tanımı 1911 yılında Taylor ve Gilbert tarafından fabrikalarda en az yorgunluk ve stresle çalışma yöntemi olarak yapılmıştır. Bilimsel çalışma olarak ise 1920' lerde Elton Mayo ve arkadaşlarının Hawthorne araştırmaları olarak adlandırılan elektrik şirketindeki bilimsel araştırmalarıyla başlanmıştır. Hoppock'un 1935'te

yayınlanan “Job Satisfaction” adlı makalesiyle iş tatmini konusunda önemli çalışmalara devam edilmiştir (Yazıcıoğlu ve Sökmen, 2007: 2).

Özellikle 1930’lu yıllardan itibaren örgütler tarafından işgörenlerin değeri daha iyi anlaşılmış olup; iş tatmini ve motivasyon gibi terimler önem kazanmıştır. Bu kapsamda çalışanların mutlu olması, yapılan işi daha iyi, daha verimli ve istekli yapması için araştırmacıları bu alanda çalışmalara yönlendirmiştir. Maslow’un ihtiyaçlar hiyerarşisi teorisi (1943, 1954), Herzberg’in çift faktör teorisi (1959), Alderfer’in varolma – ilişki- gelişme teorisi (1972), Mc Clelland’ın başarı güdüsü kuramı (1988), Vroom’un beklenti teorisi (1964), Lawler ve Porter’in beklenti teorisi (1968), Adams’ın eşitlik teorisi (1963), Locke’nin değer ayrılığı teorisi (1976), Lawler’in çok yönlü tatmin teors (1973), Salancik ve Pfeffer’in sosyal enformasyon süreçlemesi (1977, 1978) gibi çalışmalar iş tatmini konusunun temelini oluşturmuştur (Erdil vd., 2004: 18).

1980 yılından itibaren insan kaynakları yönetiminin önemi anlaşılmış ve işletmeler bu alana yoğunluk vermeye başlamıştır. İnsan yani işgören faktörü sayesinde işletmelerin rekabet gücü artmış, kalitenin artmasında ve akabinde başarının sağlanmasında önemli rol oynamıştır. Bu nedenle nitelikli işgörenleri örgütlere çekmek ve elde tutmak için iş tatmininin çalışma ortamında sağlanması işletmeler içi büyük önem oluşturmuştur (Kantarıcı, 2022: 53).

1.3. İŞ TATMİNİN ÖNEMİ

İnsanlar genelde belirli bir yaştan sonra günlerinin çoğunu çalışma ortamlarında geçirirler. Bu anlamda çalışma hayatı yalnızca ekonomik durumu değil aynı zamanda psikolojik durumunu da yakından ilgilendirerek yaptığı işten beklentilerini karşılayan işgörenin daha mutlu olduğu anlaşılmaktadır. Bu bakımdan iş tatmini hem ekonomik açıdan hem de psikolojik açıdan büyük öneme sahiptir. İş tatmininde, işgörenlerin yaptıkları işten ve iş ortamından beklentileri ile algıladıkları durum arasında farklılıklar olabilir. İşgörenler işten beklentilerini yakalayabildikleri ölçüde işlerinden tatmin olurlar. İşgörenlerin iş tatminleri arttıkça verimlilik ve işe bağlılık artmakta olup, işgücü devir hızı ve devamsızlık durumlarında düşüşler görülür. Bu durum örgütün hedeflere ulaşmasını sağlar. Çalışanların mutlu olması yönetimin görevidir ayrıca iş tatmini sağlandığında yöneticinin rahatlamasını da sağlamakta olup örgütün iyi yönetildiğinin de bir göstermektedir (Öcal, 2011: 4).

Bilgi ekonomisi ile birlikte artık insan kaynaklarına verilen önem artmış olup, işgören bir maliyet unsuru olarak görülmeyip aksine kazanılması gereken bir değer olarak görülmeye başlamıştır. Bu anlamda yapılan çalışmalarla işletmelerin işgören potansiyellerini ortaya çıkartmak için teşvik edici yöntemler bulmaya çalışmaktadırlar. İş tatmini, çalışanın kendi değerlendirmesi olsa da diğer çalışma arkadaşlarını olumlu ya da olumsuz etkileyebileceğinden yöneticilerin verimliliği arttırmak için çalışanlarının duygusal ve bilişsel durumlarına yardımcı olmaları gerekmektedir. Günümüzde sürdürülebilir bir rekabetin oluşturulabilmesi için çalışanların kendilerini mutlu hissetmeleri ve performanslarını gerçek anlamı ile göstermeleri gerekmektedir. İş tatmini duygusal bir doyum olarak ilk olarak bireysel bir etki oluşturmaktadır. Ancak bütün organizasyon incelendiğinde çalışanların tek tek iş tatmin düzeylerinin toplam performans ve verimlilik üzerindeki etkisinin önemi anlaşılabilecektir. İşinde mutsuz olan bir kişinin öncelikle fiziksel tepkiler vermesi bireysel bir sonuç olarak algılsa da toplamda örgüt açısından olumsuz durumlara neden olacaktır (Izgar, 2008: 133' dan akt. Çoban,2022: 15). İşgörenin yaptığı işe yönelik psikolojik sözleşmesinde iş tatmininin destekleyici yönü bulunmaktadır. Örgütün hedeflerine ulaşması için çalışanların motivasyonlarının yüksek olması gerekir. İşini seven işgören yaptığı işten haz aldığında, çalışanı yönetmek ve yönlendirmek daha kolaydır. Bu işgörenlerin, örgütsel amaçları öncelikli olarak görmeleri beklenmektedir. İş tatminsizliği ise çalışanların motivasyonlarında eksikliğe, hatalar, isteksizliğe ve verimsizliğe neden olur (Sökmen ve Ekmecioğlu, 2013: 91).

Anlaşılabileceği üzere iş tatmini ile işgören performansını istenilen seviyede sunması arasında ciddi bir ilişki bulunmaktadır. Yaptığı işin karşılığını aldığını düşünen işgörenin olumlu tutumlar sergilemesi beklenmektedir. İş tatmini yüksek işgörenler yönetim ve organizasyonun ana hedefi olmuştur. Performans iş tatminini etkilemekle birlikte iş tatmini de performansı etkilemektedir. Bu nedenle yöneticiler personelini mutlu ve devamında verimli olmalarını ister. Son zamanlarda yeni bir anlayış gelişmekte olup bu anlayışa göre kendini gerçekleştirmek isteyen işgörenlerin bu arzularını yerine getirirken verimliliği arttırmaları organizasyonların ana hedeflerinden sayılmaktadır. İşletmelerin örgütsel kültürünün gücü ve kalitesi iş tatmin düzeyini etkiler. Köklü ve kurumsallaşmış işletmeler, işgörenlerin istek ve beklentilerini dikkate alarak kaliteyi yakalamaya çalışırlar. İş tatmini konusunda, toplam verimlilik ve toplam kalite önemli olduğundan dolayı bu kapsamda işgören beklentilerinin ne olduğu ve nasıl giderilebileceği

araştırılmaktadır. İş tatmini, bireysel açıdan öncelikle psikolojik sağlık, sonrada fiziksel sağlık bakımından işgöreni etkiler. Örgütsel açıdan ise çalışma ortamı, ödül sistemi ve işletme kültürüne dair bilgiler verir. İşgörenin yaptığı işten haz alması örgüt açısından verimliliğin sağlanmasında temel etkindir (Budak, 2006: 9).

Çalışanlar aynı zamanda iç müşterilerdir. İç müşterilerin mutluluğu, şirket çalışanlarının uyumu ve çalışma barışının da bir unsurudur. İşinden memnun çalışanın dışarı yansıması ise müşteriye olumlu davranması ve işini iyi yapmasıdır. Amaçlanan ise verimlilik ve performansı sağlayıp, örgütsel düzeyde örgütün hedeflerine ulaşması, rekabet gücünü geliştirmesi ve neticede işletmenin başarıya ulaşmasıdır. İşgörenlerin memnuniyet dereceleri ile örgütün bu amaçları arasında önemli bir ilişki bulunmaktadır. Yaşamının büyük bir bölümünü çalışma ortamında geçiren işgörenin yaptığı işten keyif alması sağlık açısından önemli olmakla birlikte işgörenin yaptığı işe ve davranışlarına da yansımaktadır. Çalışma ortamında çalışma barışının sağlanması, işgörenin stres ve tükenmişlik durumuna ve sosyal ilişkilerini bozmasına bağlıdır. Çalışma ortamında huzursuz olan işgörenler çatışmacı yaklaşımlarından dolayı örgütsel düzeyde işbirliği ve uyumu sağlayamamakta olup, iş kazaları da dahil olmak üzere bir çok olumsuz durum yaşayabilir ve örgüt için verimlilik kaybına neden olabilir (Ölçüm, 2004: 70' dan akt. Çoban,2022: 16-17).

İş tatmini yüksek işgörenlerin, işini severek yaptığı, işlerine yönelik olumlu tutumlar sergilediğinden söz edilebilir. Ayrıca bu çalışanların bulundukları organizasyonlara karşı olumlu bir bakış açıları vardır. İş tatmini çalışanın işine yönelik olumlu düşüncelerinin tamamı olarak görülebilir (Özpehlivan, 2018: 45).

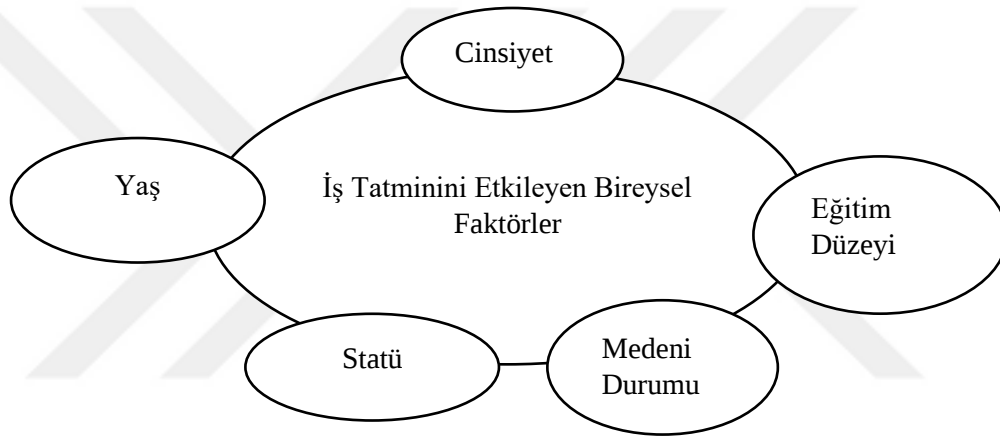
1.4. İŞ TATMİNİNİ ETKİLEYEN FAKTÖRLER

Yapılan araştırmalar incelendiğinde iş tatminini etkileyen faktörlerin bireysel ve örgütsel faktörler olarak iki ayrıldığını görüyoruz. İş tatminini etkileyen temel unsur işgörenin kazancıdır. Her ne kadar örgütsel faktör olarak bilinse de bireysel faktörler arasında gösteren kaynaklarda vardır. Yapılan araştırmalarda seçilen örnekleme göre sonuçlar farklılaşsa da kazancın yani parayı ana etken olduğunu görüyoruz. İşgörenlerin öncelikleri değişse de ortak nokta işgörenin yaptığı işten sağladığı kazançlarıdır (Akay, 2022: 27).

1.4.1. Bireysel Faktörler

Kişinin doğuştan sahip olduğu özellikler ile birlikte yaşamı boyunca edindiği tecrübeler, bilgi ve beceri olup; cinsiyet, eğitim düzeyi, yaş, statü, medeni durumu gibi demografik değişkenlere bireysel faktörler denir. Demografik farklılıklar iş tatmini üzerinde oldukça etkilidir. Örneğin, iş tatmini ile ilgili yapılan araştırmalarda iş ve ücretleri aynı olan iki çalışanın bu farklılıklardan neticesinde birinin işinden mutlu, hoşnut iken diğerinin mutsuz ve hoşnutsuz olduğu görülmüştür. Anlaşıldığı üzere demografik özellikler farklılaştıkça iş tatmin düzeyi de farklılık göstermektedir (Bal Akkoç, 2021: 27).

Şekil 1. İş Tatminini Etkileyen Bireysel Faktörler



Kaynak:Ongan,2022: 17

1.4.1.1. Cinsiyet

İş tatmininde bireysel faktörler arasında yer alan cinsiyette, yapılan araştırmalara göre kadın işgörenlerin sosyal faktörlere daha fazla önem verirken, bunun yanında erkeklerin ise ücret, terfi ve diğer dışsal faktörlere daha fazla değer verdikleri görülmüştür. Ayrıca bu çalışmada iş tatminini etkileyen iş boyutları bakımından erkekler ile kadınlar arasında oldukça önemli farklılıklar görülmüştür (Anin, Ofori & Okyere, 2015: 73).

Yapılan çalışmalarda benzer çalışma ortamı ve şartlara sahip kadın ve erkek işgörenlerde cinsiyet ve iş tatmini arasında, iş tatminlerinde değişiklik olmadığı görülmüştür (Güler, 2016: 29). İş tatminiyle ilgili yapılan araştırmalarda kadın işgörenlerin iş tatmininin düşük olmasının nedenin ise annelik, aile ve eş rollerinin önceliğinden kaynaklandığını göstermektedir (Ongan, 2022: 17).

1.4.1.2. Yaş

İş tatmini ile yaş faktörü arasındaki ilişkiyi belirlemek amacıyla birçok çalışma yapılmıştır. Genel olarak varılan kanı ise yaşla birlikte iş tatmin düzeyinin arttığı yönünde olmuştur. Genç işgörenler hırslı ve yüksek beklenti içinde olduklarından ileri yaştaki işgörelere göre daha tatminsiz ve sabırsız olma olasılıkları yüksek görölmüştür (Somoncuoğlu, 2013: 71).

Yaşları daha büyük olan işgörenler çalışma hayatında daha kıdemli olduklarından dolayı daha yüksek ücret almaktadırlar. Buna bağılı olarak iş tatmin düzeyleri de genç işgörelere göre daha yüksek olduğı görölmektedir. Yaş ilerledikçe kazanılan ödöllerinde iş tatminine olumlu etkisi olmaktadır. Yaşı büyük olan işgörenler çalışma ortamına daha kolay uyum sağlamaktadırlar. Bunun yanında yapılan araştırmalara göre 30'lu yaşlarda başarıyı yakalamaya başlayan işgörelerde iş tatmini yükselirken 40'lı yaşlara gelindiğinde iş tatmin düzeylerinde düşüş yaşandığı ve 50'li yaşlarda yeniden yükseldiğı görölmüştür (Yelboğa, 2007: 3).

1.4.1.3. Eğitim Durumu

İş tatmini ile öğrenim düzeyi arasındaki ilişki hakkında yapılan araştırmalarda, eğitim düzeyinin getirdiğı bilgi ve birikimin yapılan işten yüksek olması durumunda iş tatminsizliğı oluştğı gözlemlenirken, eğitim düzeyinin yapılan işin gereğinden orta derece yüksek olması halinde iş tatmini seviyesinin diğeline göre daha yüksek çıktığı sonucu görölmüştür. İşgörelerin eğitim düzeylerine bakarak yaptığı işten fazla donanımına sahip olduklarını hissettiklerinden daha kalifiye olduklarını düşünerek hoşnutsuzluk hissettikleri düşünölmektedir (Burris, 1983: 455, Yelboğa, 2007: 5).

Araştırma sonuçları genellikle eğitim seviyesi yükseldikçe eğitimli işgörelin beklentilerinin artması sonucu iş tatminsizliğı duymasıdır. Nedenlerden biride işgücü piyasasının durumudur. Yüksek eğitim olanakları fazla olan batı ölkelerinde, eğitim seviyelerine uygun iş bulamayan bireyler işçi statüsünde daha alt düzey işlerde çalışmak durumunda kalmaktadırlar. Bu durum iş tatminlerini olumsuz etkilenecektir (Somoncuoğlu, 2013: 72).

İşgörelerin eğitim seviyeleri yüksek olduğunda beklentileri artacak ve mevcut durumun beklentilerini karşılayamamasından dolayı iş tatminlerini olumsuz yönde etkileyecektir (Somoncuoğlu, 2013: 72).

1.4.1.4. Medeni Durumu

Medeni durum ile iş tatmini arasındaki ilişki üzerine yapılan araştırmalarda net bir sonuca ulaşılamamakla birlikte, birçok araştırmada evli olan işgörenlerin ailelerinde mutlu olanların bu pozitif durumu iş ortamına da yansıttıkları ve iş tatmin düzeylerinin bekar işgörene göre daha yüksek olduğu görülmüştür. Ayrıca evli çalışanların işten beklentilerini daha yüksek oluşundan kaynaklı iş tatmin düzeyleri daha yüksek olabilmektedir (Ongan, 2022: 18).

Yapılan bir araştırmada, evli olan doktorların bekar doktorlara kıyasla iş tatmin seviyelerinin daha fazla olduğu görülmüştür. Bunun nedeni olarak ta evli olan doktorların bekar doktorlara göre daha düzenli bir yaşamlarının olması düşünülmektedir (Evkaya, 2019: 48,49). Bunun yanında, Soyer ve arkadaşları tarafında (2009) Türkiye'nin değişik bölgelerinde çalışan 247 beden eğitimi öğretmeninden evli ve bekar olanların iş tatmin düzeylerinde farklılık olup olmadığı araştırılmış fakat yapılan araştırma sonucuna göre anlamlı bir farklılık olmadığı, beden eğitimi öğretmenlerinde medeni durumun iş tatminine etkisi olmadığı gözlemlenmiştir Toker (2007)'in İzmir ilinde bulunana dört ile beş yıldızlı otellerde çalışan 385 işgören üzerinde yaptığı araştırmada ise, demografik faktörlerden medeni durum, yaş, cinsiyet, eğitim durumu gibi faktörlerin iş tatminine olan etkisi araştırılmış, yapılan çalışma sonucuna göre ücret, medeni hal ve cinsiyetin iş tatminine doğrudan bir etkisi olmadığı bunun yanında yaş ve eğitim düzeylerini etkilediği görülmüştür (Özpehlivan, 2018: 50).

1.4.1.5. Statü

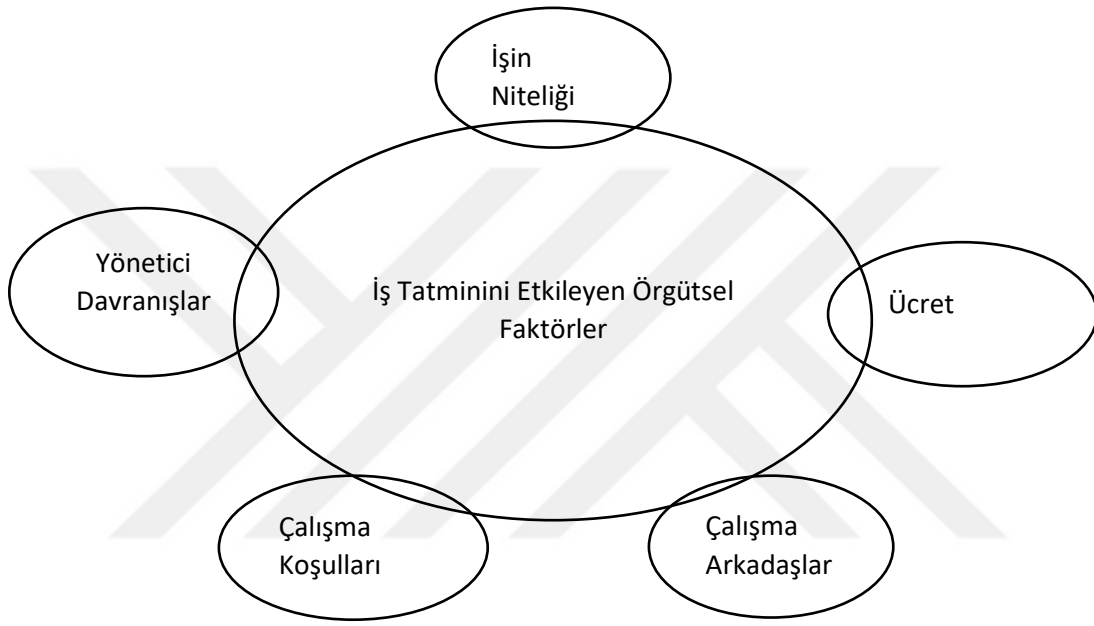
Statünün iş tatminine olan etkisi üzerinde yapılan araştırma sonuçlarına göre, statünün iş tatminine büyük etkisinin olduğu, kendi işini yöneten ve bir işletmede yönetici statüsünde görev alan işgörenin iş tatmin düzeyinin daha yüksek olduğu, daha alt basamaklarda çalışan işgörenlerin üst kademelerdeki çalışanlara göre iş tatmin düzeylerinin daha düşük olduğu görülmüştür. Burada emir komutan zincirinde emir alan alt kademelerde iş tatmin düzeyi daha düşüktür. Toplum açısından statü önemli bir faktör olduğundan iş tatminine etkisi büyüktür (Deniz, 2014: 31).

1.4.2. Örgütsel Faktörler

Örgütler belirledikleri hedeflere ulaşabilmek için çalışanlarının iş tatmin düzeylerini yüksek tutmak zorundadırlar. Bu kapsamda yöneticilerin verimliliği arttırarak kazanç sağlamak maksadıyla, işgörenlerin motive olması açısından sürekli işgörenleri

izleyerek onları motive edecek politikalar izlenmeleri ve iş tatmin düzeylerini devamlı yüksek tutmayı amaçlaması gerekmektedir. Ayrıca iş tatmininin artırılmasıyla örgüte bağlılık artacaktır ve çalışanlar kendilerini örgütün bir parçası olarak görüp verimliliği arttırmasının yanında iş tatminsizliğinin sonuçlarından olan işe gelmemek, devamsızlık ve iş gücü kaybı gibi örgüt açısından maliyetli olumsuz durumlardan da kaçınılmış olacaktır (Ünal, 2019: 32,33).

Şekil 2. İş Tatminini Etkileyen Örgütsel Faktörler



Kaynak: Ongan, 2022: 19

1.4.2.1. İşin Niteliği

İşgörenler açısından yapılan işin zevkli ve çekici olması, sıradan kendini tekrarlayan bir iş olmaması, örgüt içerisinde ve toplum tarafından önemli görülmesi belli niteliklere gereksinim duyulan bir iş olması sürekli kendini geliştirmesi ve yeniliklere açık oluşu gibi faktörler çalışanların iş tatminini arttırmaktadır (Köksal, 1968: 108).

F. W. Taylor'dan beri devam ettirilen işin bilimsel yönetiminin bazı olumsuz sonuçları bulunmaktadır. İş cazip kılan az da olsa işgörenin işe kendinden bir şeyler katabilmesidir. Kendini tekrarlayan, monoton bir iş yapısında işgörenin kendini geliştirmesi ve bu işten memnun olması çok zordur. Her düzey insanda zekânın verdiği yaratıcılık ve bunu yaşamın her alanında kullanma isteği zihinsel bir gereksinimdir. İşgören asgari seviyede de olsa zekâsını kullanmayı gerektirmeyecek bir işin, kendisinde

ilgi uyandırmadığından zihinsel durgunluk sebebiyle tatmin olmayacaktır (Budak, 1999: 48).

Yapılan iş ne kadar beceri ve işgörenin kişisel zekası ile gayretini gerektiriyorsa işgören yaptığı işten o ölçüde haz alacaktır. Çok fazla özel yetenek gerektirmeyen işlerde, çalışanlar pek fazla mutlu olmamakta ve sürekli monoton bir işte iş tatmini düşük olmaktadır. İşin zorluk derecesi ile iş tatmini genelde doğru orantılıdır. İşin monotonluğu ne kadar az ve işin kendi içinde değişimi ne kadar fazla ise iş tatmininin de o oranda artması beklenmektedir (Tüzel, 2002: 15).

1.4.2.2. Ücret

İşgörenlerin yaptıkları işe karşılık hak ettiklerini düşündükleri ücretleri almak isterler. Verilen hizmet neticesinde emeklerinin karşılığını alamadığını düşünen işgörenlerin iş tatminlerinde azalma meydana gelir ve performans düşer. Çalışanların aldıkları ücret kişi bazlı değerlendirilmemelidir. İşletme içerisinde yapılan ücret dağılımı çok önemlidir. Bu bakımdan işgörelere statüsündeki diğer işgörelere ile adil ücret dağıtımı yapılmalıdır çünkü çalışanlar kendilerini diğer aynı seviyedeki çalışma arkadaşlarıyla kıyaslarlar. Eğer işgören aynı seviyedeki diğer çalışanlardan düşük ücret alırsa iş tatmin seviyesi düşecektir. Bu nedenler örgütün ücret dağılımını adaletli ve özenli yapması gerekmektedir (Nalbantoğlu, 2012: 54).

Ücret her zaman iş tatmininde belirleyici olmamakla birlikte çalışan bireylere göre yarattığı tatmin değişiklik gösterir. İşgörelere bazıları verilen ücrete karşın tatmin olurken bazı işgörelere ise ücretin yanı sıra psiko-sosyal ihtiyaçlarının giderilmesiyle tatmin olmaktadır. Fizyolojik ihtiyaçlar verilen ücretle karşılanabilirken, psiko-sosyal ihtiyaçlar kıdem, başarı, statü ve ünvan gibi etkenlerle karşılanır. Örgütler bu perspektifle sadece ücret odaklı planlar yaparak iş tatmini oluşturmamaları için psiko-sosyal ihtiyaçlara yönelik te planlar yapmak zorundadırlar. Ücret bir bakıma işgörenin yöneticinin gözünden yansımısını ifade etmektedir. Yaptığı işin karşılığını alan işgören, örgütün kendi değerinin farkında olduğunu düşünerek iş tatmin duygusunu arttıracak gibi yaptığı işin karşılığını alamayan işgören ise değerinin anlaşılmadığını düşünerek iş tatmin duygusu azalacaktır (Çoban, 2022: 22).

1.4.2.3. Çalışma Arkadaşları

Bir işgören, çalıştığı işletmede kendisini duygusal ve sosyal açıdan o işletmenin kültürüne uygun hissetmiyorsa, tatminsizlik oluşabilir. Bu sorunu çözmektense gönüllü

işten ayrılma niyetine girebilir. Çalışılan ortamda iş arkadaşları etkileşim sayesinde işten ayrılma niyetini ortadan kaldırabilir ve çalışma arzusunu arttırabilir. Tam tersi durumlarda ise çalışan kendisini yalnız hissedip işten ayrılmak isteyebilir (Yazıcı, 2022: 29).

Çalışma ortamında mesai arkadaşlarının destekleyici tutumları işgörenin işine daha çok bağlanmasını ve iş tatminini arttırıcı faktörlerdendir. Bu sebeple örgüt yöneticileri çalışanların uyum içerisinde ve çalışanlar arasındaki ilişkileri geliştirici planlar yapmaları gerekmektedir. Çay ve kahve molaları çalışanların birlikte olacağı ortamlarda verilmeli, ilişkilerini arttırıcı işletme dışında sosyal faaliyetler (piknik, akşam yemeği, gezi vb.) düzenlenmelidir. Bu tür aktiviteler kaynaşmayı sağlamakla birlikte, iş tatminini arttırarak örgüte aidiyet duygusunu geliştirecektir (Telman ve Ünsal 2004'den akt. Şahal, 2005: 66).

1.4.2.4. Çalışma Koşulları

Yapılan çalışmalarda işletmenin sağladığı çalışma ortamı işgörenlerin motivasyonunu etkilemektedir. Çalışma ortamı uygun işletmelerde iş tatminini sağlamak daha mümkün olmaktadır. Aksi koşullarda işgörenler çalışmak için uygun ortam bulamadıklarında motivasyonlarında düşüş yaşayacaklarından iş tatminsizliği meydana gelecektir. Diğer bir etken ise çalışma ortamındaki sosyal koşullar olup, işgörenlerin bulunduğu örgütsel atmosferi kapsamaktadır (Arısoy, 2007: 94).

Çalışma ortamında iş güvenliği ve sosyal güvenliğin sağlanması, işgörenler ile şirket yetkililerinin uyumlu ve olumlu ilişkileri, işgörenlerin fikirlerinin alınarak belirli düzeyde yönetime katılıyor olması, yöneticilerin işgörenleri motive edici söylem ve tutumları, çalışanların işlerini yaparken kendilerine serbest karar alma alanları bırakılıyor olması gibi benzer bir çok olumlu faktör ile işgörenler daha motive edilebilir ve iş tatmin düzeyleri arttırılabilir (Arısoy, 2007: 94).

Çalışma koşullarının iş tatminine etkisi araştırıldığında varılan sonucun, çalışma özellikleri, ortam koşulları, mesai saatleri, örgütün vizyon ve misyonu, çalışanlara sağlanan sosyal haklar, işgörene verilen yetki gibi daha bir çok faktörün işgörenler üzerinde iş tatmin düzeylerine etkilerinin olduğu görülmüştür (Taşdemir, 2017: 48-49).

Yapılan araştırmalarda çalışma ortamının tehlikeli olması, çalışılan ortamdaki aydınlatmaların ve havalandırmanın yetersizliği ve ya fizyolojik ihtiyaçlarını giderebilme bakımından yeterli olmayışı gibi etkenler iş tatmin düzeyini olumsuz yönde

etkileyecektir. Çalışılan ortam hem işgörenin rahat işini yapabilmesi hem de işini iyi yapabilmesi bakımından oldukça önemlidir. Genelde işgörenler iş yerlerinin evine yakın, modern, temiz ve yeterli donanımına sahip olmasını isterler. (Erdoğan, 1996: 243-245). Bilişim sistemlerinin de donanım açısından yeterli olması da yine çalışma koşulları kapsamında ele alınabilir (Çiftçiyıldız, 2015: 47).

1.4.2.5. Yönetici Davranışları

Yapılan araştırmalara göre yönetici davranışlarının iş tatmini üzerine etkisi oldukça büyüktür. Ücret gibi önemli bir faktörün bile eksikliğinde yönetici davranışları sayesinde işgörenin iş tatmini sağlanması mümkündür. Yönetici ve sergilenen yönetim tarzları işgörenlerin motivasyonunu sağlayarak iş tatmin düzeylerini artırma konusunda büyük öneme sahiptir (Bozkurt ve Bozkurt, 2008: 4).

İşletmelerin yönetim şekilleri ve yönetici davranışları işgörenin iş tatmininde büyük etki yaratmaktadır. Örgüt yönetim modelini çağdaş yönetim şeklinde seçerse işgörenin daha katılımcı ve demokratik bir ortamda kendini daha iyi yansıtabileceğinden iş tatmin düzeyi artacaktır. Kendini çalışma ortamında rahat hisseden işgörenin iş tatmin düzeyi daha yüksek olacaktır. Çağdaş yönetim tarzını benimseyen işletmelerde işgörenler kendilerini daha değerli hissedecek ve daha verimli çalışıp yaptığı işin karşılığını alabilecektir (Nalbantoğlu, 2012: 54)

Yöneticilerin çalışanlarına yönelik tutum ve davranışları iş tatminini doğrudan etkilemektedir. Çalışanlar ile yöneticiler arasındaki iletişimin çok açık olması, çalışanların taleplerini doğrudan ve hızlı bir şekilde aktarmalarına imkan sağlar. Yöneticilerin adil ve etik yaklaşımları çalışanlarda iş tatminini arttıracaktır. Yapılan işten edinilen kazancın işgörelere adil dağıtılması yöneticinin çalışanlarını koruduğu ve haklarını savunduğunun bir göstergesidir. Örgütün çalışanlarına yönelik davranışları, işgörenlerin örgüte bağlılıklarını arttırarak, işletmenin vizyon ve misyonunu benimsemelerini ve yüksek performans ile verimliliğin artmasını sağlayacaktır (Kaya, 2019: 23).

1.5. İŞ TATMİNİ TEORİLERİ

Modern ve gelişmiş toplumlarda, işgörenlerin iş tatmini ya da iş tatminsizliğinin örgütsel nedenlerini bulmak ve bu sayede örgütlerin verimliliği arttırmak için nelere dikkat etmesi gerektiğini belirleyerek varılan sonuçlara çözümler üretmek hedeflenmektedir (Gerekan ve Kılınç, 2019 : 18). Ülkemizde ise işgörenlerin iş tatmini

ile iş tatminsizliği etkenleri üzerine yapılan araştırmalara bakıldığında Türkiye’deki iş tatminsizliğinin sebepleri gelişmiş modern ülkedeki sebeplerden farklı olduğu görülmektedir. Buna örnek Türkiye’de iş tatminini en çok etkileyen faktör ücret olmasına karşın gelişmiş ülkelerde ücret iş tatmin kaynağı olmaktan çıkmıştır (Gerekan ve Kılınç, 2019 : 19).

İşgörenlerin örgüt içerisindeki çalışmalarını motive eden faktörleri belirlemek ve bu motivasyonu devamını sayılabilmek maksadıyla pek çok model ve kuram ileri sürülmüştür. Bu model ve kuramların bazıları işgörenlerin ihtiyaçlarına veya diğer bir deyişle işgörenin içinde bulunan içsel faktörlere öncelik verirken, diğer modeller ise dışsal değişkenlere (teşviklere) önem vermiştir. Yapılan araştırmalar incelendiğinde işgörenlerin motivasyonlarını arttırmak için içsel faktörlere öncelik veren teorilere kapsam (içerik) teorileri, dışsal faktörlere odaklanan kuramlara ise süreç teorileri denilmektedir (Gerekan ve Kılınç, 2019 : 19).

1.5.1. Kapsam (İçerik) Teorileri

İş tatminine yönelik içsel açıklamalarından olan kapsam kuramları, işgörenlerin davranışlarını inceleyerek bu davranışların nedenlerini ve işgörenlerin bu davranışlar karşısında nasıl davranacağını açıklayan kuramlardır. Kişinin davranışlarının altında yatan asıl sebepleri ve bu sebepleri neden – sonuç ilişkisi içerisinde açıklayan teoridir. Kapsam teorisi genel olarak bireyin neyi amaçladığını vurgulamaktadır (Ongan, 2022: 10).

Literatüre göre kapsam (içerik) teorisi dört ana teoriye ayrılmaktadır. Bunlar Maslow’un İhtiyaçlar Hiyerarşisi, Motivasyon-Hijyen (Çift Faktör), Alderfer’in Varlık İlişki-Gelişme ve McClelland’ın Başarı Güdüsü Kuramlarıdır (Önen ve Kanayran, 2015: 51).

1.5.1.1. Maslow’ Un İhtiyaçlar Hiyerarşisi Kuramı

Maslow'un ihtiyaç hiyerarşisi kuramı, Amerikalı psikolog Abraham Maslow tarafından 1943 yılında klinik gözlemlerden yola çıkarak yayımlanmış ve devamında geliştirilmiş bir insan psikolojisi kuramıdır.

Abraham Maslow’un ihtiyaçlar hiyerarşisi kuramına göre;

1. Bireyin var olduğu süre boyunca ihtiyaçları bulunmaktadır ve bu ihtiyaçların altında yatan çeşitli sebepler bulunmaktadır.

2. İhtiyaçlar giderilse bile yerini henüz giderilmemiş, tatmin olunmamış yeni ihtiyaçlara dürtülere bırakır. Abraham Maslow’a göre bireyi motive ederek harekete geçiren bireyin ihtiyaçlarıdır. İhtiyaçlar aşama aşamadır ve bir kademe geçilmeden diğer kademeye geçilememektedir (Özgöçer, 2019: 14).

Maslow ihtiyaçlar hiyerarşisini beş grupta ele alarak incelemiştir. Teoriye göre beş ana ihtiyaçtan en altta ola temel ihtiyaç karşılanmadan bir üstündeki ihtiyaca geçilememektedir. En altta bulunan ihtiyaç fizyolojik ihtiyaçlarıdır. Bu ihtiyaç giderildikten sonra bir üstte bulunan güvenlik, sosyal ihtiyaç, saygınlık ve en üstte bulunan ihtiyaç ise kendini gerçekleştirme ihtiyacı sırasıyla giderilmek istenecektir. Tüm ihtiyaçlar sırası ile giderildikten sonra işgörenin yaşamsal tatmini ve dolayısıyla iş tatmini artacaktır. Çalışanların ihtiyaçları karşılandığında motivasyonları artacağından yapılan işten daha fazla verim alınacaktır. Motivasyonu sağlanan işgörenler işlerine daha çok bağlanır ve yaptıkları işten daha çok tatmin olurlar (Doğan ve Aslan, 2018: 116).

Maslow’un ihtiyaçlar piramidi beş grupta ele almıştır.

Bunlar:

- Fizyolojik İhtiyaçlar: En temel ihtiyaçlardan olan fizyolojik ihtiyaçlar bireylerin yaşamlarını devam ettirebilmeleri için gerekli olan: hava, yeme, içme, uyku, barınma gibi zaruri ihtiyaçlardır.

- Güvenlik ihtiyacı: Bu ihtiyaca göre bireyin kendini hem psikolojik hem de fiziksel olarak güvende hissetme ihtiyacıdır.

- Sosyal İhtiyaçlar: Bireyin sevme ve sevilme gibi duygusal ihtiyaçları olup, bir yere ait olma, içinde bulunduğu toplumun parçası olmak gibi ihtiyaçlardır.

- Saygınlık İhtiyacı: Bireylerin bulundukları topluma kendilerini kabul ettirmeleri, değer görmeleri ve iyi bir konuma sahip olma, makam ve mevki edinme ihtiyacıdır.

- Kendini Gerçekleştirme: En üst ihtiyaç olum, diğer tüm ihtiyaçlar giderildikten sonra bireyin toplum nezdinde ulaşabilecekleri en üst konum, mevkidir. Kendi içsel tatminini gerçekleştirdiği seviyedir(Gerekan ve Kılınç, 2019: 20) .

Şekil 3. Maslow’un İhtiyaçlar Hiyerarşisi



Kaynak: Gerekan, 2019: 20

1.5.1.2. Herzberg' İn Çift Faktör Kuramı

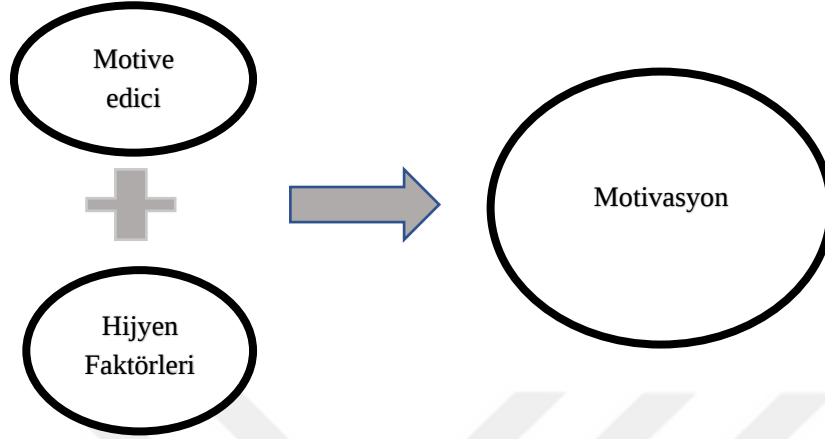
Herzberg'in çift faktör kuramı işgörenlerin kendi değer sistemleri içerisinde örgütten neler beklediğini ve işgörenleri nelerin çalışmaya daha çok motive ettiğini ve hangi çalışma koşullarında işgörenlerin daha memnun olduğunu, bunun yanında hangi çalışma koşullarından mutsuz olduğunu ve isteksizlik yaratacak durumları ortaya çıkartmayı amaçlar (Nalbantoğlu, 2012: 40).

Herzberg'in çift faktör kuramında birinci faktör hijyen faktörüdür. Bunun varlığı doğrudan iş tatmini oluşturmaya da yokluğu tatminsizliğe neden olacaktır. Bu etkenlere maaş, ücret, iş güvenliği, çalışma koşulları gibi örnekler verilebilir. Bu etkenler işgörenin motivasyonu için temel koşullardır. İşgörenlerin yüksek iş tatmini ancak yüksek motivasyon ile mümkündür. İkinci faktör ise motive edici faktörlerdir. Bu faktörlere örnek olarak işin kendisi, sorumluluklar, örgüt içerisinde yükselme imkanı, kariyer, başarı ve tanınma gibi etkenlerdir. İşgören bu faktörler ile başardığını hissederek yaptığı işten motive olacaktır. Yokluğunda ise iş tatminsizliği oluşacaktır (Koçel, 2007: 489).

Herzberg'in kuramına göre örgütler, çalışanlarını motive etmek için iki faktörü yerine getirmeleri gerekir. Birincisi hijyendir. Ancak hijyen faktörünü yerine getirmek çalışanları motive etmez. Yokluğu iş tatminsizliğine neden olacağı için bu durumun

önüne geçer. Diğer faktör ise motive edici faktörlerdir. İş tatmini sağlamak için bu faktörün yerine getirilmesi gerekir (Riggio, 2013: 200).

Şekil 4. Herzberg' in Çift Faktör Kuramı



Kaynak: Nalbantoğlu, 2012: 40

1.5.1.3. Alderfer' İn Varlık İlişkisi –Gelişme Kuramı

Maslow'un ihtiyaçlar hiyerarşisinde kişiler bir sonraki üst basamağa geçmek için bulunduğu basamaktaki ihtiyaçlarını tatmin seviyesinde gidermesi gerekiyordu fakat Alderfer'in ERG (Existence-Relatedness-Growth Theory) kuramında Maslow'un kuramına her ne kadar benzese de Alderfer'e göre bireyler ihtiyaçlarını tatmin etmeden önce varoluş ihtiyaçlarını gidermelidir. İhtiyaçlar hiyerarşisinin basitleştirilmiş halidir. Maslow'un ihtiyaçlar hiyerarşisine oldukça benzese de birkaç önemli hususta farklılık gösterir (Çoban ve Özdemir, 2020:219).

Alderfer'in ERG teorisine göre, bireylerin üç ana ihtiyacı bulunmaktadır. Bunlar, var olma ihtiyacı, ilişki kurma ihtiyacı ve gelişme ihtiyaçlarıdır (Çoban ve Özdemir, 2020:219).

Tablo 1. Alderfer' in ERG Kuramı

ALDERFER'İN İHTİYAÇLARI BASAMAKLARI

1- VAR OLMA İHTİYACI	ALT BASAMAK
2-İLİŞKİ KURMA İHTİYACI	ORTA BASAMAK
3-GELİŞME İHTİYACI	ÜST BASAMAK

Kaynak: Yazıcı,2022:50

Var olma ihtiyacı, hayatı idame ettirmek için gerekli olan ihtiyaçtır. Bunlar, Maslow'un ihtiyaçlar hiyerarşisinde bulunan en alt basamaktaki fizyolojik ihtiyaçlar olup

hava, yiyecek, su ve barınak bunlara örnektir. Ayrıca ikinci basamakta olan güvenlikle ilgili ihtiyaçlarda var olma ihtiyaçları kapsamında olup bunlara örnek sağlık, güvenli istihdam ve mülk gibi faktörlerdir. İlişki kurma ihtiyaçları, bireylerin birbiriyle ilişki kurma ve sürdürmeleriyle ilgilidir ve bu ihtiyaçlar, başkalarıyla sosyal ilişkilere dayanır. Maslow'un ihtiyaçlar hiyerarşisinde üçüncü basamak olan sevgi ve aidiyetle ilgili ihtiyaç seviyesi olup, arkadaşlık, aile ve cinsellik ve saygı gibi faktörlerle ilgili ihtiyaçlarla uyumludur. Diğer ihtiyaç ise, gelişme ihtiyacı olup kişisel gelişim için bireyin içsel arzusudur. Bu ihtiyaçlar, Maslow'un ihtiyaçlar hiyerarşisinde dördüncü basamakta yer alan saygı ile ilgili ihtiyaçlar (öz saygı, kendine güven ve başarı gibi) ve beşinci basamakta bulunan kendini gerçekleştirme ihtiyacıdır. Kendini gerçekleştirme ihtiyaçlarında bulunan ahlak, yaratıcılık, problem çözme ve keşif gibi konularıyla uyumludur (Tekin ve Görgülü, 2018:1561). Bu teoriye göre, belirli bir ihtiyaç kategorisi karşılanmadığında, bireylerin daha alt bir kategorideki ihtiyaçları karşılama gayretini iki katına çıkaracağını savunmaktadır (Yazıcı, 2022: 51).

Clayton Alderfer'in ERG teorisi, Maslow'un ihtiyaçlar hiyerarşisi teorisinden üç yönden farklılık gösterir. Birincisi, alt basamaktaki ihtiyaç karşılanmadan üst basamağa geçilemez diye bir kural yoktur. Birey alt basamaktaki ihtiyacı karşılasın ya da karşılamasın o anki ihtiyaç basamağına geçebilir. İkincisi, bireyin asıl önemli olan ihtiyacı giderilmezse daha az gereksinim duyulan ihtiyacı giderme arzusu artacaktır. Yani, daha elzem olan ihtiyaç karşılanamadığındaki hayal kırıklığı, daha somut ve az gereksinim duyulan önceki ihtiyaca dönmesine neden olur. Üçüncüsü, Clayton Alderfer'in ERG kuramı, bireyin ihtiyaçların öncelik sırasının kişiden kişiye farklılık gösterebileceğini savunur (Balaban, 2006: 13).

Alderfer'in ERG teorisine göre örgütün sadece bir ihtiyaca yönelmesi çalışanları tatmin etmeyecektir. Maslow'un ihtiyaçlar hiyerarşisinde işgörenler bulundukları basamaktaki ihtiyaçlarını giderene kadar bu seviyede kalırlar. Örgüt yöneticileri ve liderleri sürekli işgörenlerin hangi ihtiyaç seviyesinde olduklarını takip edip, çalışanların ihtiyaçlarını gidermeye yardımcı olmalarını gerektirmektedir (Yazıcı, 2022: 51).

Clayton Alderfer, biraz daha modern bakışla Maslow'un teorisini yenileyerek güncel durumlara uyarlamış ve modeli; "Varlığı sürdürme, ilişkilerde bulunma ve Gelişme ihtiyaçları" şeklinde sınıflandırmış. VİG (ERG- Existence, Relatedness ve Growth) teorisine göre her bir basamak bir üste çıkarken daha da soyut kavramlara bürünerek zorlaşır. Bazı insanlar ise bu aşamalarda bunalım ve hayal kırıklığına

uğrayabilmektedirler. Bu durum kişisel gelişme ihtiyaçlarına cevap vermiyorsa diğer basamaklardan birine dönerek onun üzerine ağırlık verirler. Alderfer ile Maslow'un ihtiyaçları arasında bir takım benzerlikler vardır. Bir bakıma, varoluş ihtiyaçları Maslow'da fizyolojik ve güvenlik ihtiyaçlarını kapsar niteliktedir. Yine ait olma ihtiyacı Maslow'un kuramında sosyal ve kendine güven ihtiyaçlarını kapsar. Gelişme ihtiyaçları ise kendini gerçekleştirme ihtiyacına karşılık gelir (Aktay, 2010: 11).

Alderfer'in ERG teorisi, Maslow'un bu düşüncesine farklı yaklaşmaktadır. Alderfer'in teorisine göre, işgörenler aynı anda farklı ihtiyaç seviyelerinde tatmin edilebilirler ve motivasyonel anlamda önceliklerindeki durum duygu durumlarına göre değişebilir. Yani buna göre işgörenler bir seferde tek bir ihtiyaca odaklamak zorunda değildirler. Bunun yerine ihtiyaçlarına göre seviyeler arasında gereksinimleri dengelenebilir (Yazıcı, 2022: 51).

1.5.1.4. Mc Clelland' In Başarı Güdüsü Kuramı

İhtiyaçlar ve motivasyon alanında başka bir teori ise yönetim uzmanı David C. McClelland'dır. Clelland bir psikolog olup, Maslow ve Herzberg'den farklı olarak bireylerin birbirinden farklı ihtiyaçlar hissettikleri ve bu ihtiyaçları tatmin edildiği ölçüde motive olacakları görüşündedir. McClelland, kendine en yakın teori sahibi Maslow'dan farklı olarak bireyin ihtiyaçlarını üçe ayırmıştır. Bunlar sırasıyla (Deniz, 2014: 17,18):

- Başarı ihtiyacı □
- Sosyal ilişkilerde bulunma ihtiyacı
- Güç ihtiyacı

McClelland, Maslow gibi düşünmemiş, kişilerin ihtiyaçlarını fizyolojik ya da güvenlik ihtiyacı gibi ayırmamış, yani bu ihtiyaçları üç grupta ele almıştır. Aslında insan yaradılış doğası gereği sosyal bir canlı olduğundan dolayı arkadaş edinme, sevme, sevilme dostluk kurma ihtiyacı hisseder. Bunun yanında insan güç elde etmekte ister. Buna örnek para, makam, mevki, statü ya da otorite gibi unsurlar olabilir. Ayrıca yine insan bir işi becerebilmeyi,, üstesinden gelmeyi de ister ve bu başarı duygusundan haz alır (Kaplan, 2007: 39-40).

1.5.2. Süreç Teorileri

Süreç teorileri bireyin duygu ve düşünce boyutuyla ilgilenmekte olup, zihinsel olarak bireyi tutum ve davranışlara iten düşüncelere ve bilişsel süreçlerle ilgilenmektedir.

Süreç teorilerinden en yaygın kullanılan teoriler, Vroom'un beklenti kuramı, Adams'ın eşitlik kuramı ve Locke'un amaç kuramıdır (Evkaya, 2019: 60).

1.5.2.1. Vroom' Un Beklentisi Kuramı

Vroom'un bu kuramına göre, bireylerin yaptıkları işteki başarıları, kendi ihtiyaçlarını karşılamaktan ziyade işgörenlerin ödüllendirilmiş davranışlarının neticesinde meydana gelmektedir (Duncan 1981'den aktaran Güney, 2009:361). Diğer bir ifadeyle, bu kuram motivasyonu, kişisel gereksinimlere göre değil, kişinin maksadı ve seçenekleri ile bu hedeflere ulaşmadaki "beklentileri" açısından açıklar (Güney, 2009: 361).

Vroom'un teorisine göre kişinin gücü (motivasyonu) belirlemiş bir amaca ulaşma beklentisi ile onun bu sonuca verdiği değerin çarpımı ile hesaplanır. Yani bir bireyin bir girişimde bulunma gücü, tüm sonuç ve amaçların değerleri ile bu amaç ve sonuçların gerçekleşme olasılıklarının çarpımlarına eşittir. Formülü aşağıdaki gibidir (Nalbantoğlu, 2012: 45).

$$G = \sum (B \times V) \quad G = \text{Güç (Motivasyon)}$$

B= Beklenti (Olasılık)

V= Valence (Değer)

Beklenti teorisi şu şekilde açıklanabilir (Eren, 2008: 535);

1. Kişi bir işi yaparken göstereceği çabanın karşılığında ödüllendirileceğine inancı tam olmalıdır.
2. Kişi çabası sonucu ulaşacağı ödülü istemelidir.
3. Kişi yapacağı işi başarabileceğine inancı tam olmalıdır.

Bir bireyi motive etmenin kolay yollarından birisi de gayretler sonucu ortaya bir performans çıkacağı ve ortaya çıkan performansın da bir şekilde ödüllendirileceğine bireyin inanması ve kazanacağı ödülü de daha sonraki gayretlerinde başarı için kullanacağı bir motivasyon kaynağı olarak görmesidir (Koçel, 2005: 317).

1.5.2.2. Adams' In Eşitlik Kuramı

Yapılan çalışmalara incelendiğinde motivasyon kuramının iş tatminine etkisinin oldukça fazla olduğu görülmektedir. Bu kapsamda yapılan çalışmalardan en dikkat çekeni Motivasyon teorisi Adams'ın Eşitlik Teorisidir. Adams'ın Eşitlik kuramı, Leon

Festinger'ın Bilişsel Çelişki kuramına dayanan bir denge kuramıdır. Denge teorisine göre çalışan yaptığı işe verdiği emek ve fedakarlık ile sonucun yani elde ettiği şeyin tatmin edici olması gerekir. Başka bir deyişle bireyin girdi çıktı hesabı arasındaki denge büyük önem arz etmektedir. Adam'ın Eşitlik Kuramına göre işgörenlerin katkıları girdi, bu iş neticesinde elde ettikleri kazanımlar ve ceza gibi zararları çıktılar olarak ifade edilirken, işgörenlerin kendi girdi ve çıktılarını diğer işgörenlerle kıyaslaması ve neticesinde çalışanın vereceği psikolojik ve davranışsal tepkiler eşitlik kuramının ana bileşenlerini oluşturur (Kılıç, 2016: 196).

İşverenler için eşitlik kuramının anlamı şu şekilde ifade edilebilir: genelde tüm işletmelerde çalışanlar kendi emeklerine karşılık edindikleri ücret veya adalet gibi kavramları diğer iş arkadaşlarıyla karşılaştırırlar. Bunun sonucunda sonuç menfi ise işgören durumu lehine döndürmek için iş arkadaşlarıyla olan girdi ve çıktı oranlarını eşitlemeye çalışır. Örgüt yönetimi bu durumu kabullenmeli, çalışanların emeklerine karşılık ödedikleri ücretleri adaletli ve dengeli bir şekilde ayarlamalı ve motivasyonu arttırarak bu durumu sürdürmeleri gerekmektedir. İşgörenler açısından çalışanlara yapılan dengesiz ve adil olmayan ödemeler yönetim tarafından düzeltilmezse şikayet konusu olmakla birlikte katlanılması güç bir durum haline gelebilir. Bu duruma maruz kalan işgören önce çalışma biçimini ve sonrasında da içinde bulunduğu sistemi değiştirmek isteyecektir. Neticede bunu başaramazlarsa işi bırakmayı isteyeceklerdir. (Şimşek, 2008: 226).

Adams'ın Eşitlik Teorisine göre , çalışanların örgütsel sessizliği eşitsizlik sonucu ortaya çıkmaktadır. Buna göre işgörenler kendi çabalarının karşılığına elde ettiklerini diğer çalışanlarla kıyasladıklarında eşitsizlik olduğu kanısına varırlar ise bunun neticesinde örgütsel sessizlik oluşarak neticesinde işten ayrılmalara, devamsızlık gibi agresif tepkiler oluşabileceği gibi motivasyonun düşmesine ve gayretin azalmasına neden olur. Örgütsel sessizlik, işgörenlerin diğer çalışanlarla kendilerini kıyasladıklarında eşitsizlik olduğu kanısına kapıldıklarında oluşturdukları tepki de olabilir (Aktaş ve Şimşek, 2015: 211).

1.5.2.3. Locke'ın Amaç Belirleme Kuramı

Amaç belirleme kuramı Latham ve Locke tarafından geliştirilmiştir. Bu kurama göre işgörenlerin örgütteki başarılarını etkileyen en büyük etken çalışanların kişisel amaçlarıdır. Bireylerin amaç belirleyerek bu amaçlara ulaşmak için çalıştıkları ve başardıklarında ise bu durumun kendilerine ödül olacağı, bu maksatla güdüledikleri

görüşünü savunmaktadır (Şahal, 2005: 59,60). Latham ve Locke amaçların işgörenleri güdülemedeki rolünü şu şekilde ifade etmektedir:

- Kişilerin kendi belirledikleri amaçların açık ve net olması verimliliği arttırmaktadır.
- Kişilerin kendi belirledikleri amaçların basit hedefler olmaması işgörenleri örgütte daha istekli ve azimli çalışmasını sağlayarak başarısını arttıracaktır.
- Kişisel amaçların, örgütsel amaçlar, koşullar ve çalışma ortamı ile çatışma derecesi. Yani çatışma ortamında başarı azalırken, çatışmasız ortamda iş uyumu ve başarı artacaktır (Günbayı, 2000: 42).

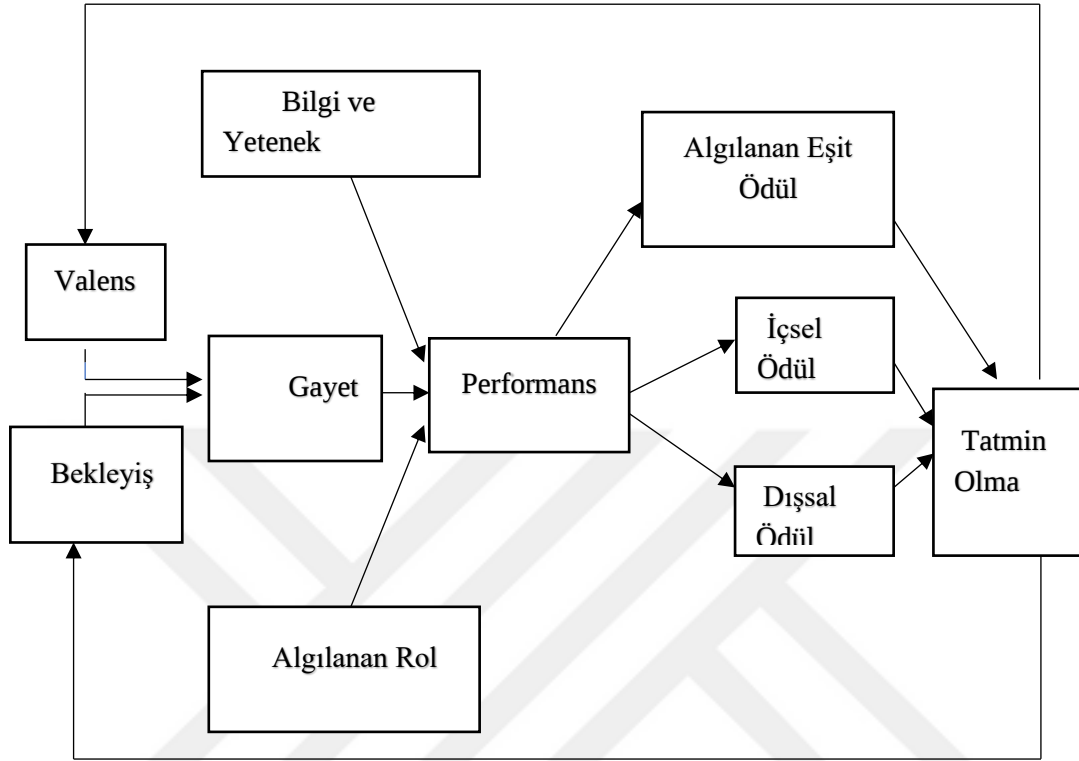
1.5.2.4. Lawler-Parter' İn Bekleyiş Kuramı

Lawler ve Porter'in Bekleyiş Teorisi, genel olarak Vroom'un Bekleyiş Teorisine dayanmakla birlikte bu kuramda ayrıca, performans ödüllendirmesi açısından çaba, bilgi, yetenek ve algıların rol değişikliklerine göre değişebileceği öne sürülmüştür. (Şimşek vd., 2003:145). Yetenek, karakter, rol algısı, performans ile çaba arasındaki aracı değişkenlerdir (Sürekli ve Tevrüz, 1997: 39). Yüksek bir çaba sarf etmek, her zaman yüksek bir başarı ile sonuçlanmaz. Bu durum, bireyin güdülenmesi bekleyişi tarafından etkilenebilir. Ancak, yüksek çaba ile yüksek başarı arasındaki ilişki, bireyin sahip olduğu yetenek ve bilgi düzeyine ve uygun bir rol anlayışına bağlıdır (Bingöl, 1990: 194). Performans ödüllendirmesi için gayret, bilgi, yetenek ve algılanan rol değişkenleri dikkate alınabilir. Bu değişkenler birinci kademe sonucunu anlamına gelir. Ödüller ise içsel veya dışsal olabilir. Ancak, Vroom modeline eklenen ve önemli olan algılanan eşit ödül değişkenidir (Koçel, 2010: 635). Yani işgören kişisel başarısıyla diğer çalışanların başarılarını kıyaslar ve karşılığında kazanacağı ödül ya da kazanç hakkında öngörüye sahip olur. Bir bakıma ödül beklentisi oluşur. Eğer çalışanın kazancı beklediği ödülünden az ise işgören tatmin olmayacaktır (Silah, 2005: 70). Dolayısıyla bireyin beklentisi etkilenecektir. Tatmin olma durumuna göre valens ve bekleyiş durumu etkilenecek ve süreç yeniden değerlendirilecektir (Deniz, 2014: 23,24) .

Porter ve Lawler'ın Bekleyiş modeli, kişilerin bir davranışa yönelmesini ve o davranışı sürdürmesini sağlayan valence ve bekleyiş kavramlarını benimsemektedir. Ancak bu model, kişinin gösterdiği çabanın yüksek olmasıyla mutlak bir yüksek performansın garanti olmadığını vurgulamaktadır. Bunun yerine, kişinin yüksek

performans sergilemesi için gereksinim duyduğu bilgi ve yetenek gibi faktörlere de sahip olması gerekmektedir. (Atıgan, 2014: 82).

Tablo 2. Lowler- Porter Modeli



Kaynak: Yazıcı,2022: 37

Lowler ve Porter'ın bekleyiş modelinde, performansın ödüle götürdüğü görüşü benimsenmektedir. Bu modelde, Tablo 2'de görülebileceği gibi, iki farklı ödül türünden bahsedilmektedir. İlk olarak, bireyin ilgilendiği içsel ödüllerden söz edilir. Diğeri ise organizasyonu ilgilendiren dışsal ödüllerdir. Örgütlerde tatminin sağlanması, bu içsel ve dışsal ödüllerin birlikteliği ile mümkün olabilmektedir (Kantar, 2010: 50).

1.5.2.5. Davranış Düzeltim Ve Güçlendirme Kuramı

Davranış düzeltim ve güçlendirme kuramı, motivasyon kuramlarının en eskilerinden olup, nasıl davrandığımızı ve davranışı tanımlamaktadır. Bu teorinin psikoloji dünyasında günümüzdeki adı öğretilen edimsel koşullanma ya da davranışçılıktır. Bu kurama göre kişilerin davranışları, sonuçlarının yansımasıdır mantığına dayanır (Gordan and Krishanan, 2014: 681).

Skinner, davranış ile çevre arasındaki ilişki üzerine çalışmalar yapmış olup, uygulamalı davranış analizinde (ABA), olayların sosyal öneme haiz olduğunu, davranışların ise yaptığımız eylemler olduğunu belirtmektedir. Skinner radikal

davranışçılık adı verilen bir bilim felsefesini savunmuş ve yalnızca hayatta kalma, pekiştirme ve sosyal evrimsel bağlantıları kullanarak davranışı açıklamaya çalışmıştır. Skinner'a göre duygular, kişinin deneyimlerinin sonucudur ve davranışların belirlenmesinde önemli bir rol oynarlar, ancak davranışların nedeni olarak kabul edilemezler. Ayrıca, Skinner diğer davranışçılardan farklı olarak çağrışımıcılığı, yönlendirmeciliği, pozitivizmi veya çevresel determinizmi (yani, çevrenin tamamen davranışı belirlediği fikrini) benimsemedi. Bunun yerine, davranışın çevreyle etkileşim halinde olduğunu ve davranışın şekillenmesinde pekiştiricilerin kullanımının önemli olduğunu savundu. (Banks, Sapp and Obiakor, 2013:54). Skinner, edimsel koşullandırma kavramını kişide yıkıcı ya da arzu edilen davranışı teşvik etmek için tanıtmıştır (Yazıcı,2022: 42).

Davranış düzeltim ve güçlendirme teorisinin temel fikri, insan davranışının sonuçlarının bireyleri nasıl motive ettiği ile ilgilidir. Bu teorisin temeli, bireyin sergilediği davranışın sonucuna göre davranışı düzeltmeye çalışmasına dayanmaktadır. Davranışın sonucu kişi için arzu edilirse, davranış pekiştirilir; değilse, davranış zayıflar. Bu teoriden yararlanmak için yöneticilerin aşağıdaki temel noktalara odaklanması gerekir. (Güney, 2017: 330):

- Kişinin davranışı sonucunda yapılacak ödüllendirmenin belirli gözlemler neticesinde yapılması gerekir.
- Kişilerin ihtiyaçları sürekli değişmektedir. Bu nedenle öncelikle kişinin ihtiyaçları tespit edilip ödüllendirmenin buna göre yapılması gerekir.

Davranış düzeltim ve güçlendirme kuramının uygulanmasında dikkat edilmesi gereken bazı hususlar vardır. Dikkat edilmesi gereken bazı hususlar şunlardır. (Güney, 2013: 369):

- Olumlu pekiştireç kullanımına özen gösterilmelidir.
- Cezai işlem gerekmedikçe uygulanmamalıdır. Gerekli durumlarda sadece gerektiği ölçüde ceza verilmelidir.
- Pekiştireçlerin sıklığı imkanlar dahilinde kullanılmalıdır.
- İmkanlar ölçüsünde değişkenli pekiştirme programı kullanılmalıdır.
- Pekiştirme, olumlu davranışın hemen ardından yapılmalı, mümkün seviyede biran önce verilmelidir.

- Olumsuz davranışlarının yenilenmemesi için takibinin yapılması gerekmektedir.

Davranış düzeltim ve güçlendirme kuramı, olumsuz davranışları ortadan kaldırmaya odaklanmaktadır. Bu nedenle olumlu davranışlar neticesinde verilecek ödüller ve istenmeyen davranışlara verilecek cezaların uygulanması ile istenilen davranışın elde edilmesini amaçlamaktadır (Yazıcı,2022: 42,43).

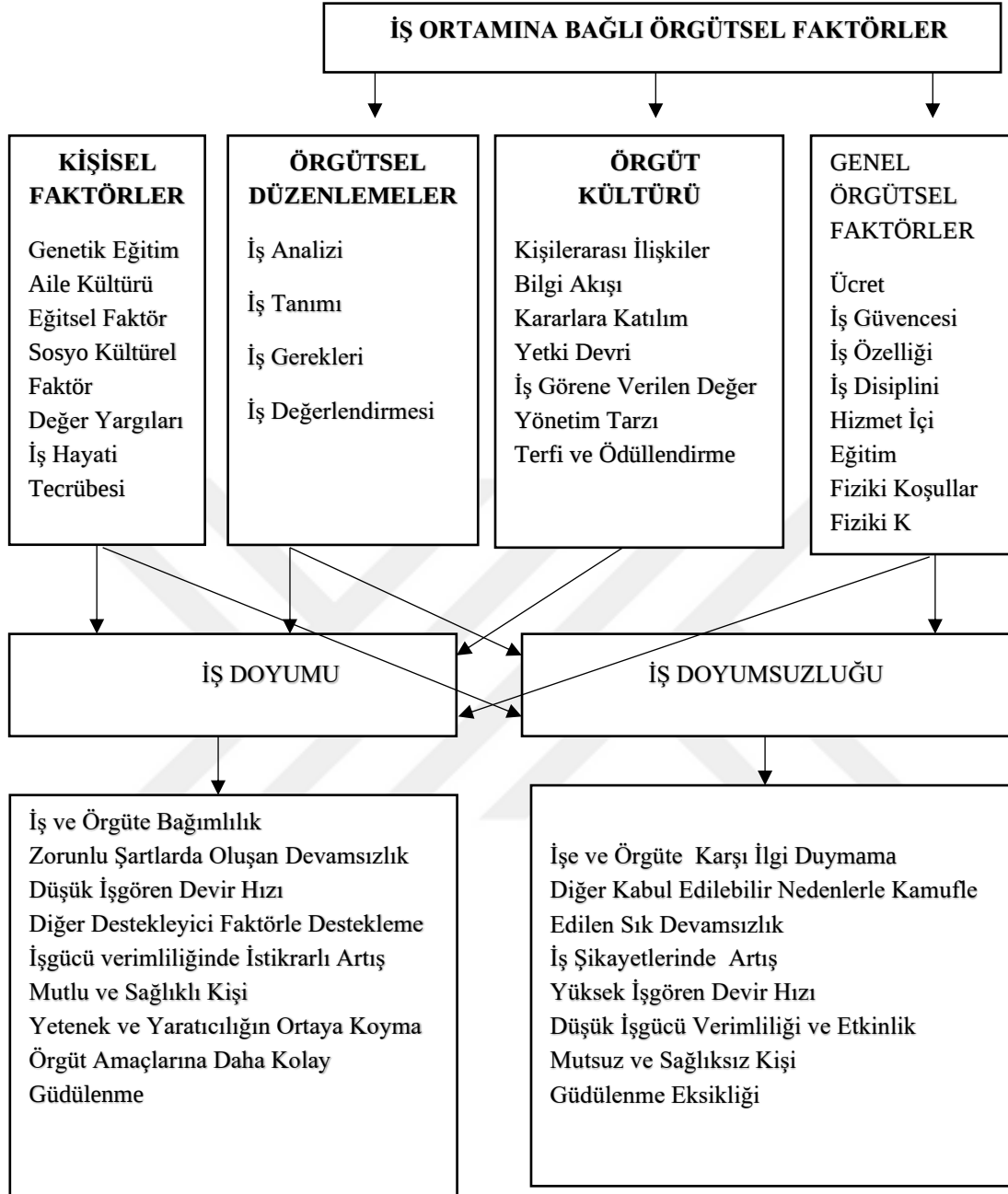
1.6. İŞ TATMINSİZLİĞİNİN SONUÇLARI

İş tatmininin sonuçları, çalışanların fiziksel ve ruhsal sağlıkları, örgütün çalışma ortamı ve verimliliği, toplumun huzuru, ekonomik gelişme, tasarruf ve sosyal israf anlayışı gibi birçok alanda etkisi göz ardı edilemez. Günümüz yönetim anlayışına göre, örgütlerin başarısı ve performansı sadece maddi verilere dayanan kârlılık, pazar payı veya ödediği vergi gibi değişkenlerle değil, aynı zamanda insan boyutu ile de ölçülmelidir. Bu nedenle, iş tatmini örgütler için sosyal sorumluluk ve etik bir gereklilik olarak önem kazanmaktadır. (Akıncı, 2002: 5)

İş tatminsizliği, çalışanın yaptığı işten hoşlanmama ve tatmin duymama durumunu ifade eder. Bu durum, çalışanın motivasyonunu düşürür ve olumsuz duygulara neden olabilir. İş tatminsizliği, ruhsal açıdan da çalışana kaygı verir ve sürekli olarak devam ederse, çalışanın ruh sağlığını olumsuz etkileyebilir. Bunun yanı sıra, iş tatminsizliği, çalışanın bıkkınlık, kavgacılık, işten ayrılma, devamsızlık ve örgüt için istenmeyen davranışlar sergilemesine neden olabilir (Tengilimoğlu ve Yiğit, 2005: 380).

Tablo 3, iş tatmininin hem bireysel hem de örgütsel sonuçları açısından olumlu ve olumsuz etkilerini göstermektedir. Bu nedenle, örgüt yöneticileri, örgütün hedeflerine ulaşmasında önemli bir faktör olan iş tatminini ve iş tatmini üzerinde etkili olan faktörleri belirlemek için gereken özeni göstermelidirler. Bu, hem kendileri hem de örgütleri için önemlidir (Aktay, 2010: 22).

Tablo 3. İş Tatmini ile İlgili Neden –Sonuç İlişkisi



Kaynak: Aktay, 2010: 23

1.6.1. Bireysel Sonuçları

İşgören, işinden ve iş ortamından yeterince memnun kalmadığı ve beklentilerinin yeterince karşılanmadığını düşündüğü zaman iş tatminsizliği yaşayabilir. İş tatminsizliği, çalışanın iş verimliliğinin düşmesine, işe olan bağlılığının azalmasına ve isteğe bağlı iş değiştirme oranının artmasına neden olabilir. Ayrıca, çalışanın sağlık durumu da olumsuz etkilenebilir. Araştırmalar, düşük iş tatmini ile sinirsel sorunlar (uykusuzluk, baş ağrısı

vb.) ve duygusal çöküntüler (stres, hayal kırıklığı vb.) arasında anlamlı bir ilişki olduğunu göstermektedir (Akıncı, 2002: 3).

İşgörenin işyerinde önemli bir zaman dilimi geçirmesi, iş tatmin düzeyinin özel yaşam ve sağlık durumunu olumlu ya da olumsuz etkilemesine neden olabilir. Yüksek iş tatmininin çalışan mutluluğuna katkı sağladığı, düşük iş tatmininin ise çalışanın işine yabancılaşmasına ve dolayısıyla ilgisizliğe ve uyumsuzluğa yol açtığı genel olarak kabul edilen bir düşüncedir (Şahal, 2005: 73).

İşgörenin işine karşı pozitif bir duygu beslemesi, mutluluğunu artıracaktır. Ancak, işinden memnun olmayan bir çalışan olumsuz duygular hisseder. İş tatminsizliği, çalışan ve örgüt üzerinde zararlı etkilere neden olur. Çalışan üzerindeki olumsuz etkileri şu şekilde özetleyebiliriz. (Şahal, 2005: 73).

1.6.1.1. Yabancılaşma

İşletmelerde yabancılaşmanın nedenleri arasında, tatmin edici olmayan çalışma koşulları ve stres, hayal kırıklığı gibi etkenler bulunmaktadır (Şahin, 2007:68). İşgörenlerin yabancılaşması, iş tatminsizliği ve ödüllendirilmeme gibi sebeplerden kaynaklanan sorunlarla kendini gösterir. Bu sorunlar işgörenlerde yalnızlık, işine karşı soğuma, çalışmanın karşılığını alamama, iş doyumsuzluğu ve benzeri durumlar olarak ortaya çıkar. (Somuncuoğlu, 2013:73,74).

Eğer işletmelerde çalışma koşulları olumsuzsa, çalışanlar iş yerine yabancılaşabilir ve sadece maddi kazanç elde etmeye odaklanabilirler. Bu durumda, personel örgütün hedeflerini gerçekleştirmek için gerekli çabayı ve isteği göstermeyebilir. (Eroğlu, 2000: 337' dan akt. Somuncuoğlu,2013: 74).

İşgörenin iş tatminini elde etmek için bazı önemli faktörler vardır. Bu faktörler arasında, çalışanların çabalarının takdir edilmesi ve ona değerli bir üye olduğu hissini vermek, adil bir ücret ve terfi sistemi, aidiyet hissi, işyerinde kararlara katılım, pozitif yönetsel karar liderliği, kişisel amaçlara erişme fırsatı, adil ve iş şeffaf uzlaşma çözüm süreci, dürüst değerlendirmeleri, kişisel problemlerin çözümünde yardımcı olma gibi önemli unsurlar yer alır (Şahin, 2007: 668).

1.6.1.2. Stres

Çalışanın ihtiyaçlarının karşılanamaması ve saldırganlık hislerinin ifade edilememesi, iç çatışma ve gerilim yaratmaktadır. Ancak gerilim düzeyi aşırı yüksek

olmadıkça, kişilerin normal aktivitelerini sürdürmelerini engellemez. Stresin yol açabileceği etkiler, psikolojik ve fizyolojik olarak iki ana kategoride değerlendirilebilir. Psikolojik etkiler, kaygı, umursamazlık, saldırganlık, tükenmişlik, asabiyet, öfke kontrol zorlukları, dikkat eksikliği, aşırı eleştirel düşünce, zihinsel engellenmeler, unutkanlık durumunun artması, hızlı tahrik olma, küçük ayrıntılara takılıp kalma, gereksiz detaylarda boğulma, aşırı genelleme, sosyal baskıya aşırı duyarlılık gibi çeşitli şekillerde kendini zarar görebilir. Fizyolojik olarak etkileri arasında baş ağrısı, göğüs ağrısı, uykusuzluk, kalp çarpıntısı, ani kilo değişimleri, sürekli yorgunluk hissi, diş sıkma ve tırnak yeme, gerginlik ve kekeleme, boğaz ve ağızda kuruluş gibi rahatsızlıklar görülebilir (Şimşir ve Seyran, 2020: 33,34).

Stresi incelerken etki ve tepki kavramları altında gruplandırmak mümkündür. Etki kavramı ile stresi oluşturan koşullar ele alınırken tepki kavramı bu koşullara canlıların verdiği cevabı yansıtır. Örnek üzerinden açıklamak gerektiğinde, strese maruz kalan bir kişinin nefes alışverişinin artması, baygınlık geçirmesi, nabzının yükselmesi, ifadeleri kullanıldığında stresin tepki biçimi söz konusudur. Ortamın koşullarının stres doğuran özellikleri(sıcaklık, soğukluk, yüksek ses) ele alındığında stresin etki özelliği söz konusudur. (Şahal, 2005: 75).

Stresin başarı ve sağlık üzerinde etkileri de söz konusudur. Stres seviyesinin az olması ile çok olmasının arasındaki denge oluşacak zararı da engellemektedir. Bireyin kişisel özelliğine göre stres sınırı değişmektedir. Bireyin bu sınırların bilinmesi bireye stres taşıma kapasitesine göre hareket imkanı sağlar. Birey kendi sınırlarını belirlerken bireysel özelliği gereği olması gerekenin üzerine çıkmaması veya altına inmemesi yaşam kalitesi açısından önemlidir. (Şahal, 2005: 75).

Fazla stresin sonucunda ortaya çıkan gerilim birey üzerindeki iş tatmininin azalması, iş kazaları, iş kalitesinin düşmesi, gibi kayıplara neden olmaktadır. Yönetimin bu konuda tedbir alması gerekmektedir. Stresin ne olduğu, nasıl yönetilebileceği hakkında eğitimlerin verilmesi stres nedenlerinin kontrol altına alınması yönetimin alabileceği bazı tedbirlerdir. (Şimşir ve Seyran, 2020: 33,34).

1.6.1.3. Sağlık Sorunları

Bireylerde iş tatmini boyutunda ele alınan çalışmalarda zihinsel sağlığın önemi vurgulanmaktadır. İş tatminsizliğinin bireyin hayatında sürekli hale gelmesinde zihinsel sağlık sorunları da etkili olmaktadır. Bunun sonucunda bağışıklık sistemi sorunları, hücre

ölümünün hızlanması, depresyon ve anksiyete gibi olumsuz etkiler çalışmalarda ilişkilendirilmektedir (Schieman & Ried, 2009: 1616; Nakata & ark., 2010: 1268' dan akt. Yılmaz, 2022: 52). Bunu destekler nitelikteki bir çalışmayı Faragher ve ark. konu ile ilgili 2005 yılında 385 farklı çalışmadan yola çıkarak anksiyete, kardiyovasküler rahatsızlıklar, depresyon, kas-iskelet sistemi bozukluklarının görülme sıklığı, düşük iş tatmini olan bireylerde daha ön planda olduğu sonucunu ortaya konulmuştur (De Castro & ark., 2008: 35' dan akt. Yılmaz, 2022: 52).

1.6.2. Örgütsel Sonuçları

İşletmelerin bir numaralı sermayesi verimli insan gücüdür. Bu gücün elde tutulması sürdürülebilir olması, kazanç sağlanması işletmeler açısından önem arz etmektedir. İş gören tatminin başarılı olması işletmelere fayda sağlarken, başarısız olması çeşitli sorunlara yol açmaktadır. İşletmeler bu çalışmalara öncelik verirken sonuçlarla yüzleşmeyi göze almaktadır.

Olumlu sonuçlar elde etmek için çeşitli yöntemler kullanılmaktadır. İşletmeler, iş tatminsizliği sonucunda çalışan devir hızında artış, devamsızlık, performans kaybı, işten ayrılma niyetinde artış gibi sonuçlarla karşılaşmaktadır (Yılmaz, 2022: 52,53).

1.6.2.1. Çalışan Devir Hızı

Çalışan devir hızı oranını her işletme için çeşitlilik göstermekle beraber bir standardı yoktur. İşletmeyi oluşturan çeşitli unsurlar işletmenin çalışan devir hızı oranını etkilemektedir. Bunlar; işletmenin çalışma alanı, çalışan kişi sayısı, işletmenin büyüklüğü gibi etkenlerdir. Örneğin, tarım alanında hasat zamanı dışardan gelen mevsimlik işçiler, işletmenin işgücü sayısını ve doğal olarak çalışan devir hızı oranını yükseltmektedir. Bu yükseklik işletmenin özelliğine göre değerlendirildiği için amacına uygunluk bakımından kendi sınıfında değerlendirilmesi daha uygun olmaktadır. İşletmenin yapısal özelliklerine göre belirli sınırlar oluşturulması ve bu sınırlar içerisinde kalınması beklenmektedir. Aksi takdirde işletmenin işgören politikasının başarısızlığı söz konusu olmaktadır. (Sabuncuoğlu, 2009: 46).

Personel devir oranı, belirli bir zaman dilimindeki çalışanların işten ayrılması ve işe yeni girenlerin oranını ifade eder. Başka bir tanımda ise, personel devir oranı çalışanların işleriyle ilgili algıları ve iş değiştirmeye yönelik isteklerini ölçen bir kavramdır. Personel devir oranı hesaplamada iki husus vardır. Birincisi belirli bir zaman içerisinde ölüm, emeklilik, evlilik, iş kazası ve annelik gibi değişik nedenlerle işten

ayrılmalar, diğeri ise bahse konu bu dönemde işten ayrılanların yerine yeni yatırım ve mevcut azlığı çeşitli nedenlerle örgüte olan yeni katılımlardır. Bir personel, gönüllü ya da gönülsüz olarak bir şirketi terk ettiğinden, yerine yeni bir eleman işe alınmakta ve bu eleman eğitimden geçirilmektedir. Terk edenlerin hareketlilik olasılığı, gelenlere göre daha yüksek olduğundan, terk edenlerin kalanlara göre daha az üretken olan Yedincileri. Bu fenomen, şüpheli psikoloji literatüründe "Hobo sendromu" olarak adlandırılmaktadır ve gözlemsel uyarılardan kaynaklandığına inanılmaktadır (Yüksekbilgili ve Akduman, 2017: 71).

Personel devir oranını hesabı yapılırken, ölçüm aralığı oldukça önemlidir. Küçük işletmelerde daha yüksek olan personel devir hızı için genellikle 3 aylık, 6 aylık veya yıllık hesaplamalar yapılır. Ancak, genellikle bu hesaplamalar aylık olarak yapılmaktadır (Kılıç 2004' dan akt. Yüksekbiğili ve Akduman, 2017: 71).

İşgücü devri, işten ayrılmalar ve işe girişler arasındaki ilişkiyi ifade eder. İşten ayrılmalar fazlaysa işgücü devir hızı yüksektir. Bir işletmenin işgücü devir hızı sebebi ne olursa olsun işten ayrılmalar ile doğrudan etkilenir. Yüksek işgücü devri, çalışanların memnuniyetsizliğine ve düşük performansa yol açabilir. Bu durum, maliyetleri artırarak işletmenin karlılığı ve verimliliği üzerinde olumsuz etkiye sahip olabilir (Yılmaz ve Halıcı, 2010: 97).

1.6.2.2. Performans

İş tatmini ve performans arasındaki ilişki, örgütsel psikolojinin öncü çalışmalarından biri olarak Hawthorne çalışmalarına kadar uzanan geçmişi ile günümüzde de incelenen bir konu olarak kabul edilir. Performans, genellikle bir neden ya da sonuç olarak değil, gerçekleştirilen davranışın kendisi olarak tanımlanır ve örgütsel amaçlara yönelik davranışlarla ölçülür. İş tatmini-performans ilişkisine dair araştırmaların sonuçları, bu iki değişken arasında pozitif yönlü bir ilişki olduğunu göstermektedir. Yani, iş tatminsizliği yaşayan bir işgörenin performansında düşüş olması muhtemeldir. İş tatmini ve performans arasındaki ilişki, birbirlerine doğrudan etkileri olmasa da dolaylı olarak eksik kısımlarını bir diğerinin etkilediği literatürde kabul edilen bir önermedir. Bu ilişkiyi çeşitli şekillerde toplama, iki değişkeni etkileyen aracı değişkenlerin de varlığı göz önünde bulundurulmalıdır. Bireysel, sosyal, birleştirme ve kültürel faktörler bu değişkenler altında toplanabilir ve bu faktörler, bu ağırlıklı olarak çeşitli şekillerde pozitif veya negatif yönlere yöneliktir (Yılmaz, 2022: 54).

1.6.2.3. İşten Ayrılma Niyeti

Yüksek iş tatmini, işten ayrılma niyetini olumlu yönde etkiler, ancak iş tatminsizliği yüksek olduğunda işten ayrılma niyeti giderek arttırır. Ayrıca, çalışma süresini uzatmak, işten ayrılma niyetini azaltmaktadır. Ancak ekonomik koşullar da işten ayrılma üzerinde etkili olabilir. İşsizliğin azaltılması ve ekonomik açıdan olumlu olduğu zaman işten ayrılma niyetinde artış görülebilmektedir. Bununla birlikte, iş bulma olasılığı düşük olan kişiler, iş yerlerinde tatminsizlik yaşasalar bile çalışmaya devam etmektedir. Sonuç olarak, iş tatmininin işten ayrılma üzerinde genel bir etkisi vardır (Özkalp, 2013:79'dan akt.Özgünay,2022: 59,60).

Yaş ve kıdemin iş tatmini üzerindeki etkisi, alternatif iş olanaklarına sahip olmasıyla birleştiğinde, işgörenin işten ayrılma ya da farklı bir pozisyona geçiş arayışına girmesini önemli ölçüde etkiler. Çalışanlar, başka bir işletmede kariyerlerine devam etmek, yeni bir kariyer hedefini elde etmek, emekli olmak veya çalışma hayatından çekilmek için mevcut çalıştıkları işi bırakmaya karar verebilirler. Ayrılma isteğini arttıran olaylardan biri olan yaş, organizasyonu terk etme kararının diğer bir nedeni olan emeklilik isteğinin habercisi olabilir (Yücel ve Demirel, 2013: 163).

Çalışmalar incelendiğinde, iş tatminsizliği ile işten ayrılma niyetinin anlamlı ve pozitif bir ilişki olduğunu gösteriyor. Bu durumda, iş tatminsizliğinin çalışmalarıyla işten ayrılma niyetinin de artacağı tahmin ediliyor. Danimarka'da, sağlık çalışanları üzerinde yapılan bir araştırma, bu ilişkiyi doğrulamıştır. Ancak, aracılık rolünü oynayan değişkenlerin önemine de vurgu yapılmış ve aracı rolü üstlenen değişkenlerin önemi üzerinde durulmuştur. Araştırmada, özellikle psikososyal çalışma kısıtlamalarının olmaması nedeniyle yaşanan tatminsizlik ile işten ayrılma arasında güçlü bir ilişki belirlenmiştir (Yılmaz,2022: 54,55).

2. ÖRGÜTSEL BAĞLILIK

2.1. ÖRGÜTSEL BAĞLILIK KAVRAMI

Bağlılık, toplumsal bağlamda mevcut olan bir kavram ve anlayış biçimidir. Toplumsal içgüdünün duygusal bir ifadesidir. Bağlılık, kişinin bir efendiye, görevine veya vatanına sadakat duygusu anlamına gelir, yani bir duruma veya kişiye sadık olma durumunu ifade eder. Bağlılık, bireyi belirli bir düşünceye, kişiye veya gruba karşı önceden hazırlayan bir davranış olarak tanımlanabilir (Doğan ve Demiral, 2009: 57). Örgütsel bağlılık ise bireyin yüksek derece sadakat duygusuyla kendisini tam anlamıyla işe vermesi, örgütün değerlerine inanması, örgütün hedeflerini içselleştirmesi gibi

unsurları içeren ve örgüt için çaba gösterme gücünü gösteren psikolojik bir bağ olarak açıklanmaktadır (Allen ve Meyer, 1990: 2; Mowday, Steers ve Porter, 1979: 225' dan akt. Türkkan, 2021: 4).

Örgütsel bağlılık tarihçesine bakıldığında, 20. Yüzyılın ortalarından günümüze kadar bir çok araştırmacının örgütsel bağlılık üzerine araştırma yaptığı görülmektedir. Bu araştırmalara günümüzde daha fazla önem verilmektedir. Bunun nedenleri şu şekilde açıklanmıştır (Uslu, 2021: 34);

- ✓ Örgüte bağlılık ile istenen çalışma davranışı arasındaki ilişki, □
- ✓ Örgütsel bağlılığın işgören devamlılığı için öneminin ortaya konmuş olması, □
- ✓ Örgütsel bağlılık düzeyinin yüksekliği ile çalışan performansı arasında pozitif anlamda bir ilişkinin tespit edilmiş olması, □
- ✓ Örgütsel bağlılığın, örgütsel etkinlik için faydalı ve aynı zamanda önemli bir gösterge olması,
- ✓ Örgüte bağlı olarak çalışan bir birey örgüt için fedakârlıklar yapabilmekte ve örgüte karşı dürüst davranmaktadır.

Örgütsel bağlılık ile ilgili olarak geçmişten günümüze kadar yapılan tanımlamalar ve sınıflandırmalar Tablo 4'te sunulmuştur.

Tablo 4. Örgütsel Bağlılığın Tarihsel gelişimi

Araştırmacı	Yıl	Örgütsel Bağlılıkla ilgili Önermeler
Becker	1960	Örgütsel bağlılık ile ilgili yan faydalar
Grusky	1966	Ödüllendirme Kavramı
Kanter	1968	Devam bağlılığı, uyum bağlılığı ve kontrol bağlılığı olarak sınıflandırılması
Sheldon	1971	Sosyalleşme ve yatırım kavramlarının örgütsel bağlılık ile ilişkilendirilmesi
Porter vd.	1974	Duygusal bağımlılık ve devam bağımlılığı
Winer, Gechman	1977	Sosyalleşme
Salanich, Staw	1977	Tutumsal bağlılık ve davranışsal bağlılık
Mathieu,Zajac	1990	Tutumsal bağlılık ve hesapçı bağlılık
Allen, Meyer	1990 1991 1997	Duygusal bağlılık, devam bağlılığı ve zorunlu (normatif) bağlılık

Kaynak: Uslu, 2021: 34

Örgütsel bağlılık konusu literatür incelendiğinde, araştırmacılar genellikle bireylerin bağlılık özelliklerine, kişinin örgütsel amaçlarını ve çıkarlarını koruma isteğine, örgüt tarafından belirlenen davranış gereksinimlerini yerine getirmesine ve örgüt ile paylaşılan birlikteliğin moral ve psikolojik gücüne odaklanmışlardır. Ayrıca, yazarların büyük bir çoğunluğu örgütsel bağlılığı, çalışanların işletmenin farklı bileşenlerine veya unsurlarına bağlılığı olarak anlamlandırmışlardır (Balay, 2000: 15).

2.2. ÖRGÜTSEL BAĞLILIKIN ÖNEMİ

Örgütsel bağlılık, çalışanların işletmeye duydukları sadakat hissiyle birlikte ortak hedefler ve değerler etrafında, işyeri iklimine ve kültürüne uyum sağlama sürecidir. İşgörenlerin örgütsel bağlılığı, işletme için işe devam, verimlilik, etkinlik, performans, iş memnuniyeti ve işten ayrılmalar gibi hayati öneme sahip konularda belirleyici bir

faktördür. Çalışanlar, işletmeye bağlılık hissetmediklerinde, bu konular açısından işletmeye zarar verebilirken, aksine, bağlılık durumunda bu faktörler işletme menfaatlerine olumlu bir şekilde yansıyacaktır. Örgütler, çalışanların kendilerini işletmenin sahibi gibi hissetmelerini sağlamak için örgütsel bağlılığı artırmaya yönelik politikalar belirlemelidirler. Bu politikalar, hem örgütün sürdürülebilirliği hem de çalışanların mevcut işlerinde mutlu ve huzurlu olmaları açısından büyük öneme sahiptir (Bal, 2020: 25).

Bir şirketin başarısı veya başarısızlığı, çalışanlarının çabaları ve motivasyonlarıyla yakından ilişkilidir. İşgörenlerin motivasyonu, genellikle kariyerlerine ve işlerine olan bağlılıklarının bir sonucudur. Örgütsel bağlılık, şirketlerin bilmesi gereken son derece önemli bir konudur. Bir çalışanın işe katkı seviyesi, kuruluşun hedeflerine olan bağlılığına bağlıdır. Günümüz ekonomisinde, şirketlerin daha az kaynakla (insan ve para gibi) daha fazlasını yapması beklenmektedir. Bu nedenle, şirketlerin yüksek performans gösteren çalışanlarını elde tutmaları son derece önemlidir. İşlerine ilgi gösteren ve şirketlerine sadık olan çalışanlar, yüksek verimlilik ve düşük personel devir hızı gibi önemli rekabet avantajları sunmaktadır (Baltalılar, 2022: 32).

2.3. ÖRGÜTSEL BAĞLILIĞIN ETKİLEYEN FAKTÖRLER

2.3.1. Bireysel Faktörler

Bireysel faktörler, demografik özellikler olarak da adlandırılan yaş, cinsiyet, eğitim düzeyi, hizmet süresi ve medeni durum gibi faktörler, işgörenlerin işletmelerine karşı bağlılık hissetme durumlarında önemli bir etken olarak ortaya çıkmaktadır (Bakan, 2011). Bu demografik özellikler, işgörenlerin yapılan işin doğasına ve çalışma koşullarına bağlı olarak olumlu ya da olumsuz etkilere sahip olabilir. Bu nedenle, işgörenlerin örgüte bağlılığının ortaya çıkmasında etkili olan bu tür faktörlerin etkilerinin anlaşılması ve buna uygun uygulamaların hayata geçirilmesi önemlidir (Bal, 2020: 27).

2.3.1.1. Cinsiyet

Örgütsel bağlılıkla cinsiyet arasındaki ilişki konusunda yapılan çalışmalar ele alındığında, genel kabul görmüş bir ortak görüşün olmadığı görülmektedir (Bal, 2020: 28).

Örgütsel bağlılıkta kadın çalışanların örgütsel bağlılık düzeylerinin daha yüksek olduğunu ileri süren araştırmacılar bunun sebeplerini aşağıdaki gibi açıklamaktadır: (İnce ve Gül, 2005: 63)

1. Kadın işgörenler, çalışma ortamlarını ve örgütlerini çok sık değiştirmekten hoşlanmadıkları için, kadın çalışanlar daha istikrarlıdır.

2. Kadın çalışanlar, erkeklere oranla, belirli statülere gelebilmek için daha fazla çaba ve emek göstermiş, daha fazla engelle karşılaşmışlardır. Bu durum kadın çalışanların motivasyonunu arttırarak örgütlerine daha fazla bağlılık göstermelerine neden olmaktadır.

Cinsiyet ile örgütsel bağlılık üzerine yapılan çalışmalarda, erkek işgörenlerin öncelikleri ücret, kariyer hedefi, organizasyon şemasında daha iyi bir pozisyonda bulunmak gibi konularken; kadın çalışanların öncelikleri daha çok çalışma arkadaşları ile iletişim, çalışma saatlerinin uygunluğu gibi konulardır (Uyar, 2021: 32).

Ayrıca bunlara ek olarak, cinsiyetin bağlılık üzerindeki olası etkisinin sektöre ve pozisyona bağlı olarak değişebileceğini konu alan çalışmaları da göz ardı etmemek gerekmektedir. Bu konuda örnek vermek gerekirse; mavi yakalı kadınların erkeklere göre daha çok örgütsel bağlılığa sahip oldukları, bunun aksine beyaz yakalı erkeklerin kadınlara göre daha çok örgütsel bağlılığa sahip oldukları söylenebilir (Baltalılar, 2022: 38).

2.3.1.2. Yaş

Çalışanların yaşı; çalışanların iş ile ilgili beklentileri, davranış ve tutumları üzerinde bir etkiye sahiptir. Yaş faktörü, çalışanların çalıştığı işe olan tutumlarını, beklentilerini ve algılarını değiştirebilmektedir. Bu durum da çalışanların örgütsel bağlılıklarını etkilemektedir. Örgütsel bağlılığı etkileyen bireysel faktörlerden biri olan yaş etkeni ile ilgili yapılan çalışmalarda bazı araştırmalar neticesinde yaşın örgütsel bağlılık üzerinde etkisinin olmadığı ileri sürülürken, bazı araştırmalarda ise yaş ile örgütsel bağlılık arasında olumlu bir ilişki olduğundan ileri sürülmektedir. Bir başka deyişle bireylerin yaşı arttıkça örgüte olan bağlılıklarının da arttığını söylemek mümkündür (Şen, 2008: 49).

Yaş faktörü çalışma süresi ile birlikte ele alındığında, işe yeni başlayan çalışanların, çalışma hayatına ilk adımlarını attıkları dönemde, eğitimlerine ve kişisel çıkarlarına uygun bir işte çalışma isteği daha fazla olacaktır. İşletmelerin, çalışanlarının işe bağlanmalarını sağlayabilmesi için, çalışma ortamını tanımaları ve çalışanın işletmeye alışması için belli bir sürenin geçmesini beklemeleri gerekmektedir. Bu konuda yapılan

araştırmalar, yaş aralıkları ile örgütsel bağlılık arasında doğru orantılı bir ilişki olduğunu ortaya koymaktadır. (Emre, 2016: 29).

Yapılan alışmalar, yaş faktörünün örgütsel bağlılık ile doğrusal bir ilişki içinde olduğunu göstermektedir. Araştırmalar, alışanların yaşı arttıkça bağlılıklarının da arttığını ortaya koymaktadır. Bu nedenle, genç çalışanların yaşı çalışanlara kıyasla işletmelerine daha az bağlılık gösterdikleri ve genç işğörenlerin işten ayrılma niyetlerinin daha yüksek olduğu sonucuna ulaşılmıştır (Uyar, 2021: 31).

Yaşlanmanın iş değiştirmede bir engel olarak görüldüğünü de söyleyebiliriz. Bu düşüncenin sebebi, yaşı işğörenlerin yeni bir işe başladıklarında öğrenme güçlüğü yaşayacaklarını düşünmeleridir. Genç alışanlar ise hayatlarını istedikleri gibi şekillendirme fikri ve düşüncesine sahip olduklarından, yeni bir işe başladıklarında öğrenmek için yeteri kadar zamanları olduğunu düşünmektedirler. Bu durum, genç çalışanların işletmeye olan bağlılıklarına negatif yönde etki etmektedir (Tunçbiz, 2015: 44).

2.3.1.3. Eğitim Durumu

Çalışanların almış oldukları eğitimler, onların iş hayatına olan bakışını ve iş hayatından beklentilerini önemli ölçüde etkilemektedir. Çalışanın eğitim düzeyi arttıkça, çalışanın işe verdiği önem de artmakta ve iş ile ilgili beklentileri de artmaktadır. Yüksek eğitim almış çalışanların bakış açıları ile eğitim düzeyi düşük çalışanların bakış açıları arasında farklılık vardır. Yüksek eğitim almış çalışanlar aldıkları eğitimlerin bir neticesi olarak çalıştıkları işyerlerinde kalifiye çalışan olarak çalışmalarını devam ettirmektedirler. Eğitim düzeyi yüksek çalışanların eğitimlerine harcadıkları maddiyat ve zamanın karşılığı olarak, işletmeden talep ettikleri ücret ve çalışma koşullarına yönelik talepleri de doğal olarak artmaktadır. Bununla birlikte eğitim düzeyi yüksek çalışanlar çalıştıkları işte sadece para kazanmak için çalışmamakta, çalıştıkları işi toplumda ki statülerini yükseltmeye, saygın bir iş sahibi olmaya ve sosyal ilişkileri geliştirmeye yarayan bir araç olarak görmektedirler. (akır, 2001: 35’ dan akt. Uyar, 2021: 32,33).

Örgütsel bağlılığı etkileyen bireysel faktörlerden biri olan eğitim durumu hakkında yapılan bazı araştırma sonuçlarına göre, çalışanların eğitim düzeyinin artması, çalışanların karar verme süreçlerine katılımını, inisiyatif almalarını ve sorumluluklarını da artırmaktadır. Bu durum, çalışanların işlerini kolaylaştırmakta ve çalışanların işe devamsızlıkları azaltmaktadır (şen, 2008: 51).

Çalışanın eğitim seviyesi ile örgüte duyduğu bağlılık arasında olumsuz bir ilişki bulunmaktadır. İşletmedeki görevi ile ilgili yeterli bilgi ve donanıma sahip olan çalışan, daha iyi bir iş bulabileceği başka iş alternatiflerini değerlendirebileceği düşüncesiyle hareket edebilir. Örgüte karşı olan bağlılığın azalmasındaki bir diğer faktör ise, bireyin eğitim seviyesinin yüksek olması nedeniyle maddi, sosyal, psikolojik beklentilerinin artması ve bu beklentilerin ise örgütün karşılayabileceğinden daha fazla olması durumudur. Yani örgütsel bağlılık algısı ile eğitim seviyesi arasında ters orantılı bir ilişki olduğunu söyleyebiliriz (Çolakoğlu vd, 2009: 80).

2.3.1.4. Medeni Durumu

Medeni durumla örgütsel bağlılık arasında zayıf fakat pozitif bir ilişki bulunmaktadır. Evli olan çalışanlar, bekar çalışanlara kıyasla örgüte daha fazla bağlılık göstermektedir. Bu durumun nedeni, evli çalışanların sorumluluk duygusunun yüksek olması ve ailesinin geleceğini garanti altına almak istemesidir. Evli çalışanlar genellikle daha fazla kişinin bakımından sorumlu oldukları için ekonomik anlamda işletmeye daha bağımlıdırlar. Bu durum, evli çalışanların işletmeye olan devamlılık bağlılığı ile ilişkilidir (Aykaç, 2010: 87).

Cinsiyetle medeni durum arasındaki ilişki incelenecek olursa evli erkek işgörenlerin örgütlerine karşı evli kadın çalışanlara göre daha fazla bağlılık hissettikleri ortaya çıkmaktadır. Bu sonuca ulaşılmasının nedeni olarak, medeni durumun değişmesinin yani bekar olan erkek çalışanların evlenmesinin onların yaşamlarına bir düzen getirdiği, bekar olan kadın çalışanların evlenmesinin ise onların iş yükü ve sorumluluklarını arttırdığı iddia edilmektedir. Bu durum evli kadınların örgüte olan bağlılıklarını azaltmaktadır. (Tunçbiz, 2015: 47).

Medeni durum ile ilgili yapılan çalışmalarda çoğunlukla aynı sonuca ulaşılmıştır. Sonuç olarak, evli çalışan erkeklerin örgüte olan bağlılıklarının daha yüksek düzeyde, evli çalışan kadınların ise örgüte olan bağlılıklarının daha düşük düzeyde olduğu öne çıkmaktadır. Araştırmacılar bu sonuca ulaşılmasında ki en önemli nedenin evliliğin, erkek çalışanların yaşam biçimini düzene soktuğunu ve daha sağlıklı hale getirdiğini, kadın çalışanların ise hem evde hem de işte aynı anda sorumluluklarının artmasının olduğunu öne sürmektedir. Dolayısı ile evli erkek çalışanların bağlılığının kadın çalışanlara göre daha yüksek olduğunu söyleyebiliriz (Ersoy,2007: 84)

Medeni durumun genel olarak örgütsel bağlılık üzerinde dolaylı etkisi olduğu söylenebilir. Yaşlı, evli ve çocuk sahibi olan işgörenler, işletmeler açısından olumlu sonuçlar doğurabilir. Bahsedilen bu işgörenler, genellikle işletmeye daha bağlılık gösterirler. Diğer yandan, genç ve bekar çalışanlar daha esnek bir şekilde örgüt ve iş değişikliği yapma eğilimindedirler (Şahin, 2014: 33).

2.3.1.5. Hizmet Süresi

Hizmet süresi ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişki konusunda yapılan araştırmalar neticesinde genel anlamda örgütte geçirilen zaman arttıkça bağlılığın artacağı, aynı pozisyonda geçirilen zamanın artmasıyla ise bağlılığın azalacağına dair bir kabul söz konusudur. Yaş faktöründe olduğu gibi örgütte geçirilen sürenin artmasıyla yatırımların artacağı, muhtemelen çalışanların süreyle orantılı olarak daha üst kademelere gelebilme ihtimalleri artacağı için bu etken örgüte karşı olan bağlılığı artıracaktır. Fakat aynı pozisyonda geçirilen zamanın artması çalışanların terfi beklentileri karşılanmadığı için durum da çalışanların örgüte olan bağlılıklarını azaltan bir unsur olabilecektir. Bu konuda Tablo 5’ te yapılan araştırmalardan elde edilen bazı bulgular gösterilmektedir (Ersoy, 2007: 82).

Tablo 5. Örgütsel Bağlılık ile Çalışma Süresi ve Aynı Pozisyonda Geçirilen Süre Arasındaki İlişkileri İnceleyen Araştırma Bulguları

YIL	ARAŞTIRMACILAR	ARAŞTIRMA BULGULARI
1996	Awamleh	ÖB ve pozisyonda geçirilen süre arasında negatif yönde zayıf bir ilişki vardır.
2000	Suliman ve Iles	ÖB ve üç alt boyutu ile çalışma süresi arasında pozitif yönde bir ilişki vardır.
2003	Gümüş, Hamarat, Erdem	11 yıl üstü çalışma süresi ile ÖB pozitif yönde ilişkilidir.
2004	Kwon ve Banks	ÖB ve çalışma süresi arasında anlamlı bir ilişki tespit edilememiştir.
2005	Durna ve Eren	Çalışma süresi duygusal bağlılıkla kısmi, ÖB ve normatif bağlılıkla güçlü ilişkilidir. Devamlılık bağlılığı ile aralarında herhangi bir ilişki yoktur.
2005	Çakar ve Ceylan	ÖB ve örgütte geçirilen süre arasında istatistiksel açıdan anlamlı bir ilişki yoktur.
2005	Yalçın ve İplik	ÖB'ın üç boyutu ve pozisyonda geçirilen toplam çalışma süresi arasında fark yoktur.
2006	Currie ve Dollery	Devamlılık bağlılığı ve pozisyonda geçirilen süre pozitif ilişkilidir.
2006	Samadov	Örgütte 1 yıldan az ve 16 yıldan fazla çalışanların duygusal ve normatif bağlılıkları daha yüksektir.
2006	Atay	Çalışma süresi ve duygusal bağlılık arasında pozitif yönde bir ilişki tespit edilmiştir.
2006	Güçlü	ÖB ve çalışma süresi arasında ilişki yoktur.

Kaynak: Ersoy, 2007: 82

Yukarıdaki tabloda yer alan araştırma bulguları dikkate alındığında örgütsel bağlılık ile örgütte çalışma süresi ve aynı pozisyonda geçirilen sürenin ilişkili olup olmadığını söylemek pek mümkün değildir.

Yeni işe giren işgörenlerin, işyerine yatırım yapmadıkları için işi bırakma olasılıkları daha yüksektir. Ancak yapılan araştırmalara göre, işyerlerinde uzun süreli çalışan ve eski olan işgörenlerin, kıdemsizlere kıyasla işe devamsızlık oranlarının fazla olduğu ve örgüte bağlılıklarında azalma olduğunu savunan görüşlerde mevcuttur. Bu durum, işgörenin kıdemine bağlı olarak elde ettiği güven duygusu, bıkkınlık ve yıpranma, hatta yaşlanmanın bile rol oynayabileceği düşünülmektedir. Ancak genel olarak, hizmet süresinin artmasıyla örgüte bağlılığın da paralel olarak arttığı düşüncesi daha ağır basmaktadır (Aykaç, 2010: 90).

2.3.2. Örgütsel Faktörler

Örgütsel faktörler, iş ve çalışma hayatının değerlerini içermektedir. Bu nedenle, örgütsel bağlılık ile örgütsel faktörler arasında yakın bir ilişki olduğu değerlendirilmektedir. Araştırmalar, ücret, işletme kültürü, işletme büyüklüğü, örgütsel adalet, işin niteliği, liderlik, yönetim tarzı, , rol çatışması ve rol belirsizliği gibi faktörlerin örgütsel bağlılığı etkilediğini ortaya koymuştur (Varol, 2010: 20).

2.3.2.1. Ücret Düzeyi

Ücret seviyesi, örgütsel bağlılığı etkileyen faktörlerin en başında yer almaktadır. İşletmelerin büyük çoğunluğunda yapılan çalışmalar belirlenen bir ücret karşılığında yapılmaktadır. Çalışanların işletmeye olan bağlılıkları ile çalışmalarının bir karşılığı olarak işletmeden aldıkları ücret arasında yakın bir bağlantı bulunmaktadır. Yapılan araştırmalar, çalışanların işten ayrılma konusunda en fazla dikkat ettikleri hususun ücret düzeyi olduğunu göstermektedir. (Samadov, 2006: 100).

İşletmelerin çalışanlarına ödedikleri ücretleri bir gider olarak görmemesi gerekmemektedir. Çünkü ücretlerin çalışanları tatmin etmemesi durumunda, işletmeler daha yüksek maliyetlere katlanmak zorunda kalmaktadır. Aldığı ücretin yaptığı işe oranla düşük olduğunu düşünen çalışanların büyük bir kısmı, yaptıkları işlere odaklanamamakta, hata oranları artmakta ve ilk fırsatta işletmeden ayrılmayı düşünmeye başlamaktadırlar. Aldığı ücretten tatmin olmayan ve işletmeye bağlılık duymayan çalışanlara ödenen ücretlerin dışında tatminsiz ve işletmeye bağlılığı olmayan çalışanın neden olduğu çok fazla maliyet bulunmaktadır. Sonuçta çalışanlar hali hazırda yaptıkları işe gerekli dikkat ve özeni göstermeyecek ayrıca verimlilik ve kalite düzeyinin de düşmesine neden olacaklardır. (Samadov, 2006: 100-101).

İşletmeler, çalışanlarına bedensel ve zihinsel çalışmalarının bir karşılığı olarak ücret öderler. İşletmenin çalışanlarına vermiş olduğu ikramiyeler ile sağladığı teşvikler, çalışanların işletmeye olan bağlılığını artırmaktadır. İşletmenin çalışanlara vereceği ücret ve ödüller neticesinde çalışanlar işte çalışmaya karar verirler. İşletmeler ise çalışanın işinde gösterdiği performans ve yaptığı katkılar nedeniyle çalışana bir takım ödüller vermeyi taahhüt eder. Çalışanlar ve işletme arasındaki bu ilişkinin sağlıklı bir şekilde devam ettirilmesi durumunda çalışan işletmeye karşı bağlılık duyar ve iş değiştirmeyi düşünmez (Uyar, 2021: 36). Çalışanlarda, zamanla örgütsel bağlılığın oluşması neticesinde, çalışan aldığı ücretin düzeyini önemsemeyebilir ve kendisini işletmeye fedakârca adayabilir. (Emre, 2016: 35)

Çalışanlar, aldıkları ücretin, yaptıkları iş ile orantılı olup olmadığı ve diğer işgörenlerin aldıkları ücretler ile aralarında fark olup olmadığına bakarak, değerlendirme yaparlar. Bu yapılan değerlendirme neticesinde çalışanların düşüncesinin olumlu yönde olması, çalışanların örgütsel bağlılıklarını pozitif yönde etkilemekte, çalışanların işletmeye olan bağlılıklarını artırmaktadır. (Reçber, 2014: 40).

2.3.2.2. Adalet

Örgütsel bağlılık bağlamında ele aldığımızda işletmeye bağlılığı etkileyen önemli etkenlerden birisi de adalettir. Adalet, örgütsel bağlılık bağlamında işletmelerin en temel değeri olarak karşımıza çıkmaktadır. Adalet; dürüstlük, adillik ve eşitlik, bireylere saygı göstermek gibi davranışları içermektedir (Uyar, 2021: 37).

Örgütsel adalet, adaletin iş ile ilgili durumları nasıl etkilediği ve çalışanların işletmelerde kendilerine adil davranılıp davranılmadığı hususunu belirlemede kullandıkları yöntemler ile ilgili olup, işletme içinde gerçekleşen değişimleri, çalışanların yöneticileri, çalışma arkadaşları ve işletme ile ilişkisini kapsamaktadır. (Kaya, 2013: 78-79). İşletmeler çalışanlarına, adil davrandıkları ve işletmeyi adaletli bir şekilde yönettikleri zaman çalışanların işletmeye karşı olan tutumları da olumlu olacaktır. Çalışanların işletmenin adaletsizliğine inanmaları ve işletmenin adil yönetilmemesi durumunda, işletmeye karşı olan tutumları da olumsuz olacaktır. Yapılan tüm açıklamalar ışığında özetle; çalışanların örgüt içerisinde; adil, eşitlik ve hakkaniyet esasına dayalı işleyişin olduğunu düşünmeleri, örgüte olan bağlılıklarını artıracaktır (Meydan, Basım ve Çetin, 2011: 176).

Örgütsel adalet kavramı, genellikle iki alt başlık altında incelenmektedir: Dağıtımsal adalet ve Yönetimsel adalet. Dağıtımsal adalet, işgörenlerin ücret ve ödül gibi maddi kazanç ve haklar ile ilgili algıladıkları adalet duygusunu ifade ederken, yönetimsel adalet ise üst yönetimin kararlarının verilış süreci ve bu süreçte kullanılan mekanizmaların adaleti açıklamaktadır (İnce ve Gül, 2005: 77).

İşletmelerde çalışanların örgütsel adalet algılarını: doğruluk, dürüstlük, iş ahlakına uyma ve önyargılı olmama gibi unsurlar etkilemektedir. Bu unsurların uygulandığı durumlarda çalışanların örgütsel adalet algıları olumlu yönde olacaktır. Aksi halde ise olumsuz sonuçlar ortaya çıkacaktır (Emre, 2016: 36).

Çalışanlar, örgütsel bağlılıklarını sürekli kılabilmek için işletmenin kural ve uygulamalarını benimseyip desteklemelidir. Çalışanlarda bu durumun oluşması, örgütsel adaletin sağlanması ile meydana gelmektedir. İşletmelerinde örgütsel adaletin olduğunu düşünen çalışanların örgüte daha fazla bağlı olduğu görülmektedir. İşletme uygulamalarının adaletsiz olduğunu düşünen çalışanların örgütsel bağlılıkları düşük olacaktır. (Albayrak, 2007: 53).

2.3.2.3. Terfi Ve Kariyer Fırsatı

İşgörenlerini kariyer hedeflerine ulaşabilmeleri için destekleyen işletmeler örgütsel bağlılığın geliştirilmesine de önemli katkılar sağlamış olurlar. İşgörenler kariyer geliştirme ve terfi etme fırsatları sunan işletmeler işgücünün ve işgörenin potansiyelini ortaya çıkartmaktadırlar. Bu sayede işgörenler yeni yetenek ve beceriler kazanırken, aynı zamanda işletmelerine olan bağlılıklarını arttırmaktadırlar (Ersoy, 2007: 95).

Günümüzde artık işgörenler güvenli bir iş aramaktansa, farklı işletmelerde çalışabilme olanaklarını artırmaya yönelmişlerdir. İşletmeler ise artık iş güvenliği sağlayarak çalışanların bağlılıklarını yönetmekten vazgeçmişlerdir. İşletmeler bunun yerine çalışanlarının yetenek ve tecrübelerini geliştirerek onları örgüte kazandırmakta ve bağlamaktadırlar. (Baruch, 2004: 70).

Çalışanlar hakkında verilen terfi kararları da işgörene kariyer geliştirme fırsatı sağlanması açısından çalışanların örgütsel bağlılığını etkilemektedir. Terfi çalışanların bulundukları mevkiden daha üstteki bir mevkiye yükselmelerini ifade etmektedir. Çalışanların mevkileri yükseldikçe sorumluluk alanları, otonomileri ve elde ettikleri kazançları artmaktadır. Bu durum çalışanın örgütsel bağlılığını olumlu yönde etkilemektedir. Dolayısı ile çalışanların terfi beklentilerine aldıkları karşılık çalışanların

örgütsel bağlılıklarını belirleyici bir unsur olarak karşımıza çıkmaktadır. Ayrıca verilen terfi kararlarının objektif ölçütlere dayandırılarak verilmesi de çalışanların adalet algılarını olumlu yönde etkileyecektir (Ersoy,2007: 96).

2.3.2.4. Yönetim ve Liderlik

Yönetim tarzı, işletme çalışanlarının davranışlarını yönlendiren ve işletmenin değerleriyle amaçlarına bağlılık düzeylerini etkileyen önemli bir faktördür. Katılımcı, güven veren, değişime açık ve yenilikçi bir yönetim tarzı, örgütsel bağlılığın güçlenmesine katkıda bulunur. Bununla birlikte, çalışanlara güven vermeyen, aşırı merkeziyetçi, katı kontrol mekanizmaları uygulayan ve özerkliği sınırlandıran bir yönetim tarzı, örgütsel bağlılığı zayıflatır hatta ortadan kaldırabilir (Bakan, 2011: 147).

Araştırmalar, üst yönetimden memnun olan çalışanların örgütsel bağlılıklarının yüksek olduğunu göstermektedir (Sager & Johnston, 1989: 30-41). Yönetici davranışlarının öğretmenlerin örgütsel adanmışlığı üzerindeki etkilerini inceleyen bir çalışma, öğretmenlerin çalıştıkları okulla bütünleşmelerindeki farklılığın %40'ının yönetici davranışlarından duydukları memnuniyetle, %20'sinin ise okul yönetimine katılımlarıyla ilişkili olduğunu göstermektedir. Araştırma, öğretmenlerin fakülte veya enstitü çıkışlı olmalarının ve cinsiyetlerinin örgütsel adanmışlık veya işten doyumla ilişkili olmadığını da bulgulamıştır. Bu çalışma, 100 öğretmen üzerinde yürütülmüş olup, 7 ortaöğretim kurumundan rastgele örneklem seçilerek gerçekleştirilmiştir. Amacı, öğretmenlerin kendilerini çalıştıkları okula ne kadar adadıklarını ve bu adanmışlığın yönetici davranışları ve diğer faktörler tarafından ne kadar etkilendiğini belirlemektir (Özden, 1997; 1).

İşletmelerde yöneticilerin uyguladığı liderlik ve yönetim tarzları, çalışanların örgütsel hedeflere ve değerlere olan bağlılığını etkilemektedir. Eğer en üst yönetim, örgütsel kültür ve örgütsel değerlere önem veriyor ise bu tür organizasyonlarda verimlilik artışı ve yenilikçi düşünceler gözlemlenebilir. Birçok araştırmacı bu nedenle, liderlik tarzı ve örgüt kültürü üzerine odaklanmış ve bu konuya önem vermiştir. Ayrıca, en üst yönetimle duyulan memnuniyetin, örgütsel bağlılığı etkileyen faktörler arasında olduğunu ortaya koyan çalışmalar da bulunmaktadır (Samadov, 2006: 103).

Liderin çalışanın ihtiyaçlarına olan duyarlılığı ile örgütsel bağlılık arasında yakın bir ilişki vardır. Bir çalışanın, kendi ihtiyaçlarına duyarlı olmayan bir liderin örgütüne bağlılık duyması mümkündür. Ancak lider tarafından ihtiyaçlarına duyarlılık gösterilen,

ihtiyaçları karşılanan çalışan, liderine karşı kendisini borçlu hisseder ve minnet duygusuyla örgüte daha fazla bağlanır (Rowden, 1999; 3).

Liderin çalışanlarla aynı dili konuşması, onları anlaması ve kendisini onlara anlatabilmesi, iřėrenlerin liderinin değer yargılarını anlamasına yardımcı olabilir. Çalışanlar liderin değer yargılarını fark ettikleri zaman bu değer yargılarına karşı daha istekli olabilirler (Rowden, 1999; 3).

İş ortamında çalışana yüklenilen sorumlulukları azaltan herhangi bir durumun ortaya çıkması genellikle çalışanın örgütüne olan bağlılığını da zayıflatmaktadır.. Özellikle işletmelerde st düzey mevkide bulunan çalışanlara daha çok sorumluluk yüklendiğinden bu durumun daha fazla bağlılık oluşturma olasılığı mevcuttur (Samadov 2006: 103).

Yöneticiler, alışanlara işlerini nasıl yapacakları konusunda daha fazla serbestlik ve inisiyatif alma yetkisi vererek hareket etmektedir. Bu durumda, kendilerine hareket ve karar verme özgürlüğü tanınan çalışanların daha olumlu davranışlar sergilemeleri ve işletmeye olan bağlılıklarının gelişmesi muhtemeldir (Samadov, 2006: 104).

2.3.2.5. İletişim (Rol Belirsizliği Ve atışma)

Rol atışması, bir çalışanın işletme içindeki görevlerini yerine getirirken, işletme iinden ve dışından gelen farklı tarafların istekleri arasında uyumsuzluk yaşamasını ifade etmektedir (şencan, 2011: 23). Rol atışması, birden fazla farklı taraftan gelen isteklerin çakışması sonucunda ortaya çıkmaktadır (Cengiz, 2001: 61). Bu durum, çalışanın sorumluluk azalması, ie kapanma, gerginlik ve stres gibi sonuçlarla birlikte işletmeden uzaklaşma eğilimine yol açabilir (DeCotiis & Summers, 1987).

Rol belirsizliği, çalışanların kendilerinden beklenenlerin belirsiz olması ve görevleriyle ilgili yeterli bilginin iletilmemesi durumunda ortaya çıkar. Bu durum, çalışanın hangi tutum ve davranışların istendiğini bilmeme ve anlama düzeyini yansıtır (Bakan, 2011: 151). Rol belirsizliği, görevler, yetkiler ve sorumluluklar konusunda tam bir netlik olmaması durumunu ifade eder (Cengiz, 2001: 61). Bu durumda çalışan, örgütün amacına ulaşmak için neleri yerine getirmesi gerektiğini net bir şekilde bilemez, bu da çalışanın üstlendiği rol ile örgütsel amaçlar arasındaki bağlantının azaldığı düşüncesine kapılmasına ve örgüte olan bağlılığının azalmasına yol açar (Bakan, 2011: 154).

2.3.3. Örgüt Dışı Faktörler

2.3.3.1. Profesyonellik

Profesyonellik mesleki bağlılıkla ilgili bir kavram olup, kişinin mesleğini benimseyip onunla özdeşleşmesi olarak tanımlanabilir. Bu bağlamda, mesleğinde profesyonelleşen çalışanlar belli değerlere inanan, belirlediği ilkelere uyan ve bunların geçerliliğini kabul eden, sorumluluk sahibi ve kendi alanı için çeşitli işletmelerle iş birliği yapan kişilerdir. Profesyonellerin bulundukları örgüt eğer mesleki gelişimlerine destek oluyorsa, bu durumun profesyonellerin mesleki bağlılıklarını olumsuz etkilediği fakat işletmeye olan bağlılıklarını olumlu etkilediği ifade edilmektedir (İnce ve Gül, 2005: 84-85).

Profesyonellik kavramı, bir kurumun ideallerini içselleştirmeyi ve profesyonel bir insan olmayı, profesyonel bir şekilde iş yapmayı yaşam biçimi olarak benimsemeyi içerir. Profesyonel ideallere ve kariyere bağlılık, profesyonellik olarak adlandırılan tutum, düşünce ve inançların kendini ifade etmesidir. Bu nedenle, profesyonellik bireyin kendini profesyonel bağlılık olarak gösterdiği ve mesleki yaşam düşüncesinin bireysel işlevleriyle şekillendiği söylenebilir (Seçer, 2009: 39-40).

Profesyoneller, kendi kurallarına göre hareket eden, bağımsız bireylerdir. Bu nedenle, çelişkili bir örgütsel bağlılık kavramı ortaya çıkar. Bir profesyonel ya işletmesine ya da mesleğine bağlıdır. Çalışanlar, işletmelerinin mesleki gelişime katkıda bulunmaları durumunda, mesleki bağlılıkları olumsuz etkilenebilirken örgütsel bağlılıkları olumlu etkilenebilir (İnce ve Gül, 2005: 85).

2.3.3.2. Yeni İş Bulma Olanakları

Çalışanın işe başlamasından sonra örgütsel bağlılığını etkileyen en önemli dış faktörlerden biri alternatif iş imkânlarıdır. Özellikle gelişmekte olan ülkelerde olduğu gibi ülkemizde de yüksek işsizlik oranları bu faktörü daha da önemli hale getirmektedir. Farklı iş fırsatları, çalışanların kişisel becerilerinin yanı sıra işletmenin faaliyet gösterdiği sektör, küreselleşme ve ülkenin sosyo-ekonomik durumu gibi ulusal ve uluslararası faktörlerle ilişkilidir. (Samadov, 2007: 113).

Örgütsel bağlılık alanında, araştırmalar alternatif iş bulma imkânlarının sınırlı olduğu durumların örgütsel bağlılığı artırdığı konusunda genel bir görüş birliği içermektedir. Bununla birlikte, alternatif iş bulma imkânlarının az veya çok olmasının yanı sıra çalışanların iş arama davranışlarının da işletme bağlılığıyla ilişkili olduğu bir

gerçektir. Bu bağlamda, iş arama davranışları işletme bağlılığını olumsuz yönde etkileyebilir. (Ertekin, 1993: 89).

Çalışanlar arasında, yeni bir iş bulma fırsatına sahip olmalarına rağmen işletmelerinde aktif bir rol üstlenen ve işletmeyle güçlü bir kimlik birliği geliştirmiş olanların, işletmedeki konumlarını kaybetme riski olan çalışanlardan daha yüksek bir örgütsel bağlılık düzeyine sahip olmaları beklenir. Bu durumda eğitimin işten ayrılma niyetini etkileyen önemli bir faktör olduğu ortaya çıkmaktadır. Çalışanlardan yüksek eğitilmişler, yeni iş bulma imkânlarına daha fazla sahip olma eğilimindedirler (İnce ve Gül, 2005: 86). Araştırmalar ayrıca, yeni iş bulma imkânlarıyla birlikte çalışanların iş arama davranışlarının da örgütsel bağlılıkla ilişkili olduğunu ortaya koymaktadır. Bu bağlamda, iş arama davranışlarının örgüte bağlılığı olumsuz negatif yönde etkilediği görülmektedir (İnce ve Gül, 2005: 86).

Bir işletmede çalışmaya başlamadan iki ay öncesinde yapılan kariyer planlaması ve işin belirlenmesi, örgüte katılımı ve sosyalleşme faktörlerini öngörebileceği gibi bu faktörlerin başlangıçtaki iş tutumlarını da tahmin edebileceğini ileri sürülmektedir (İnce ve Gül, 2005: 86). Bu iş tutumlarından en belirgin olanı, örgüte bağlılık ya da örgütten ayrılma eğilimidir (Ertekin, 1993: 89). Yapılan araştırmalar, işe alım öncesinde ve işe başladıktan sonraki ilk günlerdeki örgüte bağlılık eğiliminin, üç aydan sonraki örgütsel bağlılığı etkilediğini ortaya koymuştur. İşe başlamadan önce oluşan genel bağlılık eğiliminin, oluşacak bağlılığa temel oluşturduğunu belirtilmiş olup yapılan çalışmalarla gösterilmiştir. Ancak işe başlamadan önceki yüksek düzeydeki genel bağlılık eğiliminin aslında düşük bağlılığa neden olabileceği öne sürülmektedir (Varol, 2010: 26).

2.4. ÖRGÜTSEL BAĞLILIK TEORİLERİ

2.4.1. Becker' in Örgütsel Bağlılık Teorisi

Becker tarafından geliştirilen yan bahis kuramına göre, bir birey çalıştığı örgütte daha önce sergilediği davranışlarının geçerli olduğunu ve bu davranışların tutarlı olduğunu kanıtlamak için kendi çıkarlarına dair bahisler yapar. Bu bahisler, emek, bilgi, statü, deneyim, zaman, maddi ve manevi olmayan ödüller gibi davranışlarıyla doğrudan ilişkili olmayan unsurları içerebilir. Birey, sadece belirli davranışlarla elde edilebilecek kazanımlara ulaşmak için bu bahisleri yapar (Bakan, 2011: 93). Yani, birey davranışlarıyla doğrudan ilişkisi olmayan ancak davranışları aracılığıyla elde edilebilecek çıkarlar için belirli davranışlarda bulunur (Cengiz, 2001: 37).

Becker'in kuramına göre, bir birey örgütüne yatırım yaparak değer verdiği unsurlar üzerine bahse girer. Bu bahisler, birey için ne kadar değerli olduğu önemli olan unsurları içerir. Bahislerin değeri arttıkça, bireyin örgüte olan bağlılığı da artar. Bireyin zamanla yaptığı yatırımların artmasıyla, diğer kuruluşların çekiciliği azalır (Varoğlu, 1993: 18-19).

Becker'e göre bireyin bilinci dışında gelişen ve bağlılığa neden olan değişik yan bahis kaynakları bulunmaktadır (Becker, 1960: 36-38).

- ☐ Toplumsal beklentiler
- ☐ Bürokratik düzenlemeler
- ☐ Sosyal etkileşimler
- ☐ Sosyal roller

a. Toplumsal beklentiler: Kişinin, toplumun beklentileri ve sosyal/manevi yaptırımları nedeniyle davranışlarının sınırlanması, çeşitli etkenlere bağlıdır. Örneğin, sürekli iş değiştiren bir birey, toplumda güvenilir olmayan bir birey olarak algılanabilir (İnce ve Gül, 2005: 51).

b. Bürokratik düzenlemeler: Bürokratik işleyişin, bireye sağladığı maddi ve maddi olmayan ödüller bireyin bahse girmesine neden olabilir. Örneğin, her ay maaşından kesilerek biriken emeklilik aylığını, işini bıraktığında alamayacak olması, onun işini bırakmasını engeller (Bakan, 2011: 95).

c. Sosyal etkileşimler: Birey, başkaları ile etkileşim kurduğu anlarda kendisine dair bazı imajlar yaratır ve bu imajı yok etmemek için buna uygun davranışlar sergilemek zorunda kalır. Örneğin, başkalarına kendisini dürüst bir insanmış gibi tanıtan birey, yalan söylemelidir (Cengiz, 2001: 39).

ç. Sosyal roller: Yan etkenler, bir kişinin içinde bulunduğu sosyal duruma uyum sağlamış olmasından kaynaklanır. Bu durumda kişi, sosyal rolünün gerekliliklerini yerine getirmeye o kadar alışmıştır ki, başka bir role uyum sağlamak istemez. Örneğin, İİBF mezunu bir kişinin hayali bankacılık olsa da, sınavı geçemediği için muhasebecilik yapmaktadır. Uzun bir süre sonra bile bankadan gelen bir teklifi kabul etmeyebilir (İnce ve Gül, 2005: 52).

2.4.2. Etzioni' Nin Örgütsel Bağlılık Teorisi

Örgütsel bağlılığın sınıflandırılmasıyla ilgili ilk çalışmaları Etzioni 1961 yılında gerçekleştirmiştir. Etzioni, bağlılık kavramını üç ana başlık altında incelenebileceğini belirtmiştir (Gündoğan, 2009: 44). Bu başlıklar aşağıdaki gibidir:

Ahlaki Bağlılık: Ahlaki bağlılık, çalışanın işletmeye karşı olumlu bir tutum sergilemesini ifade eder. Bu bağlılık, çalışanın örgütün değerlerini, normlarını ve amaçlarını benimseyerek içselleştirmesi sonucunda ortaya çıkar. Dolayısıyla, çalışan, örgütün faydalı sosyal sorumluluk projelerini gerçekleştirdiğini gördüğünde, örgüte olumlu bir şekilde yönelir (Güçlü, 2006: 10).

Hesapçı Bağlılık: Hesapçı bağlılık, işletme ile işgören arasındaki alışveriş ilişkisini baz almaktadır. İşgörenler, işletmeye olan bağlılıklarını işletmeye verdikleri hizmetlere karşılık olarak aldıkları ödüllere göre göstermektedirler. Başka bir deyişle çalışanların örgütlerine karşı duydukları bağlılığın nedeni örgütlerine yaptıkları katkılar karşılığında elde edecekleri ödüllerdir (Çakır, 2000: 76).

Yabancılaştırıcı Bağlılık: Yabancılaştırıcı bağlılık, işgörenlerin hareketlerinin kısıtlandığı, çalışanlara hareket serbestisi sağlanmadığı durumlarda ortaya çıkan ve çalışanın örgüte karşı negatif bir yaklaşım sergilemesine neden olan bağlılık türüdür. Bu durumda çalışan her ne kadar işletmeye olan üyeliğini devam ettirse de psikolojik olarak işletmeye bağlılık hissetmemektedir (Doğan ve Kılıç, 2007: 42).

Yabancılaşmış bağlılık, bir çalışanın örgütte ödüllerin ve cezaların keyfi bir şekilde dağıtıldığına inandığı durumu ifade eder. Bu algılanan keyfilik, çalışanın kontrol altında tutulmasını zorlaştırır ve yönetimin otoritesini azaltır, bu da örgütte yabancılaşmış bağlılığı olan çalışanların sayısının artmasına yol açar (Topaloğlu, 2010: 60).

Yabancılaştırıcı bağlılık, bir çalışanın işletmeden ayrıldığında başka bir alternatifinin olmadığını farkına varması durumunda ortaya çıkar. Bu durumda çalışanlar, mevcut işletme üyeliğini sürdürmek zorunda hissederler. Ancak bu bağlılık türü, olumsuz bir bağlılık şeklidir. Çalışan, fiziksel olarak işletme üyeliğini sürdürse de psikolojik olarak işletmeden uzaklaşır (Topaloğlu, 2010: 60).

2.4.3. O' Reilly Ve Chatman' In Örgütsel Bağlılık Teorisi

O'Reilly ve Chatman'a göre, örgütsel bağlılık, birey ile örgüt arasında kurulan psikolojik bir bağıdır (Cengiz, 2001: 30). O'Reilly ve Chatman, örgütsel bağlılığı üç boyutta ele almışlardır:

- ☐ Uyum
- ☐ Özdeşleşme
- ☐ İçselleştirme

a. Uyum: Üyelerin örgüte bağlılık göstermelerinin ve bu nedenle gerçekleştirdikleri tutum ve davranışların temel amacı belli ödülleri kazanmak ve belli cezalardan kaçınmaktır (İnce ve Gül, 2005: 35). Uyum her zaman bir zorunluluk bildirmektedir, birey uyum sağlamak zorunda olduğu zaman yaptığını severek ve inanarak değil, yapmak zorunda olduğu için yapmaktadır (Bakan, 2011: 86). Bu durumda, bireyin dışarıya sergilediği tutumlar ile kendi tutumları arasında farklılıklar ortaya çıkar (Cengiz, 2001: 31).

b. Özdeşleşme: Bireyin işletmeye bağlılık isteğine dayanır (İnce ve Gül, 2005: 35). Bireyler, tutum ve davranışlarını, kendilerini ifade etmek ve tatmin olmak için diğer kişi ve gruplarla ilişkilendirerek gerçekleştirdiklerinde özdeşleşme sağlanır (Balay, 2000: 23). Özdeşleşme boyutunda birey, işletmenin değerlerini kendi değerleri gibi kabul etmese de saygı duyar ve bu değerlere uygun davranışlar sergiler (Bakan, 2011: 87; Cengiz, 2001: 31).

c. İçselleştirme: Bireysel değerler ile örgütsel değerler arasındaki uyuma dayanmaktadır. Bu durum, bireyin tutum ve davranışlarını işletmenin ve işletmedeki diğer çalışanların değerlerine saygı duyması ve kendi tutum ve davranışlarını uyumlu kılması halinde ortaya çıkmaktadır (İnce ve Gül, 2005: 35).

Uyum, bireyin araçsal algılara odaklanarak ödül-maliyet değerlendirmesini yapmasıyla ilgilidir; özdeşleşme ve içselleştirme ise, örgütün beklentilerine yönelik sonuçları ön plana çıkarmaktadır (Balay, 2000: 23).

2.4.4. Kanter' In Örgütsel Bağlılık Teorisi

Kanter'e göre örgütsel bağlılık üç sınıfta tanımlanmıştır. Bunlar; devama yönelik bağlılık, kenetlenme bağlılığı ve kontrol bağlılığı şeklindedir. Bahse konu bağlılık türleri aşağıda tanımlanmıştır.

Devama Yönelik Bağlılık: Devama yönelik bağlılığa göre; çalışanların örgütün yaşamına ve faaliyetlerine devam için kendini adanması olarak tanımlayabiliriz (Tayfun, Palavar ve Çöp, 2010: 5).

Devama yönelik bağlılığın iki farklı ögesi olduğuna vurgu yaparak, bunların yatırım bağlılığı ve özveri bağlılığı olduğunu belirtmektedir. İşgörenin örgüte katılmak için bazı fedakarlıklarda bulunması özveri bağlılığı olarak açıklanmaktadır. Bu özveri, işgörenin iş devamlılığı için daha motive olmasına ve işe daha duyarlı bir şekilde yaklaşmasına neden olmaktadır. (Yıldız, 2012: 55). Örgüt üyeliğinin bir maliyeti olduğundan dolayı, çalışanlar kolay kolay üyelikten vazgeçemezler. Çalışanlar, örgütte kalmayı kazançlı bulduklarında örgüte bağlılık gösterirler. Örgütteki pozisyonlarıyla ilgili olarak kendileri için kazançlı olan durumların örgütteki üyeliklerinin sürmesine bağlı olduğunu fark ettiklerinde, örgüte ve örgütsel rolüne bağlanırlar. Özveri bağlılığı ise, işgörenin örgüte katılmak için işletme yararını düşünerek bazı konulardan vazgeçmesidir. Bu şekilde çalışanların iş devamlılığı için motivasyonu ve işe hassasiyeti artmaktadır. (Polat, 2011: 87).

Kanter, örgütsel bağlılığı üç farklı tipe ayırır ve bu türlerin birbiriyle yakından ilişkili olduğunu düşünür. Bu üç bağlılık türü, çalışanların örgüt ile olan bağlarını güçlendirmek için birbirini tamamlayarak etki gösterir. Bu nedenle, bu bağlılık türlerinin tümünün yüksek olduğu örgütler daha başarılı olma eğilimindedir. (Varlı, 2014: 11).

Kenetlenme Bağlılığı: Kenetlenme bağlılığı, bireyin diğer sosyal bağlarından fedakarlık yaparak veya grup içindeki bağlılık araçlarını kullanarak örgüte bağlanması anlamına gelir. (Gülova ve Demirsoy, 2012: 58).

Kenetlenme bağlılığı, çalışanın örgütte yeni sosyal ilişkiler kurarak, önceki sosyal bağlarını terk etmesi ve örgütün bütünlüğünü sağlayan araçlar yardımıyla örgüte bağlanması anlamına gelir. Bu bağlılık türünde, örgüt kültürünü oluşturan törenler ve semboller gibi araçlar kullanılarak, çalışanların örgütle sosyal bağlar kurması sağlanır. Örgütler, işgörenlerin örgüte psikolojik olarak yakınlıklarını artırmak için farklı aktiviteler düzenleyerek (örneğin, ilk iş gününde tanışma etkinlikleri, örgüt içinde kullanılan üniformalar veya semboller vb.), işgörenler arasındaki birlik bağlılığını geliştirmeyi amaçlamaktadır. (Güçlü, 2006: 11).

Kontrol Bağlılığı: Kontrol bağlılığı, çalışanların örgütün belirlenmiş kurallarına uymalarını ifade eder. Bu bağlılık türü, çalışanların örgüte karşı normatif bir yönelime

sahip olması ile karakterizedir. Bu bağıllıkta, çalışanlar örgütün beklentilerini, kurallarını ve değerlerini doğru ve etik olarak kabul ederler, çünkü bu beklentiler kendi değerleriyle uyumludur. (Cengiz, 2008: 35).

Kontrol bağıllığı, çalışanların örgütün belirlediği normlara uygun davranmalarını ifade eder ve bu bağıllıkta çalışanlar örgütün etkisini hissetmektedirler. Bu nedenle örgütün gücünü hissetmek, bireylerin hayatlarını düzenleyen ve anlamlandıran bir gücün olduğuna inandıkları için önemlidir. (Şahin, 2014: 58).

2.4.5. Salancık'ın Örgütsel Bağlılık Teorisi

Salancık, örgütsel bağıllığı, çalışanların inançları ve davranışları aracılığıyla örgüte bağlanma durumu olarak tanımlamaktadır. Bu bağıllık, çalışanların örgüte olan inançlarını güçlendirerek ve davranışlarını bu inançlara uygun şekilde yönlendirerek ortaya çıkmaktadır. (Gözen, 2007: 52).

Tutarlı davranışların temelinde bireyin tutum ve inançları yatmaktadır, bu da Salancık tarafından belirtilmektedir. Bireyin örgüte yönelik algısı, zamanla çeşitli inançların oluşmasına yol açar ve bu inançlar örgüte karşı olumlu veya olumsuz tutumlara dönüşür. Birey, bu tutumlara uygun bir davranış sergiler ve istikrarlı bir şekilde hareket eder. Bu istikrarlı davranışlar, bireyin bağıllık gösterdiği her bir davranışını önceki davranışlarıyla ilişkilendirme eğilimindedir (Tunçbiz, 2015: 34).

Salancık'e göre, her davranışa eşit derecede bağıllık duymak mümkün değildir. Davranışın niteliği, çalışanların bağıllık düzeyini etkiler. İptal edilemez, geri dönüşü olmayan, açık ve net, şüpheyi yer vermeyen ve gönüllü olarak gerçekleştirilen davranışların bağıllık üzerinde daha büyük bir etkisi vardır (Şahin, 2014: 64).

Salancık, örgüt ve örgüt üyeleri arasındaki ilişkinin karşılıklı menfaate dayandığını belirtmektedir. Ancak, örgütsel bağıllık açısından, bireyin örgüte karşı aidiyet duygusu, psikolojik hazırlığı ve kendini bağlı hissetmesi daha önemlidir. Buna göre, bireyin davranışları ile bağıllığı göstermesi gerekmektedir. Yani, örgütsel bağıllık, bireyin örgüte karşı duyduğu aidiyet hissi ve davranışları arasındaki uyumla ortaya çıkmaktadır. (Karakaş, 2014: 24).

Salancık, işgörenin tutum ve davranışları arasında bir uyum olması gerektiğini belirtmiştir. Bu uyum, işgörenin bağıllığı için önemli bir faktördür. Tutum ve davranışları arasında bir uyumsuzluk olduğunda işgören, strese girebilir, gerilim yaşayabilir ve sonuçta bağıllık hissi azalabilir. (Topaloğlu, 2010: 68).

2.4.6. Allen Ve Mayer' İn Örgütsel Bağlılık Teorisi

Allen ve Meyer, örgütsel bağlılığı çalışanların örgütle olan ilişkilerinin bir sonucu olarak ortaya çıkan ve sürekli olarak örgütün bir üyesi olma kararını teşvik eden bir davranış olarak tanımlamışlardır. Örgütsel bağlılık kavramını üç boyutta ele almışlardır ve bu boyutları duygusal bağlılık, devam bağlılık ve normatif bağlılık olarak adlandırmışlardır.

Duygusal Bağlılık; işgörenlerin örgütlerine karşı psikolojik olarak hissettiği bağlılığı ifade eder. Bu bağlılık türü, işgörenin örgüte anlamlı bir şekilde katkıda bulunmayı amaçlayan olumlu ve yararlı davranışlarını içerir. İşgören kendisini örgütle özdeşleştirir, örgütün tüm amaçlarını ve değerlerini benimsemiş, örgüt üyeleriyle yakın duygusal bağlar kurmuştur. İşgörenin varlığı, örgütte tam bir yer edinmiştir ve bu durumdan memnun olduğu için örgüt üyeliğini gönüllü olarak devam ettirir. Yani işgören, örgütte olmayı istediği için orada bulunur. (Frow, 2007: 247).

Devam Bağlılığı; işgörenlerin örgütlerini devam ettirme konusunda maliyetler ve kazançlar arasındaki dengeye dayalı bir koruma türü söz konusudur. Bu koruma türü, iki faktöre bağlıdır: yatırımların değeri ve alternatif seçeneklerin sınırlılığı. İşgörenler, örgütte harcadıkları zaman ve enerji gibi yatırımların farkındadırlar ve başka bir örgüte geçmeleri durumunda bu yatırımları kaybedeceklerini bilmektedirler. Bu nedenle, örgütte kalmayı tercih ederler ve yükümlülüklerini artırarak yatırımlarının karşılığını almak isterler. Alternatif seçeneklerin kısıtlılığı da esneklik üzerinde etkilidir. Bu kavram, Becker'ın "Yan Bahis Yaklaşımı" temel alınarak geliştirilmiştir (Allen & Meyer, 1990: 4).

İşgörenin başka bir iş seçeneği olmadığı durumda, örgütü terk etmesi durumunda yüksek bir maliyeti olduğunu bilmesi, bağlılığını artırır. Devam bağlılığı, işgörenlerin örgütte kalmaları gerektiğine inandıkları için örgütte kalmayı tercih ettikleri bir bağlılık türüdür. (Frow, 2007: 248).

Normatif Bağlılık; işveren ve işgören arasındaki psikolojik bir sözleşmeye dayalı bir kavramdır. Normatif bağlılık özellikle kazanılan avantajların karşılığında, ahlaki değerlerin önemli olduğu belirtmektedir (Allen, Meyer & Topolnytsky, 1998: 86). İşgören, örgütte kalmasının nedeni ahlaki değerlere dayalıdır. Kendisi için bir zorunluluk olarak gördüğü örgütte kalmanın, sorumluluklarını ve yükümlülüklerini yerine getirme konusunda önemli olduğuna inanmaktadır. Belki de işgören işe ihtiyacı olduğu bir

dönemde örgüt tarafından işe alınmıştır ve bu nedenle kendisini örgüte karşı borçlu hissetmektedir. İşgören bu konuda doğru ve ahlaklı bir şekilde düşünerek davrandığını düşünmektedir. Normatif bağlılık, ahlaki duygulara dayalı olarak işgörenin örgüte karşı bir zorunluluk hissetmesi durumunu ifade eder. İşgörenin örgütten kazanımlarının karşılığını vermekle yükümlü olduğuna inanması da bu ahlaki değerlerin bir sonucudur (Topaloğlu, 2010: 67).

Allen ve Meyer tarafından yapılan ayrıma göre, işgörenlerin örgüte kurdukları bağlılık üç farklı türde ele alınabilir. Duygusal bağlılık, işgörenlerin örgüte karşı hissettikleri psikolojik bağlantılarla ilgilidir. Devamlılık bağlılığı ise işgörenlerin örgütle olan ilişkilerini maliyet-fayda analizleriyle ele aldıkları bir bağlılık türüdür. Diğer yandan, normatif bağlılık tamamen zorunluluk içeren bir bağlılık türüdür ve işgörenlerin örgüte karşı ahlaki bir sorumluluk duygusuyla bağlı oldukları bir ilişkiyi ifade eder (Topaloğlu, 2010: 67).

2.5. ÖRGÜTSEL BAĞLILIKIN SINIFLANDIRILMASI

2.5.1. Tutumsal Bağlılık

Tutumlar, üç farklı öğeden oluşan, birbirleriyle tutarlı bir şekilde işleyen duygusal, bilişsel ve davranışsal özellikleri ifade eder.

Tutumların duygusal ögesi, tutumun hedefi olan nesne, olay veya kişiye karşı gösterilen duygusal tepkileri ifade eder. (Gülova ve Demirsoy, 2012: 57). Tutumların duygusal ögesi, tutumun sürekliliğini sağlayan ve çoğu zaman mantıklı önermelerle açıklanamayan davranışların temelinde yatan faktördür. Örneğin, anne-baba sevgisi, evlat sevgisi ve romantik aşk gibi duygusal tutumlar, bazen rasyonel olmayan hareketler ve davranışlar sergilenmesine neden olabilirler. (Eren, 2001: 175). Tutumların bilişsel ögesi, bireyin tutum objesiyle ilgili sahip olduğu bilgi, görüş veya inançları içerirken; davranışsal öge, tutumlara uygun hareketleri ifade eder. Davranışsal öge, bir kişi ya da nesneye karşı sergilenen davranışlar ve hareketlerle ilgilidir. (Gül, 2002: 41). Davranışsal öge, duygusal ve normatif olarak sınıflandırılabilir. Duygusal davranış, tutum objesinin duygusal uyarımlarla ilişkilendirilerek hoş giden veya gitmeyen şeklinde sınıflandırılması sonucu ortaya çıkan davranıştır. Normatif davranış ise inançlara dayalı olarak oluşan davranıştır. (Gülova ve Demirsoy, 2012: 57).

Örgütsel bağlılık, bir bireyin örgüt ile ilişkisini gözden geçirmesi ve sonucuna göre örgüte yönelik tutumunu ya da duygusal bağını ifade eden bir kavramdır. Tutumsal

bağlılık ise, bir işgörenin çalışma ortamını değerlendirmesi sonucunda oluşan ve örgüte karşı duygusal bir bağlılık gösteren bir tepkidir. (Doğan, Kılıç, 2007: 40). Bireyin tutumları, örgüt içerisinde sergilediği davranışları da yönlendirmektedir. Bu davranışlar, işe devamsızlık, örgüt üyesi olarak kalma ya da örgüt için fedakarlık yapma gibi şekillerde ortaya çıkabilir. Örgütsel bağlılık, bireyin örgüte yönelik tutumları ile ilişkilendirilerek açıklanabilmektedir. Bu bağlamda, örgütsel bağlılık kavramını açıklamak için kullanılan yaklaşımlar şunlardır:

- Allen ve Meyer'in örgütsel bağlılık sınıflandırması
- Etzioni'nin (1961) örgütsel bağlılık sınıflandırması
- Penley ve Gould'un (1988) örgütsel bağlılık sınıflandırması
- Kanter'in (1968) örgütsel bağlılık sınıflandırması
- O'Reilly ve Chatman'ın (1986) örgütsel bağlılık sınıflandırması

2.5.2. Davranışsal Bağlılık

Davranışsal bağlılık, çalışanların örgüte bağlılık seviyelerini geçmiş davranışlarına dayandıran ve sosyo-psikolojik temelleri olan bir yaklaşımdır. Bu bağlamda, normatif beklentileri aşan davranışlar da dahil olmak üzere, çalışanların örgüte bağlılığı bu yaklaşımın temelidir. İşgörenlerin geçmiş deneyimleri ve uyum sağlama yetenekleri, örgüte bağlı hale gelme sürecinde önemli bir rol oynar. Davranışsal bağlılık gösteren işgörenler, yaptıkları belirli bir faaliyete örgütün kendisinden daha fazla bağlanırlar (Doğan, Kılıç, 2007:42).

- Becker'in (1960) yan bahis sınıflandırması
- Salancik'in (1977) örgütsel bağlılık sınıflandırması

2.5.3. Çoklu Bağlılık

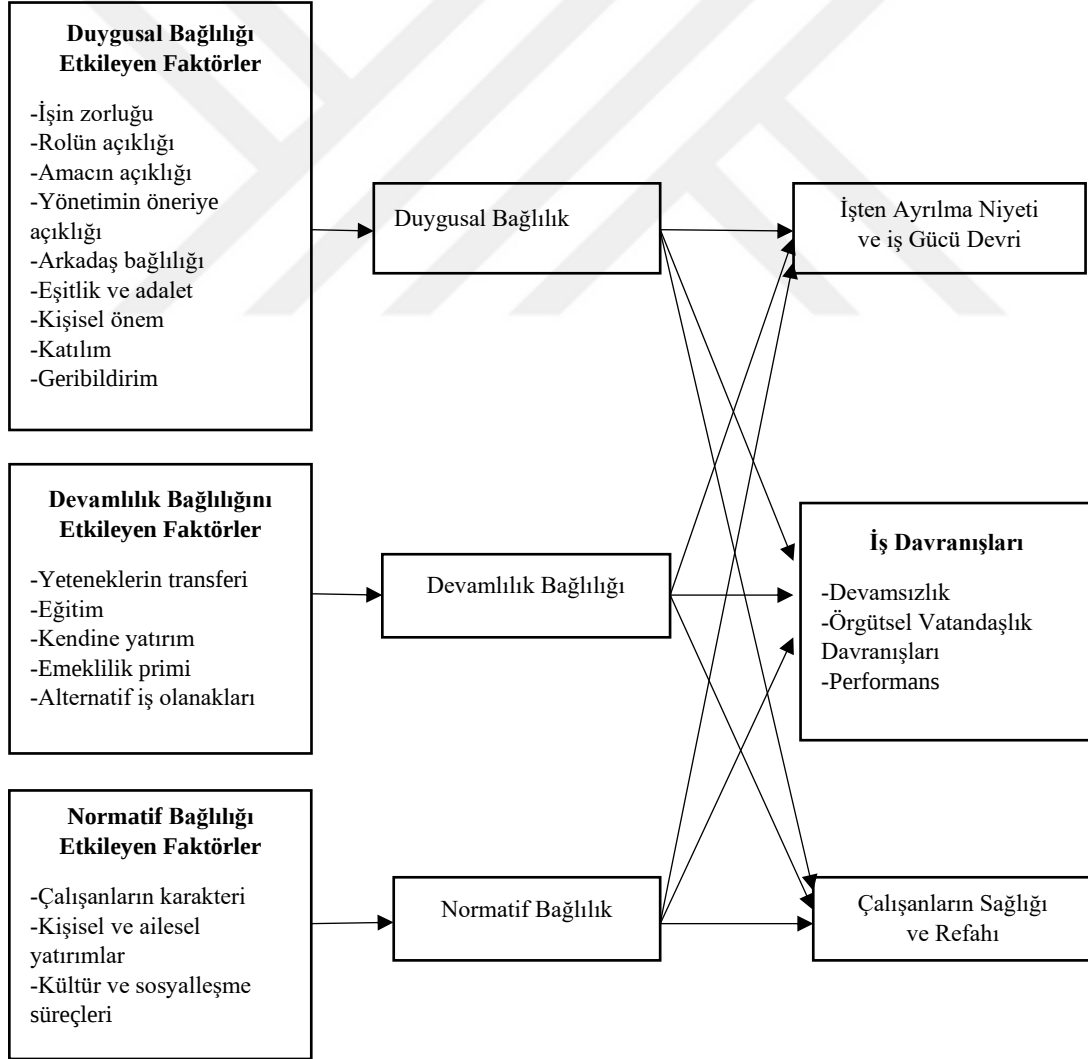
Çoklu bağlılık yaklaşımına göre, örgütsel bağlılık, örgüt içinde ve dışında bulunan gruplara duyulan bağlılıkların birleşimiyle oluşmaktadır (Balay, 2000:30; Cengiz, 2001:43). Bu yaklaşıma göre, bireyin iş arkadaşları, yöneticiler, sendikalar, müşteriler, meslek gibi farklı unsurlardan oluşan birçok referans grubu bulunmaktadır. Her bir referans grubu, birey için farklı bir değer ifade etmektedir (Demirgil, 2008:54; Gül, 2002:50). Ayrıca, her bir referans grubunun birey için farklı bir önemi ve örgütsel amaçlarla çatışabilen hedefleri olabilir. Bu nedenle, her bir unsura ve örgütün tamamına yönelik bağlılık düzeyi bireyler arasında değişebilir (Gülova ve Demirsoy, 2012: 59).

2.6. ÖRGÜTSEL BAĞLILIKIN ALT BOYUTLARI

Allen ve Meyer tarafından yapılan önemli bir çalışmaya göre, tutumsal bağlılık, işgörenlerin örgütle aralarındaki psikolojik durumunu yansıtan bir kavramdır. Bu kavram bireylerin örgütteki davranışlarıyla ölçülebilir ve örgütle devamlılık gösterme eğilimlerini ifade eder. Her bir referans grubuna ve örgütün geneline karşı geliştirilen bağlılık düzeyi, bireyden bireye farklılık gösterir (İnce ve Gül, 2005: 38).

Allen ve Meyer, örgütsel bağlılığın üç ana unsurunu duygusal, devamsal ve normatif bağlılık olarak belirlemişlerdir. Şekil 5'te de gösterildiği gibi, bu üç unsur bir araya gelerek örgütsel bağlılığı oluşturmaktadır (Meyer vd, 2002: 22' den akt. Varlı, 2014: 18).

Şekil 5. Üç Bileşenli Örgütsel Bağlılık Modeli



Kaynak: Varlı, 2014: 18

2.6.1. Duygusal Bağlılık

Duygusal bağlılık, kişilerin faaliyet alanı ne olursa olsun çalıştıkları örgüte olan içten bağlılığı olarak ifade edilebilir. Kişilerin örgüte olan duygusal bağlılıklarının birden fazla nedeni olabilmektedir. Çalıştıkları örgüte duygusal bağlılığı fazla olan kişiler aynı örgütte uzun süre çalışma arzusuna sahiptirler. Bu nedenle örgütün sorunlarını kendi sorunları gibi görüp, çözüme en kısa yoldan ulaşmak isterler. Kendilerini örgütün en önemli parçalarından biri gibi hissederler (Özkan,2018:27).

Kişilerin çalıştıkları örgüte duyduğu duygusal bağlılık; işgörenin çalışma isteğinin ve üretkenliğinin artması, örgütün amaç ve hedeflerini benimsemesi, işgörenin örgüt içinde varlığını sürdürmeye yönelik bir arzu hissetmesi gibi sonuçlar yaratabilmektedir (Uyar ,2021:28).

Şen (2008: 47) Duygusal Bağlılık faktörlerin aşağıdaki gibi sıralamıştır:

1. İş gücülüğü: Çalışanların zorluk gerektiren ve heyecan duyduğu bir örgütte çalışması,
2. Görev netliği: Örgütün, çalışandan beklentilerini net ve anlaşılır bir şekilde ortaya koyması,
3. Amaç açıklığı: Çalışanın, işi yapmasındaki amacın farkında olması,
4. Amaç gücülüğü: Çalışanın yerine getirdiği sorumlulukların istenilen şekilde olmaması,
5. Yönetimin öneriye açıklığı: Örgütün, çalışanlarının düşüncelerine değer vermesi,
6. Arkadaş bağlılığı: Çalışanın örgütteki bireyler ile sıkı dostluk kurması,
7. Örgütsel bağımlılık: Örgütün, çalışanlarının her zaman yanında olduğuna dair hissedilen güven duygusunun olması,
8. Eşitlik: Örgütteki çalışanlara ayrımcılık yapılmaması,
9. Kişisel önem: Çalışanın yaptığı işin, örgütün amaçlarına ulaşması konusunda bağlılığını artırmaya teşvik etmek,
10. Geri Bilgi: Çalışana başarımları ile ilgili geri dönüş yapmak,

11. Katılım: Çalışanların düşüncelerini kararlara katılmada desteklemektir. Çalışanların örgütte desteklendiklerini görmeleri örgüte olan bağılıklarını olumlu bir şekilde artıracaktır.

Konak (2011: 19) duygusal bağılılığı şu şekilde ifade etmiştir: “işgörenlerin örgütlerine hissettiği duygusal yakınlık ve onların huzurlu olmalarını sağlayan bağılılık.” olarak tanımlamıştır. Aidiyet duygusu yüksek olan işgörenler kendilerini örgütün vazgeçilmez bir parçası olarak gördüğünde, çalışmaktan mutluluk duyar ve örgütten kopmayı düşünmezler. Duygusal bağılılığa sahip işgörenler, örgütlerin tamda istediği şekilde arzu ettiği çalışanlardır.

Duygusal bağılılığa sahip işgörenler, örgütün amaç ve hedeflerine ulaşması için ellerinden gelenden fazlasını göstermeye hazırdırlar ve örgütlerinin her koşulda başarıya ulaşmasını arzu ederler.(Uyar, 2021: 29).

2.6.2. Devam Bağılılığı

İşgörenlerin, örgütlerine verdikleri emeklerin sonucunda oluşan bağılılık biçimidir. Yani işgören örgüt için fazlasıyla mesai ve zaman harcadığı, örgüte büyük oranda yatırım yaptığından örgüt içerisinde kalmanın kendisi için zorunlu olduğunu düşünmektedir. (Uslu, 2021: 42).

Çalışanların, örgütlerine yatırdıkları sermayelerin sonucunda ortaya çıkan bağılıktır. Böylelikle çalışan, örgüte fazlasıyla vakit ve emek harcadığını, sermaye yatırdığını ve bunun neticesinde örgütte kalmasının vazgeçilmez olduğunu düşünmektedir (Bayram, 2005: 133).

Örgüte devamlı bağlı olan bir kişi, örgütü bırakması durumunda daha az alternatifi olacağı düşüncesine sahiptirler. Bunlardan bazıları, başka iş bulamayacakları düşüncesiyle örgütte kalırlar. Bazılarının ise yaptıkları işi benimsemekten çok ailesel durumları, emeklilik ya da sağlık şartları gibi bağlayıcı nedenleri bulunmaktadır. Olumsuz iş durumları ve fevri tavır sergilemeleri nedeniyle iş verenler ya da sorumlular için büyük bir sorun oluşturlar. (Bayram, 2005: 133).

Örgütten çıkmanın çalışan üzerinde yaratacağı etki maliyet devam bağılılığının en önemli faktörü kabul edilir. Çalışanın örgütten ayrılması kendisi için büyük kayıplar yaşatacağından çalışan örgütte kalmayı zorunluluk görür. Çalışanın örgütten çıkması durumunda başka iş bulamama korkusu, örgüt içerisindeki biriktirmiş olduğu liyakat ve

çıkması durumunda ailesi için devam eden mevcut yaşam koşullarını karşılayamama gibi durumlar devam bağlılığını etkilemektedir (Allen & Meyer, 1990: 3).

Devam bağlılığının değişkenleri; işgörenin becerisi ve eğitim durumu, işgörenin işletme için yaptığı birikim, işgörenin yitireceği avantajlar ve mali durum şeklinde sıralanabilmektedir (Allen & Meyer, 1990: 3).

2.6.3. Normatif Bağlılık

Normatif bağlılık, işgörenlerin örgütte kalma yükümlülük duygularını ifade eden bir bağlılık türüdür. İşgörenler, normatif bağlılık hissi içerisinde örgütte kalmaya ihtiyaç duyarlar. Bu bağlılık hissi, çalışanların davranışlarının doğru ve etik olduğuna inandıkları için belirli davranışsal eylemleri sergilemelerine yol açar. Normatif bağlılık, işgörenin örgüte katılmadan önceki aile, çevresel ve kültürel normları ile örgüt içinde geçirdiği süre boyunca örgütsel sosyalleşme sonucunda oluşur. Ayrıca, normatif baskılardan etkilenecek örgüt içinde kalması gerektiği düşüncesini hissederler (Doğan ve Kılıç, 2007: 40).

Normatif bağlılık, karşılıklı ilişki olarak da tanımlanabilir. Örgütsel bağlılığın duygusal ve bilişsel sonucu olan bağlılık dışında, gerçekten bağlı olan kişiler de bulunabilir. Bu sınıflandırmada, karşılıklı menfaatlere dayalı örgütsel bağlılık da yer almaktadır. Örgüt, çalışanlara sağladığı kaynaklar ve emeklerin karşılığında bireylerin kendilerini örgüte karşı sorumlu hissetmelerini ve bu borcu en iyi şekilde ödemelerini bekler. “Yani, normatif bağlılıkta çalışan, örgüte karşı bağlılığın önemli bir husus olduğuna inanır ve ahlaklı bir tutum içinde davranması gerektiğini hissetmektedir.” (Doğan ve Kılıç, 2007: 40).Günümüzde belirtilen ilişkiler en çok teknik eleman sıkıntısı çeken kuruluşların burs karşılığında bünyelerinde çalışmak üzere eleman yetiştirmeleri ve bu elemanların yetiştikten sonra örgütte çalışması ve örgütsel normatif bağlılık göstermesidir (Karakaş, 2014: 20). Bu kişiler, sadakat duygusu nedeniyle örgütte kalırlar. Örgütte kalmalarının nedeni ise işverenlerin onların zor zamanlarında yanlarında olması bu nedenle kendilerinin işverenleriyle kalmaları gerektiğinin ahlaki olarak doğru olacağı kanatlarına varmalarıdır. Bu tür kişiler örgütün kendilerine iyi davrandıkları ve bu nedenle en azından belirli bir süre örgütte çalışmalarının örgüte karşı borçları olduğu düşüncesindedirler. (Bayram, 2005: 133). Sonuç olarak, her bağlılık türü çalışanları örgüte farklı nedenlerle bağlamaktadır. Örneğin, yüksek duygusal bağlılığa sahip olan çalışanlar kendi istekleriyle bağlı kalırken, güçlü normatif bağlılığa sahip olanlar kendilerini zorunlu hissettikleri için, sürekli bağlılığı güçlü olanlar ise ihtiyaçları

nedeniyle işlerinde kalırlar. Farklı nedenlere dayandığından dolayı her bağlılık türünün etkisi ve sonucu da farklı ortaya çıkar. (Çetin, 2004: 91–92).

2.7. ÖRGÜTSEL BAĞLILIĞIN SONUÇLARI

Örgütsel bağlılıkla ilgili çalışanlarca örgütsel amaç ve hedefler kabul edilebilir olmazsa örgütsel bağlılığın negatif, tersi olma durumunda ise örgütsel bağlılık pozitif sonuçları ortaya çıkmaktadır (Emre, 2016: 49).

2.7.1. Performans

Performans, işgörenlerin, örgütün önceden belirlenen standartlara uygun amaç ve hedeflere ulaşılabilirliğinin yaklaşma derecesi olarak ifade edilmesidir (Kaya, 2013: 87).

Örgütlerin hedeflerine ulaşabilmesi, çalışanın örgütte göstermiş olduğu performansa bağlı olduğundan dolayı, çalışanların performansları örgütler için büyük önem arz etmektedir (Gümüştekin ve Öztemiz, 2005: 280).

Örgütsel bağlılığı ve sadakati yüksek olan işgörenler, kendi işleri gibi görüp amaca odaklanacakları için yapılan işteki verimliliğin olumlu olması beklenmektedir (Şen, 2008: 63).

Çalışanın iş hayatındaki davranışlarını ve performansını belirleyen değişkenler şu şekilde ifade edilmiştir: çalışanın becerisi, aidiyet duygusu, örgütte liyakat duygusu içerisinde işleyen terfi ve yükselme imkanları, amaç ve hedeflerin istenilen ölçüde belirlenmiş olması, işgörenin başarısının takdir edilmesi ve ödüllendirilmesi ile işin gereklilikleri nedeniyle kaynaklara kolay bir şekilde erişme olanaklarıdır (Örücü ve Kanbur, 2008: 88).

Bu konu ile ilgili yapılan çalışmalar neticesinde; örgütsel bağlılığın çalışanların, görevlerini yerine getirirken gösterdiği gayret ve iş performansını etkilediğini göstermektedir (Urhan, 2014: 76).

2.7.2. Devamsızlık

İşgörenlerin işe gitmek istemeyerek, işe gitmemek istemesindeki ruh hali işe devamsızlık olarak adlandırılır. Çalışanın işe gitmeme nedeni, geçerli bir mazereti olmaksızın, olumsuz ruh hali gereği ve örgütte mutlu olmamasından meydana gelmektedir. Örgütsel bağlılığı az olan, kendisini örgüte ait hissetmeyen çalışanların işe devamsızlık olasılıkları daha fazladır. Örgütsel bağlılık ve devamsızlık konusunda

yapılan araştırmalar neticesinde, örgüte bağlılığın çalışanların devamsızlıklarını azalttığı yönünde olduğunu ifade etmektedir (şışman, 2007: 105).

Yüksek duygusal bağlılığa sahip iřėörenler örgütte devamsızlığı az olması nedeniyle, diğer iřėörenlere göre işe daha fazla motive olurlar. (Ölçüm, 2004: 95).

Örgütsel bağlılık ve devamsızlık arasındaki ilişki incelendiğinde farklı sonuçlar ortaya ık mıştır. Örgütsel bağlılığı yüksek olan çalışanların diğer çalışanlara göre daha az devamsızlık yaptığı anlaşılmıştır. (Emre, 2016: 50).

Başka bir araştırmaya göre devamsızlığın, genç, deneyimsiz, eğitim düzeyi düşük ve diğer yönetici gurubundaki iřėörenlere göre daha yüksek olduğu görölmüştür. (İnce ve Gül, 2005: 71). Devamsızlık daha az bağlılık gösteren, demografik özelliklerin bir sonucu olarak ortaya konmuştur (elik, 2020: 22).

2.7.3. İşe Geç Kalma

Örgütsel bağlılık ile işe geç gelme arasında önemli bir ilişki vardır. Örgütsel bağlılık düzeyi yüksek olan çalışanlar, işe zamanında gelme gibi örgüt değerleriyle uyuaşan davranışları yerine getirmektedir. Yapılan bir başka çalışmada, işe geç gelme davranışı ile örgüte bağlılık arasında ise negatif yönde ilişkinin olduğu ve örgüte bağlılığı yüksek olan çalışanların da işlerine zamanında geldikleri tespit edilmiştir (Bakan, 2011: 240-241).

İşe geç gelme ile bağlılık arasındaki ilişkinin negatif olduğu, işe geç gelme davranışının göreceli bir davranış olduğu ve çalışanların istemleri dışında birçok etkenden etkilendiği görölmüştür. (Gündoğan, 2009: 62).

Çalışanların örgütlerine sadakat duymaları, yaptıkları meslekten keyif almalarına neden olmaktadır. alışan işlerine giderken iş yerinde mutlu olmaları sebebiyle işe zamanında gitme alışkanlıkları söz konusudur. Çalışanlar için iş yerinde olmak keyif verici bir durumdur.

Belirtilen durumların aksi söz konusu olduğunda ise, çalışanlar işe gitmeyi istemediklerinden geç gittikleri her dakikayı kar sayarak sıkılacakları zamanında o kadar az olacağını düşünmektedirler. Bu nedenle işe geç gelme alışkanlığı edinmektedirler. (şahin, 2014: 48).

2.7.4. İşten Ayrılma Niyeti Ve İş Gücü Devir Oranı

İşgörenin örgütte huzurlu olmadığı ve soğumaya başladığı andan itibaren işten ayrılma durumu ortaya çıkmaktadır. (Gül, Oktay ve Gökçe, 2008: 3). Çalışan, çalışma hayatı süresince örgüte verdiği emeklerin karşılığını almadığını hissetmeye başladığında işi bırakmak istemektedir. Örgütte kalma süresi uzadıkça , emeği karşılığında yaptığı yatırımların artacağını öngördüğünden örgütten uzaklaşmasının zor olacağını, bu duruma gelmeden de örgütten ayrılmayı istemektedir. Çalışanın örgütsel bağlılığı ne kadar fazla olursa işten ayrılma isteği de o kadar az olmaktadır.. (İnce ve Gül, 2005:74). Obstroff (1992)“ un görüşü de bu yönde olup, örgüte bağlılık işten ayrılma isteği ile birlikte iş gücü devir oranının da düşmesini sağlamaktadır (Truckenbrodt, 2000’ den akt. Türkkan, 2021: 43).

İş gücü devri, örgüt içerisindeki işgörenlerin işlerine son verilmesi ve yeni işgörenlerin işe başlaması arasındaki döngünün sıklığını belirtmektedir. (Türkkan, 2021: 43). İş gücü devir oranının fazla olması, örgütün karşılaşmak istemediği bir durum olarak ifade edilmektedir (Çakınberk, Derin ve Demirel, 2011: 94). Örgüte yeni bir işgörenin istihdam edilmesi sonucu, eğitilmesi , örgüte alışması gibi ortaya çıkan problemler nedeniyle örgüt için zaman ve maliyet kaybına yol açmaktadır. Bunlara ek olarak yeni bir işgören alınmasına yönelik olarak verilecek iş ilanları, sınavlar, testler gibi durumlarda örgüte ek olarak maliyet yaratmaktadır. (Türkkan,2021:43). İş gücü devir hızının fazla olması örgütün saygınlığını da olumsuz etkilemektedir. (Tarakcı ve Öneren, 2018: 77).

İşgörenlerin örgüte karşı tatmin duygusunun fazla olması, örgüte olan bağlılık ile ilgili bir durum olarak belirtilmektedir. Farrel ve Rusbult (1992), ,örgütsel bağlılığın düşük olması ile işten ayrılma niyeti arasındaki ilişki ile ilgili yaptığı araştırma ve inceleme sonucunda, işgörenin işi bırakmasını engelleyen nedenlerin; işgörenin örgüte yaptığı sermayeler ile örgüt tarafından verilen takdir ve ödüllendirmeler, işgörene sunulan iş olanakları, ücret ve kariyer ile iş çevresi gibi beklentiler olduğunu belirtmektedir (İnce ve Gül, 2005: 97). İşgörenin bağlılık seviyesinin yüksek olması örgütte kalmasına pozitif şekilde katkı sağlarken, düşük olması örgütten ayrılmayı kolaylaştıran bir sebeptir. Buna bağlı olarak iş gücü devir oranı da aynı doğrultuda yüksek olmaktadır (Sabuncuoğlu, 2008).

İKİNCİ BÖLÜM

İŞTEN AYRILMA NİYETİ KAVRAMININ İŞ TATMİNİ VE ÖRGÜTSEL BAĞLILIK DÜZEYİ KAVRAMLARIYLA İLİŞKİSİ

1. İŞTEN AYRILMA NİYETİ

Örgütlerin başarılı olmaları ve devamlılıklarını sağlamaları için nitelikli iş gücüne sahip olmaları ve işten ayrılma oranlarını düşük tutmaları önemlidir. Bu sebeple, işten ayrılma niyetini en iyi açıklayan öncüllerden biri olarak kabul edilen Tett ve Meyer (1993)' e göre çalışanların işten ayrılma niyeti önlenmelidir. Bu amaçla, örgütlerin öncelikle bu niyetin oluşmasına sebep olan nedenleri tespit etmeleri ve ardından bu nedenleri ortadan kaldıracak adımlar atmaları gerekmektedir. (Tett & Meyer, 1993: 259' dan akt. Yaman, 2021: 71). Örgütlerin devamı için büyük etkisi olan bu durumun yönetilebilmesi gerekmektedir (Yaman, 2021: 71).

1.1. İŞTEN AYRILMA NİYETİ KAVRAMI

Rusbelt vd. (1988) tarafından yapılan bir çalışmaya göre, işten ayrılma sonuçları, işçi işlerinden tatmin olmaması durumunda ortaya koydukları yıkıcı, olumsuz ve aktif eylemler olarak ifade etmektedir (Çekmecelioğlu, 2005: 3).

İşgörenlerin işten ayrılma niyetleri, örgütsel psikoloji ve endüstriyel alanlarda oldukça önemli bir konudur. Hardy (1987)'e göre, çalışanlar örgütün ve kendi geleceğindeki başarılarını yeterli görürse işten ayrılma niyeti taşımazlar. Ancak başarılar yeterli görülmezse, işgörenlerin performansı düşebilir, örgüte olan bağlılıkları azalabilir ve iş fırsatları arayışına girerek örgüt dışında çalışma imkanlarını araştırabilirler. (Biçer, 2005: 57).

Çalışanların işten ayrılma nedenleri oldukça çeşitlidir. Kinnie ve ekibi (1998), işten çıkarılma korkusunun, çalışanların işten ayrılma nedenlerinde önemli bir rol oynadığını belirtmektedir. İşten çıkarılma korkusu, çalışanları stres altına sokmakta ve işe gitmekten kaçınmalarına, kalitenin düşmesine, bazı çalışanların işlerini minimum düzeyde yapmalarına ve dışarıda iş aramalarına neden olmaktadır. Bunun yanı sıra, Armstrong ve Stassen (1998) çalışanların beklentilerinin karşılanmamasının iş tatmini ve performansını düşürdüğü ve sonuç olarak işgörenlerin işten ayrılma niyeti taşıdıkları vurgulanmaktadır. (Biçer, 2005: 57).

1.2. İŞTEN AYRILMA NİYETİ TEORİLERİ

İşten ayrılma niyeti ve işten ayrılma konularına dair birçok araştırma yapılmıştır. Bu çalışmalarda birçok model ortaya konulmuş ve bazıları temel modeller olarak sıkça kullanılmaktadır. (Tezcan, 2022: 94)

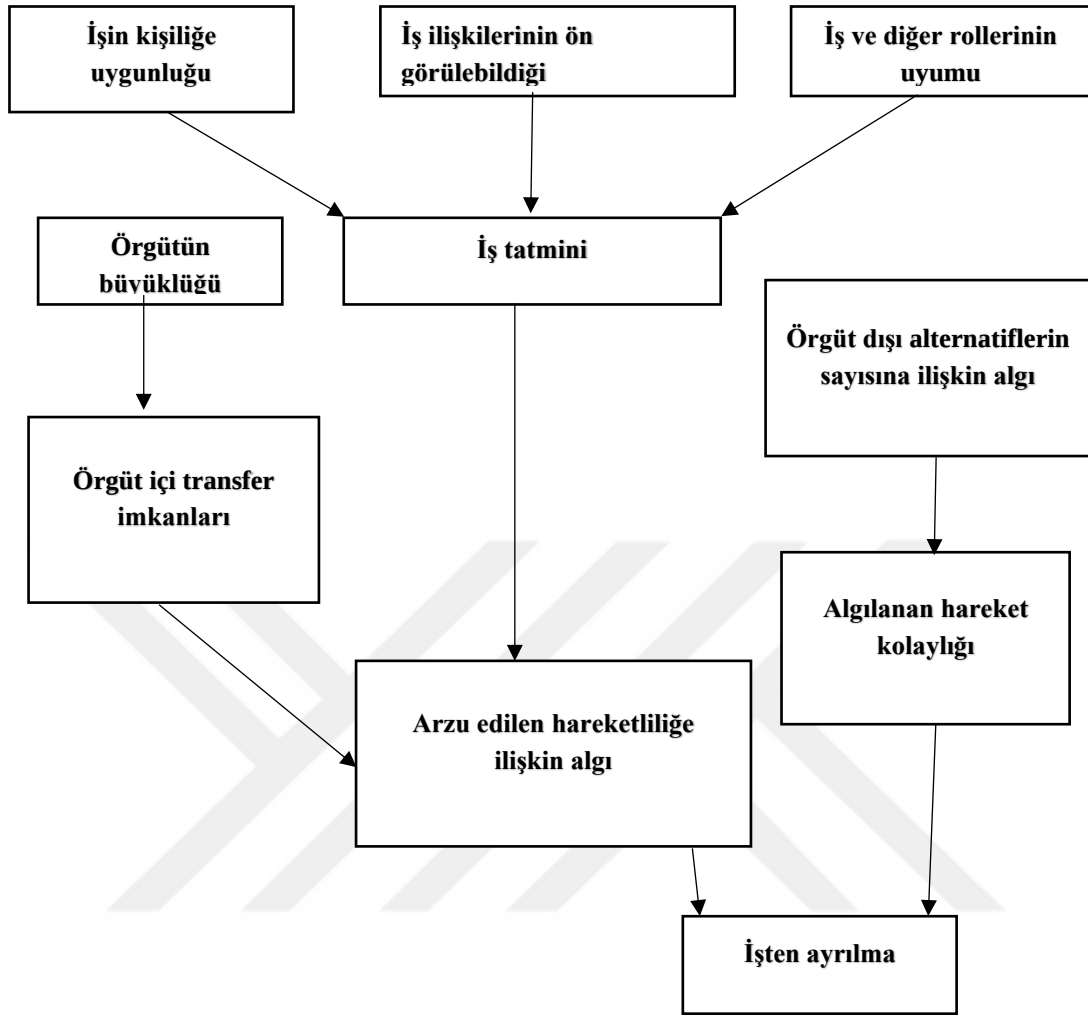
1.2.1. March Ve Simon (1958) Modeli

March ve Simon tarafından 1958 yılında çıkan model, işten ayrılmanın nedenleriyle ilgili olarak ortaya konulan ilk modellerden biridir. Model, işin algılanan çekiciliği ve algılanan hareket rahatlığı unsurlarına göre belirlenmiştir (Hom vd., 2012: 832).

March ve Simon tarafından hazırlanan modelde, işin algılanan çekiciliği, çalışanları ve organizasyonları bir dengesi içinde varsayılmaktadır. Bu denge, işçinin örgütüne belli faydalar sağlamasına karşılık, örgüt de çalışanlarına belli faydalar sağlamasıdır. Ancak, örgütlerin sağladığı faydalar, çalışanlar için yeterli gelmediğinde, denge bozulacak ve çalışanların işten ayrılma niyeti artacaktır. Algılanan çekicilik, modelin duygusal özelliklerini ifade etmekte ve çalışanın kullanımı ve örgütten genel faydalara yönelik tepkisini yansıtmaktadır (Anderson & Milkovich, 1980: 279; Mayer & Schoorman, 1998: 18).

Modelin diğer bir boyutu ise algılanan hareket kolaylığıdır ve bu algı, çalışanın iş dünyasının alternatiflerinin varlığına bağlıdır. İşgörenler, başka bir işletmede iyi bir pozisyon garantilemedikleri sürece işten ayrılma konusunda isteksizdirler. İşsizlik ve ekonomik refah seviyesi, çalışanın hareket kolaylığı üzerinde oldukça etkili bir faktördür. (Hom vd., 1992: 893). Algılanan hareket kolaylığı boyutu, çalışanların örgüt dışındaki iş alternatifleri sayısı ile ilişkili olduğu belirtilmektedir. Çalışan, başka bir örgütte yeni bir pozisyon elde etmediği takdirde işten ayrılma niyetini gerçekleştirmekte isteksiz davranacaktır. Öte yandan, iş değiştirme imkânlarının kısıtlı olduğu algılandığında ise işten ayrılma niyetine yönelik eğilim düşecektir. Bu durumda, çalışanlar örgütlerinde kalmayı tercih edebilirler (Lee & Mitchell, 1994: 52). Bunun yanında farklı iş alternatifleri olsa dahi işgören örgütten ve yaptığı işten memnunsal, işten ayrılma niyeti düşecektir (Anderson & Milkovich, 1980: 281-283). Özetle, model, işten ayrılma niyeti ile işten ayrılma davranışının örgüt içi etkenlerden işgörenin işinden memnuniyetine ve örgüt dışı alternatiflerde ise hareket kolaylığına bağlı olduğunu açıklamaktadır. (Morrell, Loan-Clarke & Wilkinson, 2001: 233).

Tablo 6. Marc ve Simon'un İşten Ayrılma Modeli



Kaynak: Morrell, Loan-Clarke & Wilkinson, 2001: 232

1.2.2. Porter Ve Steers Modeli

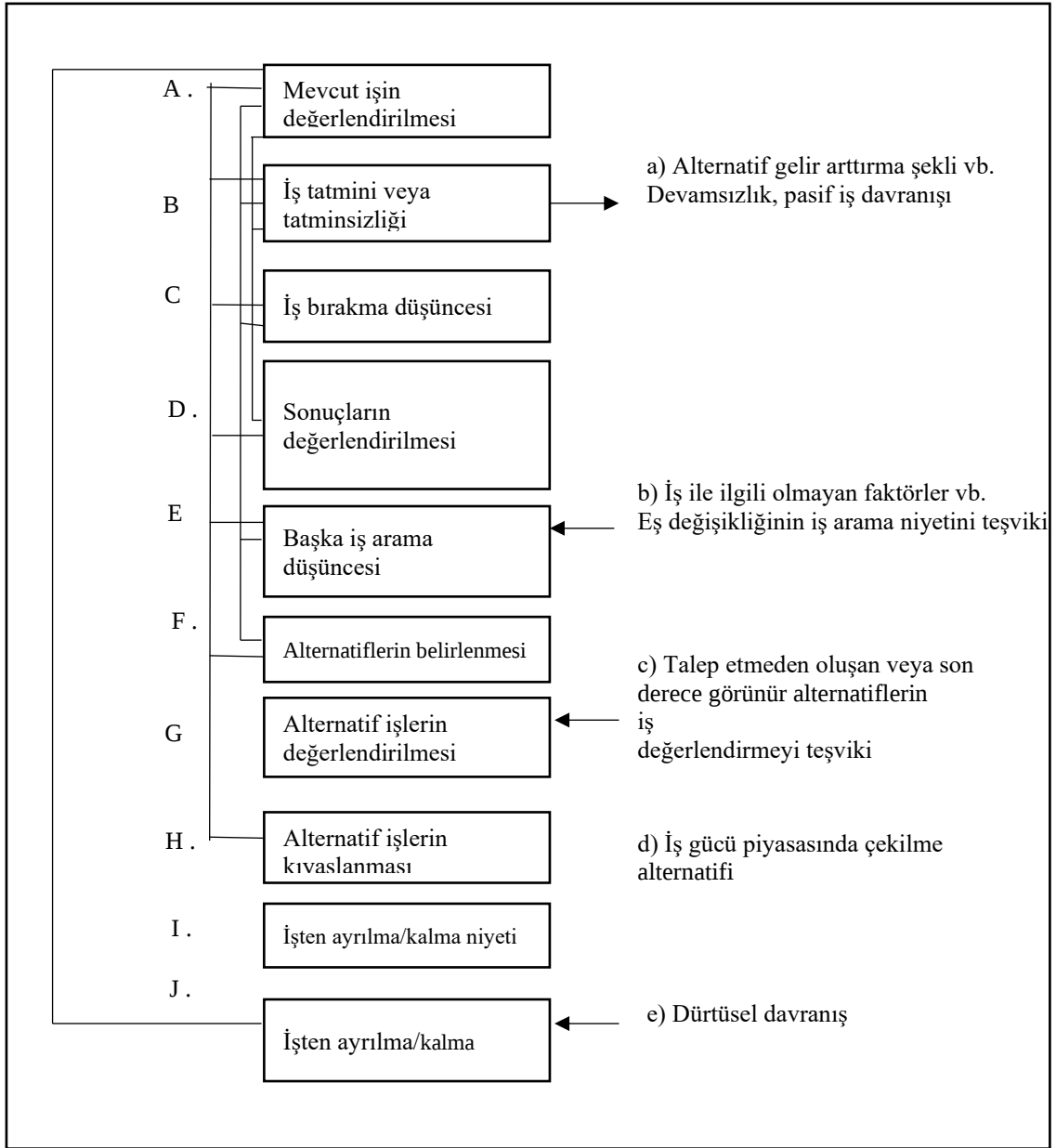
Porter ve Steers tarafından geliştirilen "Karşılanan Beklentiler Modeli" Vroom (1964) tarafından geliştirilen beklenti teorisine (expectancy theory) dayanır ve bir çalışanın işten ayrılma davranışı, beklentilerinin karşılanıp karşılanmadığına göre belirlenir. Model, bir kişinin işyerinde yaşadığı olumlu ve olumsuz deneyimler ile iş beklentisi arasındaki farktan kaynaklıdır. Porter ve Steers'e göre, beklentileri büyük ölçüde karşılanmayan bir işgörenin, işten ayrılma eğiliminde artış görülür. (Akarca, 2021: 101).

1.2.3. Mobley (1977) Modeli

Mobley (1977) tarafından geliştirilen işten ayrılma modeli, işten ayrılma sürecini açıklayan temel modellerden biridir ve bu model, March ve Simon'un işten ayrılma modeline dayanmaktadır (Mobley, 1977: 237). Model, çalışanın pozisyonuna yönelik

bireysel tutumlarına odaklanarak işten ayrılma sürecini açıklamaktadır ve örgüt veya dış koşullar gibi diğer faktörler modelde yer almamaktadır (Tezcan, 2022: 89). Modelde işten ayrılma süreci, aşamalar halinde ele alınmaktadır. İlk aşamada, çalışanlar mevcut işlerini farklı açılardan değerlendirerek iş tatmini veya iş tatminsizliği hissi oluşturlar. İkinci aşamada ise, bu değerlendirme sonucu oluşan algılar işten ayrılma niyetini belirlemektedir. Eğer çalışan işinden tatmin olduğunu düşünüyorsa, işten ayrılma niyeti oluşmayacak ve örgütte kalmaya devam edecektir. Ancak, iş tatminsizliği yüksek olduğunda, çalışan işten ayrılma düşüncesiyle karşı karşıya kalacaktır (Tezcan, 2022: 89). Çalışanın ücreti, resmi iletişim ve merkezileşme derecesi gibi temel faktörlere yönelik memnuniyet düzeyi, iş tatmininin veya tatminsizliğinin etkilendiği unsurlar arasında bulunmaktadır. (Lee & Mowday, 1987: 722). Bu aşamada, işgören işten ayrılmanın fayda ve maliyetlerini değerlendirir. Eğer işten ayrılmanın faydası daha fazla ise, işten ayrılma niyetine girer ve alternatif iş arama düşüncesi geliştirir. Bu aşamada, diğer iş alternatifleri bulan çalışanlar, bu alternatifleri değerlendirir ve mevcut işlerle karşılaştırır. Eğer sonuç, işgörenin lehine ise işten ayrılırlar (Mobley, 1977: 238). Bu model, tüm çalışanların aynı adımları takip etmek zorunda olmadığını, bazı çalışanların adımları atlayabileceğini veya farklı adımlar izleyebileceğini kabul etmektedir (Lee ve Mitchell, 1994: 53).

Tablo 7. Mobley'in İşten Ayrılma Süreci Modeli



Kaynak: Mobley, 1977: 238

1.2.4. Jackofsky Modeli

Jackofsky tarafından geliştirilen bütünleşik süreç modeli (integrated process model), iş performansı ile işten ayrılmanın öncülleri ile arasındaki bağlantıyı inceleyen bir modeldir. Model, gönüllü işten ayrılmanın üç temel belirleyicisi olan iş değiştirme isteği, iş değiştirme kolaylığı ve işten ayrılma niyeti üzerinde durmaktadır (Akarca, 2021: 102).

Jackofsky modeli, işgörenin işi ya da örgütün bırakma niyeti ile ilgilenirken, March ve Simon modelinde işten ayrılma niyeti, iş tatmini ile ilişkilendirilir. Jackofsky

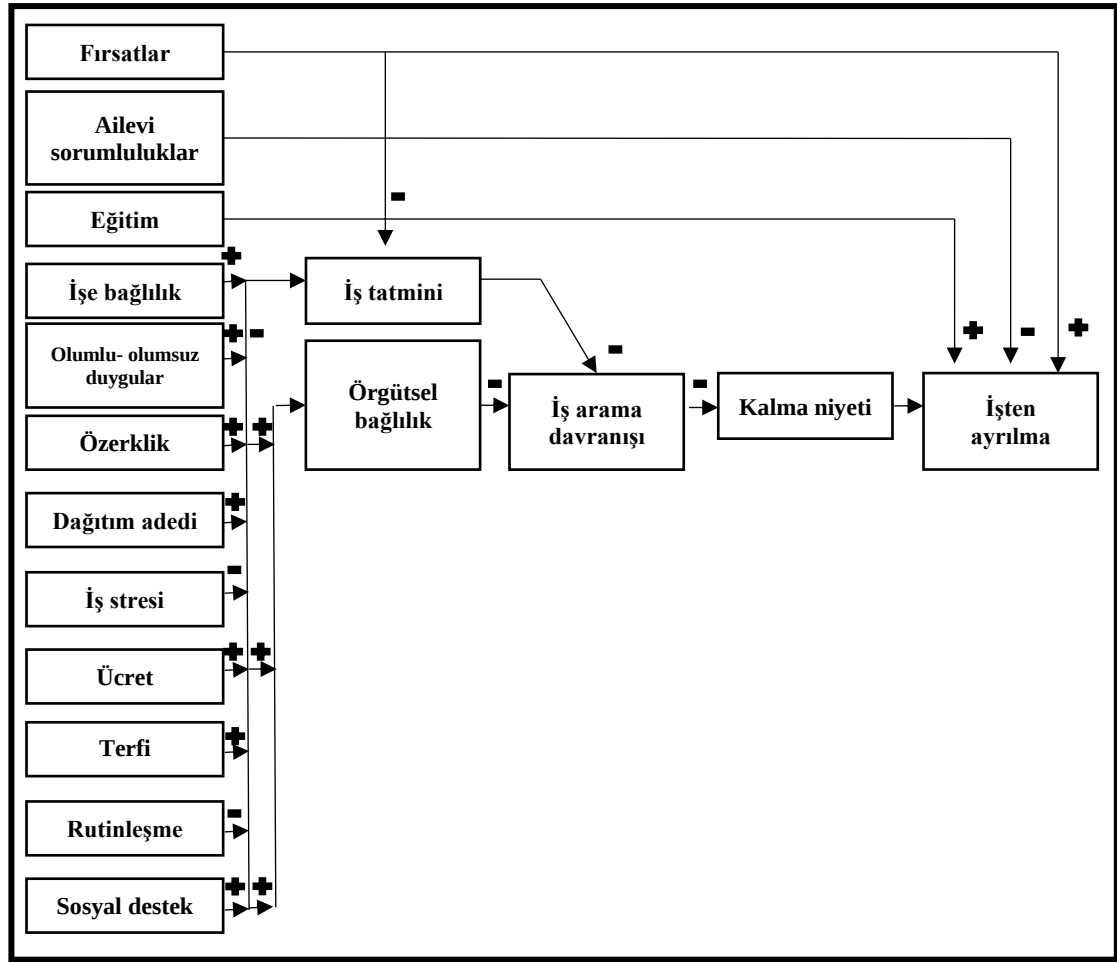
modelinde ise işgörenin işten ayrılma kararının işten ayrılma isteği veya işten ayrılmanın kolaylığı gibi faktörlerden kaynaklandığı düşünülmektedir (Akarca, 2021: 102).

Bu model, iş değiştirme isteği ve kolaylığının işten ayrılma niyetini belirlediğini öne sürer. İşten ayrılma niyeti, işten ayrılma davranışından önce gerçekleşen bir durumdur ve işten ayrılma kararı ile işten ayrılma davranışı arasında aracı bir rol oynar (Akarca, 2021: 102).

1.2.5. Price Modeli

Bu modele göre, işten ayrılmanın yapıları iki ana yapıdan oluşur: Bunlar İç faktörler ve dış faktörlerdir. İç faktörler arasında iş tatmini, iş arama davranışları ve örgütte kalma hedefleri yer alırken, dış etkenler ise çevresel, bireysel ve yapısal değişkenleri kapsar. Model, alternatif iş imkanlarının artması ile işten ayrılma davranışlarının artabileceğini öngörür. Alternatif iş fırsatlarının varlığının, işgörenin fırsatlara dair bakış açısını geliştirecek yönde doğrudan ya da iş tatminini azaltacak yönde dolaylı olarak işten ayrılma davranışına neden olmaktadır. Modelde ayrıca ailevi sorumluluklar da bir faktör olarak ele alınır. Çalışanlar, ailelerinin iş değiştirmenin olumsuz etkisinden korumak için işten ayrılmamayı tercih edebilirler (Price, 2001: 603). Bu modele göre işten ayrılma sürecindeki çevresel etkenler, temel odak noktaları olup, işten ayrılmanın psikolojik nedenlerinden çok sosyal nedenlerine vurgu yapmaktadır. (Hom vd., 2017: 532).

Tablo 8. Price (2001) Modeli



Kaynak: Price, 2001: 602

1.3. İŞTEN AYRILMA NİYETİNİ ETKİLEYEN FAKTÖRLER

İşgörenlerin işten ayrılma niyetini etkileyen pek çok farklı etken bulunmaktadır. Bu etkenlerin örgütler tarafından zamanında açık bir şekilde anlaşılması ve yönetim tarafından gerekli önlemlerin alınması, işten ayrılma niyetinin önlenmesini ve hem işletmeler hem de işgörenler için olumlu sonuçlar doğurabilmesini sağlayacaktır (Köse, 2020: 51).

Cotton ve Tuttle (1986)' da işten ayrılma niyetini bireysel faktörler, örgütsel faktörler ve çevresel faktörler olarak 3 gruba ayırarak incelemektedir. İlgili faktörler aşağıdaki tabloda gösterilmektedir (Cotton & Tuttle, 1986: 55-70; Eren, 2007: 36; Özyer, 2010: 59).

Tablo 9. İşten Ayrılma Niyetini Etkileyen Faktörler

Bireysel Faktörler	Örgütsel Faktörler	Çevresel Faktörler
Yaş	İş Performansı	İstihdam Algısı
Kıdem	Rol Belirsizliği	İşsizlik Oranı
Cinsiyet	İşi Tekrarlama	İşgücüne Katılım Oranı
Eğitim	Ücretten Memnuniyet	Sendikaların Varlığı
Medeni Durum	İş Arkadaşlarından Memnuniyet	Ekonomik Etmenler
Yetenek	Terfi ve Gelişme İmkanlarından Memnuniyet	Farklı İş Olanakları
Zeka	İş Tatmini	
Beklentiler	Örgütsel Bağlılık	
Bakmakla Yükümlü Olduğu Birey Sayısı	Üst-Ast İlişkileri	

Kaynak: Köse, 2020: 52

1.3.1. Bireysel Faktörler

İşten ayrılma niyetinde bireysel faktörler; işgörenlerin yaşı, cinsiyeti, eğitim durumu, medeni hali, kişilik özellikleri, performansları, kariyer beklentileri, mevcut potansiyelleri gibi etkenlerdir (Teoman, 2007: 34; Eren, 2007: 31-32). Demografik değişkenler, işgörenlerin işten ayrılma niyetini etkileyen en önemli etkenlerdendir.

Ayrıca bireysel faktörler, işgörenlerin hem demografik hem de işgörenin işle ilgili duygularının birleşiminden oluşan bir bütün olarak ele alınır. Bireysel faktörler aşağıdaki gibi ifade edilebilmektedir (Hwang & Kuo, 2006: 255; Eren, 2007: 31-32):

- Yaş faktörü ile ilgili durumlar (ayrılma, maluliyet vb.),
- Alternatif diğer bir işe ilgi duyma,
- Yaşamındaki rutinleri ile ilgili değişimler,

- Ailevi konularında, ilişkilerinde değişimler (evlilik, vefa vb.),
- Eğitim ve öğrenim ihtiyaçları (kendisi ya da çocukları için),
- Genel fiziki veya psikolojik sağlık durumuyla ilgili nedenler (sağlık durumu, iş çevresi vb.),
- Yapılan işten beklentilerin karşılanılmaması.

Cotton ve Tuttle (1986) tarafından gerçekleştirilen bir araştırma, çalışanların yaş, kıdem ve bakmakla yükümlü oldukları kişi sayısı ile işten ayrılma niyeti arasında negatif yönlü bir ilişki olduğunu, yetenek ve eğitim seviyesi ile işten ayrılma niyeti arasında ise pozitif yönlü bir ilişki olduğunu ortaya koymuştur. Ayrıca, araştırmada erkek çalışanların işten ayrılma niyetinin kadın çalışanlara göre daha yüksek olduğu, evli çalışanların ise bekar çalışanlara göre daha düşük bir işten ayrılma niyeti sergilediği belirlenmiştir (Cotton ve Tuttle, 1986: 60). İşgörenlerin çocuk sayısı da işten ayrılma niyetini etkileyen bir faktördür (Köse, 2020: 53). Bununla birlikte, çalışanların işten ayrılma niyetini etkileyen faktörler sadece demografik özelliklerle sınırlı değildir. Çalışanların kişisel özellikleri de işten ayrılma niyetini etkileyebilir. Örneğin, duygusal olma, sempatiklik gibi kişisel özellikler çalışanların işten ayrılma niyetini etkileyebilir (Zimmerman, 2008: 309-348).

1.3.2. Örgütsel Faktörler

İşten ayrılma niyeti üzerinde etkili olan örgütsel faktörler arasında iş performansı, ücret memnuniyeti, iş arkadaşlarıyla olan ilişkiler, örgütsel bağlılık, iş yükü ve rol belirsizliği gibi etmenler yer almaktadır. (Cotton ve Tuttle, 1986: 57). Örgütsel faktörler arasında yer alan nedenler, genellikle işgörenin kendi isteğiyle işten ayrılmasına neden olabilir ve bu nedenler önlenabilir faktörler olarak adlandırılabilir. (Varol, 2010: 60). Örgüt içerisinde adaletsizlik algısı, kötü iş koşulları, ücretlendirme sisteminden kaynaklı problemler, işletmenin kuruluş yeri ve ulaşım olanakları gibi faktörler, örgüt yönetimi tarafından olumsuz koşulların giderilmesi yoluyla önlenabilir nedenler olarak değerlendirilebilir. Ayrıca, aşırı katı çalışma koşulları, beklenen terfilerin alınamaması gibi durumlar da örgüt yönetiminin sebep olduğu ve çözülebilir faktörler arasında yer almaktadır. (Kaya, 2010: 43).

Çalışanların işten ayrılma niyeti üzerinde etkili olan bir diğer faktör ise iş çevresidir. Araştırmalar, çalışanlara performanslarını yansıtacak uygun bir iş ortamı sağlanmasının, iş tatminini artırarak işten ayrılma niyetini azaltabileceğini

göstermektedir. (Çekmecelioğlu, 2005: 26). Ayrıca, iş karmaşıklığı ve monotonluğu ile çalışanın işten ayrılma niyeti arasında pozitif bir ilişki olduğu gözlemlenmektedir. (Zimmerman, 2008: 309-348). Bunlarla birlikte örgütsel faktörler aşağıda sıralanmıştır (Kaynak, 1996: 37-38):

- ☐ İşgörenlerin çok fazla iş yükü, eğitim vb. nedenlerle zorlanması,
- ☐ İşyerinin yerleşke konumu,
- ☐ İşletmenin imkanlarının kötü olması,
- ☐ Yönetim kararlarının işgörenleri memnun etmemesi,
- ☐ Yapılan işin türü ve zorluğu,
- ☐ Örgütsel koşulların boyutları,
- ☐ Ulaşım sıkıntısı,
- ☐ Sosyal hizmetlerin olmayışı veya eksikliği,
- ☐ Ücret dağılımındaki eşitsizlikler veya sorunlar,
- ☐ Dağıtılan ücretin yeterli olmaması.

1.3.3. Çevresel Faktörler

Cotton ve Tuttle (1986: 57) tarafından yapılan bir araştırmaya göre işsizlik oranı, istihdam algıları ve sendikanın varlığı gibi çevresel faktörler, işten ayrılma niyetini etkileyen faktörler arasındadır. Sendikanın iş yerinde varlığı, işten ayrılma niyetini olumsuz yönde etkilerken, alternatif istihdam imkanlarının varlığı ise işten ayrılma niyetini olumlu yönde etkilediği belirtilmektedir. Ayrıca, Gerhart (1989: 19) işten ayrılma niyetinin işsizlik oranı ve algılanan hareket kolaylığı (alternatiflerin varlığı) tarafından etkilendiğini vurgulamaktadır. Örneğin, yüksek işsizlik oranları mevcut işine daha fazla bağlanmasına neden olabilir çünkü mevcut işinden ayrıldığında kısa sürede iş bulamama riskiyle karşı karşıya kalabilir. Ancak, düşük işsizlik oranları çalışanları farklı iş arayışlarına yönlendirebilir (Çoban,2022: 96).

Ayrıca, işgücü piyasasının daha uygun ve elverişli hale gelmesi, işten ayrılma niyetinin daha da artmasına neden olabilir. (Gerhart 1989: 23). Bireylerin mevcut işlerinin kendilerini geliştiremeyeceği algısına sahip olmaları, teknolojik gelişmelere uyum sağlama ihtiyacı ve daha ileri düzeyde işlerin tercih edilmesi gibi faktörler, işten ayrılma niyetinin çevresel etmenleri arasında yer alabilir. (Çoban, 2022: 96).

1.4. İŞTEN AYRILMA NİYETİ SONUÇLARI

İşten ayrılma niyetinin sonuçları hem örgütsel açıdan hem de işgören açısından olumsuz etkilere neden olmaktadır. Örgütsel açıdan, mevcut işgörenin ayrılması işyerinde olumsuz sonuçlara yol açabilirken, işgören açısından ise işsiz kalma gibi olumsuz sonuçlar doğurabilir. (Koçakgöl, 2020: 52).

1.4.1. Örgütsel Sonuçlar

İşten ayrılma niyeti gerçekleştiğinde, örgüt açısından birçok olumsuz sonuç ortaya çıkabilir. Bu sonuçlar şu şekilde sıralanabilir: (Koçakgöl, 2020: 52) :

- Örgüt içerisinde maliyet artar (Eğitim, oryantasyon maliyeti),
- Nitelikli iş gücü kaybı yaşanır,
- İşgören devir oranı artar,
- Rekabet piyasası da işletme olumsuz etkilenir,
- Üretim ve hizmet kaybı yaşanır,
- Verim azalır ve örgüt zarar eder,
- Çalışanın motivasyonu olumsuz etkilenir,
- İş tatmini olumsuz yönde etkilenir.

1.4.2. Bireysel Sonuçlar

Çalışanlar, işten ayrılma niyetlerini gerçekleştirmeye karar verdiklerinde, ekonomi piyasası ve işverenlerden daha fazla etkilenebilirler. İşten ayrıldıktan sonra yeni bir iş bulmakta zorlanabilirler, daha düşük ücretle ve kötü çalışma koşullarıyla başka bir işte çalışmak zorunda kalabilirler. Ayrıca, kendilerini gerçekleştirme süreci uzayabilir ve yeni işte, iş arkadaşlarıyla ve çalışma ortamıyla uyum sorunları yaşayabilirler. Son olarak, kıdem tazminatı alma sürecinin uzaması gibi birçok sorunla karşı karşıya kalabilirler. (Uğural, 2016: 30).

Bir işgörenin işten ayrılması sadece kendisiyle sınırlı kalmaz, aynı zamanda iş arkadaşları da olumsuz etkilenebilir. Bu durumda, moral bozukluğu, artan iş yükü ve iş tatmini düşüşü gibi olumsuz sonuçlar ortaya çıkabilir. (Koçakgöl, 2020: 53).

İşgörenlerin, işten ayrılma niyetlerini erteleyen veya tamamen vazgeçmelerine sebep olan pek çok neden vardır. Bu nedenler arasında en önemlileri, bulundukları bölgede iş imkanlarının sınırlı olması ve işsizliğin yaygın olmasıdır. Özellikle kamu sektöründe çalışan işgörenler, kamuda çalışmanın sağladığı imkanları ve güvenceyi özel

sektörde bulamayacakları düşüncesiyle, zorunlu olmadıkça işlerinden ayrılmamayı tercih ederler. İşlerinden beklentileri karşılanmamasına rağmen ayrılamayan işgörenlerde ise verimsiz çalışma, iş bitmeden ayrılma, işe devamsızlık, geç kalma ve performans düşüklüğü gibi olumsuz durumlar gözlemlenebilir (Yürür ve Ünlü, 2011: 89).

Çalışanlar, mevcut sektörlerini terk ederek ya da kendi işlerini farklı bir sektöre taşıyarak işletmeler arası işgücü hareketliliği oluşur. Örnek olarak inşaat sektöründe çalışan bir çalışanın tarım sektörüne geçmesi veya hizmet sektöründe çalışan bir işgörenin e-ticaret sektörüne geçmesi gibi. Bu hareketlilikler sonucunda, bırakılan sektörde geçici işsizlikler meydana gelir. Bu durum, ülke ekonomisi için ek maliyetler açısından olumsuz bir etki yaratır. (Karakoç, 2016: 29-35).

1.5. İŞTEN AYRILMA NİYETİNİ AZALTAN VEYA ENGELLEYEN UYGULAMALAR

Birçok araştırma işi bırakma davranışı ile işten ayrılma niyeti arasında pozitif bir ilişki olduğunu göstermektedir. (Ökten, 2008: 40). Bu sebeple, işverenler açısından işgörenlerin işten ayrılma niyetlerini önceden fark etmeleri önemlidir çünkü bu niyetler işverenler için işten ayrılmanın gerçekleşmesinden önce bir uyarı işareti niteliği taşır. İşten ayrılmaların sebep olduğu olumsuz sonuçları engellemek için, yöneticilerin uygulayabilecekleri adımlar şunlardır (Sanderson, 2003: 92):

- İşverenlerin doğru kişiyi işe alabilmeleri için, yeteneklerini sergileyebilen adayları belirlemek için davranış odaklı işe alım süreçleri geliştirilmesi gerekmektedir.
- Başarıya ulaşmak için çalışanların bir araya gelerek bir bütün oluşturması gerekmektedir. İşe yeni başlayanların ilk haftaları, uzun vadeli bir bağlılık kurulması açısından son derece kritik öneme sahiptir. Bireylerin başarısı için, birbirlerine güvenebildikleri bir iş ortamı yaratmak önemlidir.
- İş yerinde büyüme ve gelişme fırsatları sunulması, çalışanların örgütte kalma isteklerini arttırmaktadır. Bu nedenle, bireylerin örgütteki büyüme ve ilerleme imkanları hakkında bilgilendirilmeleri ve fırsatlar sunulması önemlidir.
- İş ortamında üyelerin ilgi ve yetenekleri işin gereksinimleri ile uyumlu hale getirilerek, çalışanların katılımı sağlanmalıdır.

- Ekiplerin ve takımların motivasyonu için sadece ücret yeterli olmayabilir. Diğer motive edici faktörlerin de belirlenmesi gerekir. Tatmin anketleri, programların ölçülmesi için kullanışlı olabilir.

- Ödüllendirme sistemi, uygun ve kişiselleştirilmiş olmalıdır. Genel örgütsel ödüllerin aksine, kişisel bir ödül, çalışanlar için daha anlamlı ve motive edici olabilir.

- Şirket içinde problem çözme sürecinde katılımcı bir yaklaşım benimsenmelidir. Problem çözümünde tüm çalışanların katılımı teşvik edilmeli ve problem çözücülere gerektiği takdirde destek verilmelidir. Bu sayede çalışanların örgüte aidiyet duygusu artar ve işbirliği kültürü geliştirilir.

- Belirli değerlerin öncelikli olduğu bir örgüt kültürü oluşturulmalıdır ve bu değerlerin uygulamada gerçekleştirilmesi sağlanmalıdır. Konuşulanların icraata geçirilmesi, örgütün başarısı ve çalışanların örgüte olan bağlılığı açısından önemlidir.

1.6. İŞ TATMİNİ VE ÖRGÜTSEL BAĞLILIK KAVRAMLARININ, İŞTEN AYRILMA NİYETİ KAVRAMI İLE ARASINDAKİ İLİŞKİNİN AÇIKLANMASI

Farklı kuşaklar arasında iş tanımı, kariyer beklentileri ve değerlendirmeleri açısından farklılıklar görülmektedir. İş hayatı, modern dünyada insanlar için vazgeçilmez bir unsurdur. Bireylerin hayatlarında iş, önemli bir rol oynamaktadır. İşten ayrılma, hayatın genelinde birçok etki yaratabilmektedir. İşten ayrılma durumu, çalışanın isteğiyle gönüllü olarak gerçekleşebileceği gibi işveren tarafından sonlandırılabilir. Çalışanlar, çeşitli faktörlerin etkisiyle işten ayrılma niyeti oluşturabilmektedirler. (Jafarova ve Sağlam, 2018: 58).

İşletmeler açısından, çalışanların işten ayrılma niyetinin azaltılması önemli bir konudur, çünkü çalışanlar için işleri ne kadar önemliyse, işletmeler için de çalışanlarının kalıcı ve verimli olmaları önemlidir. İşten ayrılma, bazen çalışanların kendi isteğiyle, bazen de işverenin zorunlu olarak sonlandırmasıyla gerçekleşebilir (Varışlı, 2019: 118).

Bireylerin ihtiyaçları ve bu ihtiyaçların karşılanmasıyla ilgili beklentileri, psikolojik ve fizyolojik ihtiyaçlar olarak sınıflandırılabilir. Psikolojik ihtiyaçlar, tatmin edildikçe artarken, fizyolojik ihtiyaçlar tatmin edildikçe azalmaktadır. Bu bağlamda, çalışanların iş tatminleri ve motivasyonlarındaki süreklilik, iş yerine olan bağlılığı olumlu yönde etkileyecektir. Çalışanlar iş tatminsizliği yaşadıklarında, uygunsuz iş davranışları sergileyebilirler, verimlilik ve etkinlik olumsuz etkilenebilir ve sağlık sorunlarına neden olabilirler. Bu durum, örgüte maliyet olarak yansiyabilir. (Poyraz ve Kama, 2008: 148).

İşletmelerin başarısı için örgütsel davranış konusu son derece önemlidir ve yapılan araştırmalar da bu konunun önemini vurgulamaktadır. İşletmeler, hedeflerine ulaşmak için çalışanların sağlıklı olmalarını, motivasyonlarının yüksek olmasını ve etkili örgütsel davranışlar sergilemelerini gerektirir. Bu sebeple, işletmelerde çalışanların iş tatmini, örgütsel bağlılık, çalışan devir hızı, performans, iş stresi gibi faktörler düzenli olarak takip edilir ve yöneticiler tarafından büyük önem taşır. Çalışanların memnuniyetsizlik yaşaması, örgütsel bağlılığın azalması ve işten ayrılma niyetleri, işletme ve çalışanlar için hem duygusal hem de maddi açıdan olumsuz sonuçlara yol açabilir (Varışlı, 2019: 118).

İş tatmini, örgütsel bağlılık ve işten ayrılma niyeti arasındaki ilişkiyi inceleyen birçok araştırma ve literatür bulunmaktadır. İşte bu konuda bazı önemli bulgular:

1. Meyer ve Allen (1991) tarafından geliştirilen örgütsel bağlılık modeli, iş tatmini ile örgütsel bağlılık arasında aracı bir rol oynadığını öne sürmektedir. Buna göre, çalışanların iş tatminleri arttıkça örgütsel bağlılıkları da artar ve bu da işten ayrılma niyetini azaltır.

2. Mobley'in İş Ayrılma Modeli: Mobley (1977) tarafından önerilen bu modelde, iş tatmini, örgütsel bağlılık ve işten ayrılma niyeti arasındaki ilişki incelenmiştir. Modelde, iş tatmininin örgütsel bağlılığı etkilediği ve örgütsel bağlılığın da işten ayrılma niyetini belirlediği öne sürülmüştür.

3. Porter ve Lawler'in Çalışma Memnuniyeti Modeli: Porter ve Lawler (1967), iş tatmininin iş performansı ve işten ayrılma niyeti üzerindeki etkisini inceleyen bir model önermiştir. Modelde, bireylerin iş tatmini düzeylerinin, performanslarını ve işten ayrılma niyetlerini etkilediği öne sürülmüştür.

4. Price ve Mueller'in Araştırması: Price ve Mueller (1981), iş tatmini, örgütsel bağlılık ve işten ayrılma niyeti arasındaki ilişkiyi inceleyen bir araştırma yapmışlardır. Bulguları, iş tatmininin örgütsel bağlılığı artırdığını ve işten ayrılma niyetini azalttığını göstermiştir. Ayrıca, örgütsel bağlılığın da işten ayrılma niyetini azaltıcı etkisi olduğunu ortaya koymuştur.

5. Griffeth ve Hom'in Meta-Analizi: Griffeth ve Hom (2001), bir meta-analiz çalışması yaparak iş tatmini, örgütsel bağlılık ve işten ayrılma niyeti arasındaki ilişkiyi incelemişlerdir. Analizleri, iş tatmininin örgütsel bağlılık ile pozitif bir ilişkisi olduğunu ve örgütsel bağlılığın da işten ayrılma niyetini azaltıcı etkisi olduğunu göstermiştir.

Ayrıca, iş tatmini ile işten ayrılma niyeti arasında negatif bir ilişki olduğunu da bulmuşlardır.

6. Blau (1987) tarafından yapılan bir araştırma, iş tatmininin işten ayrılma niyeti üzerindeki etkisini incelemiştir. Bulgular, iş tatmininin işten ayrılma niyetini negatif yönde etkilediğini ve yüksek iş tatminine sahip olan çalışanların işten ayrılma niyetinin daha düşük olduğunu göstermiştir.

Bu araştırmalar, iş tatmini, örgütsel bağlılık ve işten ayrılma niyeti arasında güçlü bir ilişki olduğunu ve iş tatmininin örgütsel bağlılık üzerinde pozitif bir etkisi olduğunu göstermektedir. İş tatmininin artmasıyla birlikte çalışanlar örgüte kendilerini daha bağlı hissederler ve işten ayrılma niyeti azalır. Ancak, bu ilişkideki faktörler ve etkileri, organizasyonların özelliklerine ve çalışanların bireysel farklılıklarına göre değişebilir.

İşten ayrılma durumu, özellikle maddi açıdan işletme için büyük bir kayıp yaratabilir. İşletmeler, yeni personel işe alımı yaparken ekstra maliyetlere katlanmakta, işlerin aksamaması, üretimin durması gibi olumsuzluklar da işletmeye zarar vermektedir. Sürekli olarak personel devri yaşayan işletmelerin itibarı da zarar görebilir ve dış çevre tarafından saygınlığı azaltıcı bir algı oluşabilir. Bu nedenle, insan kaynakları birimleri, personelin örgütsel bağlılığına ve iş tatminine önem vererek, işten ayrılma niyeti olan çalışanları vazgeçirmek için yoğun çalışmalar yapmalıdır. (Tarakcı ve Öneren, 2018: 77).

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

İŞGÖRENLERİN İŞ TATMİNİ VE ÖRGÜTSEL BAĞLILIK DÜZEYLERİNİN, İŞTEN AYRILMA NİYETİ ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA: AFYONKARAHİSAR TERMAL OTELLER ÖRNEĞİ

1. YÖNTEM

1.1. ARAŞTIRMANIN AMACI VE ÖNEMİ

Afyonkarahisar ilinde bulunan termal otellerde farklı statülerde çalışan işgörenlerin iş tatmini ve örgütsel bağlılık düzeylerinin, işten ayrılma niyeti üzerine etkileri ortaya konulmaya çalışılmıştır. Diğer bir ifadeyle iş tatminiyle birlikte oluşan örgütsel bağlılık düzeyleri belirlenmeye çalışılıp bu değişkenlerin işten ayrılma niyeti üzerine etkileri olup olmadığı araştırılmak istenmiştir.

Özellikle termal oteller gibi konaklama tesislerinde çalışanların, örgütün amaç ve değerlerini benimsemesi ve örgütle bütünleşmesi, örgütsel bağlılığın sağlanması için önemlidir. Bu durum, çalışanların işyerlerine ve yaptıkları işe olumlu duygular beslemelerini, iş tatmin düzeylerinin artmasını ve işten ayrılma niyetlerinin azalmasını ifade etmektedir. Çünkü iş tatmini ve örgütsel bağlılık seviyeleri yüksek olan çalışanların, müşteri memnuniyetine, hizmet kalitesine ve işletmenin başarısına katkıda bulunacağı bilinmektedir.

Bu çalışmanın amacı, termal otel sektöründe çalışan işgörenlerin iş tatmini ve örgütsel bağlılıkla ilgili mevcut durumun, işten ayrılma niyetlerine olan etkisi araştırılarak çözüm önerileri sunmaktır. Araştırma, Afyonkarahisar ilinde faaliyet gösteren termal otel çalışanlarından oluşan bir örneklem üzerinden gerçekleştirilmiş ve anket yöntemiyle veriler toplanmıştır. Elde edilen veriler kullanılarak termal otel sektöründe çalışanların tatmin ve bağlılık düzeyleri ile işten ayrılma niyetleri bulgular üzerinden incelenmiş olup sorunlara dair çözüm önerileri sunulmuştur.

1.2. ARAŞTIRMANIN HİPOTEZLERİ

1.2.1. İş Tatmini Ve Örgütsel Bağlılık İlişkisi

Örgütsel davranış alanında, iş tatmini ve örgütsel bağlılık birçok araştırmacının ilgisini çeken konulardan olmuştur. Bu iki kavram arasındaki ilişkiyi inceleyen ilgili literatür, genel olarak çelişkili sonuçlar sunmuştur (Demir vd., 2008:143). Bu kapsamda yapılan araştırmalar iş tatmini değişkenini örgütsel bağlılığın hem sonucu hem de bir

belirleyicisi olarak değerlendirmektedir (Mathieu & Zajac, 1990). Fakat iş tatmini değişkeninin örgütsel bağlılığın öncüsü olduğunu kanıtlayan pek çok kuramsal ve görgül araştırma bulunmaktadır (Testa, 2001: 227). Testa (2001) yaptığı çalışmada, iş tatmininin örgütsel bağlılığın bir öncülü olduğunu savunmuştur. Benzer şekilde, Sergeant ve Frenkel (2000) ile Fulford (2005) yaptıkları çalışmalarda, iş tatmininin, örgütsel bağlılığın anlamlı belirleyicisi olduğu sonucuna varmışlardır. Kim vd. (2005) tarafından yapılan çalışmada ise iş tatmininin örgütsel bağlılığa neden olacağına ilişkin hipotezi desteklemiştir. Ülkemizde ise Demir vd. (2008) Türkiye’deki üniversitelerde görev yapan öğretim üyeleri üzerinde yaptıkları çalışmadaki bulgularda ise iş tatmininin, örgütsel bağlılığın üç boyutunu da anlamlı ve pozitif yönde etkisinin olduğunu ortaya koymuştur.

Yukarıda belirtilen literatür ışığında oluşturulan hipotezler şu şekildedir;

H₁: İş tatmini arttıkça işgörenlerin örgütsel bağlılıkları artar.

H_{1a}: İş tatmini arttıkça duygusal bağlılık artar.

H_{1b}: İş tatmini arttıkça normatif bağlılık artar.

H_{1c}: İş tatmini arttıkça devam bağlılığı artar.

1.2.2. Örgütsel Bağlılık Ve İşten Ayrılma Niyeti İlişkisi

İş davranışını konu alan örgütsel bağlılık alt boyutlarını ayrı ayrı hem de birbiriyle etkileşim halinde olduğu ortak kabul görüştür. Örgütsel bağlılık değişkeniyle ilişkilendirilen işten ayrılma niyeti, değişkenlerin öncülü niteliğindedir (Allen & Meyer, 1991). Bahse konu ilişki üzerinde yapılan çalışmaların öncülü niteliğindeki çok fazla görgül ve kuramsal araştırma da bu iki değişken arasında negatif ters yönlü bir ilişki olduğu sonucuna varılmıştır (Steers, 1977; Blau ve Boal, 1987; Mathieu ve Zajac, 1990; Allen ve Meyer, 1991; Schwepker 2001; Allen ve Meyer, 1996; Meyer ve diğerleri, 2002). Allen ve Meyer'in (1991) çalışması olan üç boyutlu kavramsal modeli üzerinden birçok araştırmacı, işten ayrılma niyeti ile bu ilişkiyi test ederek, benzer sonuçlar elde etmişlerdir. Örneğin, Somers (1995) çalışmasında bileşenlerde olan duygusal bağlılık ile işten ayrılma niyeti değişkeni arasında negatif bir ilişki bulmuş, ancak normatif ve devam bağlılığı bileşenleri için anlamlı bir ilişkiler bulamamıştır. Jaros'un (1997) bulguları da örgütsel bağlılığın her üç boyutunun da işten ayrılma niyeti üzerinde anlamlı ve negatif bir etkiye sahip olduğunu kanıtlanmaktadır. Ayrıca, bu çalışmada bağlılık bileşenlerinin işten ayrılma niyeti üzerindeki etki gücünün farklılaştığı ve duygusal bağlılığın normatif ve devam bağlılığından daha güçlü bir etkiye sahip olduğu sonucuna varılmıştır. Wasti

(2005) tarafından yapılan bir çalışmada, Allen ve Meyer'in (1991) ölçülen örgütsel bağlılık bileşenlerinden duygusal, normatif ve devam bağlılığı bileşenlerinin yüksek olduğu durumlarda, işten ayrılma niyetinin daha az olduğu gözlenmiştir. Loi ve diğerleri (2006) ise yaptığı araştırmada örgütsel bağlılık ile işten ayrılma niyeti arasında negatif bir ilişkisi olduğunu doğrulamışlardır. Chang ve arkadaşları (2007) duygusal bağlılığın, işten ayrılma niyeti üzerinde, normatif bağlılığın ise işten ayrılma niyeti üzerinde negatif yönde etkileri olduğu sonucuna ulaşmışlardır. Lambert ve Hogan'ın (2009)'da konu üzerinde yaptıkları araştırmada örgütsel bağlılığın işten ayrılma niyeti üzerinde doğrudan bir etkisi olduğunu doğrulamıştır.

Bahse konu çalışmalar kapsamında literatüre bağlı olarak geliştirilen hipotezler şu şekildedir;

H2: Örgütsel bağlılık arttıkça, işgörenlerin işten ayrılma niyeti azalır.

H2a: Duygusal bağlılık arttıkça, işgörenlerin işten ayrılma niyeti azalır.

H2b: Normatif bağlılık arttıkça, işgörenlerin işten ayrılma niyeti azalır.

H2c: Devam bağlılığı arttıkça, işgörenlerin işten ayrılma niyeti azalır.

1.2.3. İş Tatmini Ve İşten Ayrılma Niyeti İlişkisi

İşten ayrılma niyeti ile iş tatmini, pek çok araştırmacının odaklandığı temel konulardır. Bu ilgi, görgül araştırmalar sonucunda işten ayrılma niyetinin organizasyonların genel etkinliğini olumsuz yönde etkileyebileceğine dair bulgular elde etmesinden kaynaklanmaktadır (Varol,2010: 63). İş tatmini, önemli bireysel ve örgütsel sonuçlarla ilişkilendirilen bir tutum olarak kabul edilir. Bu sonuçlardan önemli olanı, örgütsel bağlılık olarak ifade edilir (Gül, vd, 2008: 2). Birçok teorik ve görgül araştırma, bu iki değişken arasında negatif bir ilişki olduğunu göstermektedir (Karatepe vd., 2006, Scott vd., 2006, Takase vd., 2005; Çekmecelioğlu, 2005). Ülkemizde yapılan araştırmalara göre, Karslı vd (2005) iş tatmini değişkeninin işten ayrılma niyeti üzerindeki etkisinin önemine vurgu yapmaktadır. Aynı şekilde, Çekmecelioğlu (2006) ise iş tatmini ile örgütsel bağlılık arasında pozitif bir ilişki olduğu ve bu iki değişkenin işten ayrılma niyeti üzerinde etkili olduğu öne sürülmektedir. Yazıcıoğlu ve diğer araştırmacılar (2009), iş tatmini düzeyi yüksek olan çalışanların işten ayrılma niyetinin düşük olduğunu göstermektedir.

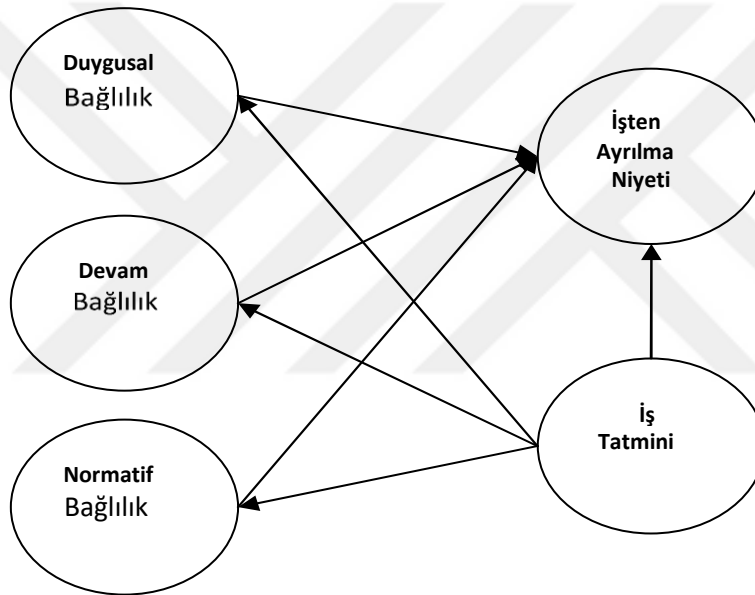
Yapılan çalışmada yukarıda bahsedilen literatüre dayanılarak oluşturulan hipotez şu şekildedir;

H3: İş tatmini arttıkça, işten ayrılma niyeti azalır.

1.3. ARAŞTIRMANIN MODELİ

Teoriye göre, örgütsel bağlılık bileşenleri ile işten ayrılma niyeti üzerinde etkili olacaktır. İşten ayrılma niyeti, çalışanın iş tatmini düzeyiyle doğrudan ilişkili olup aynı zamanda çalışanın örgüte olan bağlılığından da etkilenecektir. Bu varsayımlar doğrultusunda geliştirilen araştırma hipotezlerini test etmek için Şekil 6'da gösterilen kavramsal model oluşturulmuştur.

Şekil 6. Araştırmanın Modeli



Araştırma kapsamında iş tatmini ile örgütsel bağlılığın alt boyutları olan duygusal bağlılık, devam bağlılığı ve normatif bağlılık çalışmanın bağımsız değişkenleri olup, işten ayrılma niyeti araştırmanın bağımlı değişkeni olmaktadır. Çalışma kapsamında iş tatmini ile örgütsel bağlılığın alt boyutları olan duygusal bağlılık, devam bağlılığı ve normatif bağlılığın çalışanların işten ayrılma niyeti üzerine etkileri incelenebilmesi maksadıyla yukarıdaki model oluşturulmuştur.

1.4. ARAŞTIRMANIN KAPSAM VE SINIRLILIKLARI

Yürütülen araştırmanın sınırlılıkları aşağıdaki gibidir;

1. Araştırmada elde edilecek bulgular, araştırma kapsamında kullanılacak ölçme araçları ile sınırlıdır.

2. Araştırma, Afyonkarahisar İlinde faaliyet gösteren termal otel işletmeleri ile sınırlıdır.

3. Araştırma kapsamında elde edilecek bulgulardan yola çıkılarak varılan sonuç ve ortaya konulan öneriler araştırmanın evreni ile sınırlıdır.

1.5. ARAŞTIRMANIN EVRENİ VE ÖRNEKLEMİ

Çalışmanın amacı ve sınırları doğrultusunda ana evren Afyonkarahisar ilinde görev faaliyet gösteren termal otel çalışanlarından oluşturulmuştur. Afyonkarahisar ilinde yaklaşık olarak 4000 termal otel çalışanı bulunmaktadır. Örneklemen belirlenmesinde %95 güven aralığında, “ $n = n_0 / 1 + n_0 / N$ ” , “ $n_0 = t^2 \cdot x p q / d^2$ ” formülü ile hazırlanmış tablodan (Gürbüz ve Şahin, 2018: 130) yararlanılarak örneklem büyüklüğü 350 olarak belirlenmiştir.

Her otel işletmesinin çalışmaya katılmayı kabul etmemesi olasılığı gibi nedenlerle ve her bireyin eşit ve bağımsız seçilme şansına sahip olmalarının sağlanması için basit tesadüfi örnekleme yöntemi kullanılmıştır. Google Forms ile termal otel çalışanlarına ulaşılarak hazırlanan anket formlarını doldurmaları istenmiştir. Veri toplama aşaması sonucunda işgörenlere whatsapp aracılığı ile gönderilen anketlerden 406 adet ankete geri dönüş sağlanarak değerlendirmeye alınmıştır.

Örnekleme dâhil edilen termal otel çalışanlarının demografik özellikleri Tablo 10’da özetlenmiştir. Katılımcıların büyük kısmı erkek (%62,3) ve evlidir (%61,1). Katılımcıların %43,8’ inin çocuğu yoktur. Yaş grupları bakımından değerlendirildiğinde örnekleme dahil edilen bireylerin büyük bir çoğunluğu (%40,6) aktif çalışma dönemi olarak kabul edilen 26-35 yaş aralığında bulunmaktadır. Termal otel çalışanlarının büyük çoğunluğu (%37,2) lise mezunu olup, aktif olarak mevcut işte çalışmaktadırlar. %21,2’ lik kısmın departman olarak yiyecek içecek bölümünde görev yapmaktadır. %27,8’lik kısmı 6-10 yıl arası çalışma hayatlarının olduğunu belirtmiş olup, %42,1’lük çoğunluğu 1-5 yıl arası mevcut işte çalışmaktadır. Aylık gelir miktarı bakımından değerlendirildiğinde deneklerin (%50,7) asgari ücret üzeri kazandıkları görülmektedir.

Tablo 10. Afyonkarahisar İlinde Bulunan Termal Otellerde Çalışan İşgörenlerin Demografik Özelliklerine Göre Dağılımı

Demografik Özellikler	Sıklık	Yüzde	Toplam Yüzde	Demografik Özellikler	Sıklık	Yüzde	Toplam Yüzde
Cinsiyet				Departman			
<i>Erkek</i>	253	62,3	100,0	<i>Genel Yönetim</i>	38	9,4	9,4
<i>Kadın</i>	153	37,7	37,7	<i>Önbüro</i>	54	13,3	22,7
				<i>Yiyecek & İçecek</i>	86	21,2	43,8
				<i>Kat hizmetleri</i>	49	12,1	55,9
				<i>Güvenlik</i>	61	15,0	70,9
				<i>Teknik hizmetler</i>	51	12,6	83,5
				<i>Diğer</i>	67	16,5	100,0
Medeni Durum				Kaç Yıldır Çalışıyor			
<i>Evli</i>	248	61,1	61,1	<i>1 yıldan az</i>	38	9,4	9,4
<i>Bekâr</i>	158	38,9	100,0	<i>1-5</i>	110	27,1	36,5
				<i>6-10</i>	113	27,8	64,3
				<i>11-15</i>	57	14,0	78,3
				<i>16 yıl ve üzeri</i>	88	21,7	100,0
Çocuk Sayısı				Mevcut İşte Çalışma Süresi			
<i>Yok</i>	178	43,8	43,8	<i>1 yıldan az</i>	86	21,2	21,2
<i>1 Çocuk</i>	85	20,9	64,8	<i>1-5</i>	171	42,1	63,3
<i>2 Çocuk</i>	104	25,6	90,4	<i>6-10</i>	75	18,5	81,8
<i>3 Çocuk ve Üzeri</i>	39	9,6	100,0	<i>11-15</i>	74	18,2	100,0

Tablo 10. (Devam) Afyonkarahisar İlinde Bulunan Termal Otellerde Çalışan İşgörenlerin Demografik Özelliklerine Göre Dağılımı

Yaş				Aylık Gelir (TL)			
18 – 25	95	23,4	23,4	Asgari Ücret Altı	27	6,7	6,7
26 - 35	165	40,6	64,0	Asgari Ücret	173	42,6	49,3
36 – 45	103	25,4	89,4	Asgari Ücret	206	50,7	100,0
46 ve üzeri	43	10,6	100,0	Üzeri			
Eğitim Durumu							
İlköğretim	64	15,8	15,8				
Lise	151	37,2	53,0				
Önlisans	82	20,2	73,2				
Lisans	109	26,8	100,0				

1.6. ARAŞTIRMADA KULLANILACAK ÖLÇEKLER

Yapılan araştırma kapsamında standart veri elde etmek maksadıyla ve daha yüksek veri analizi sunma özelliklerinden dolayı anket yöntemi tercih edilmiştir. Düzenlenen anket formu (Ek-1) dört ana bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde katılımcıların demografik özelliklerini ölçmeye yarayan 9 adet soru bulunmaktadır. Katılımcıların iş tatmin düzeylerini ölçmek amacıyla ikinci bölümde bulunan 20 adet soruya yer verilmiştir. Üçüncü bölümde ise örgütsel bağlılığın üç bileşeni olan duygusal bağlılık, normatif bağlılık ve devam bağlılığı ölçmek maksadıyla 18 adet soru bulunmaktadır. Anket formunun son bölümü olan dördüncü bölümünde ise 4 adet soru bulunmakta olup, işten ayrılma niyetini ölçmek amaçlamaktadır.

Yapılan çalışmada iş tatmini düzeyini ölçmek için, Weiss, Davis ve England (1967) tarafından geliştirilen Minnesota İş Tatmini Ölçeği (MSQ)'nin kısa formu olan 20 soruluk formu kullanılmıştır. Bu ölçekte ifade edilen sorular 1'den (hiç tatmin edici değil), 5'e (tamamen tatmin edici) uzanan 5'li Likert tipi tepki skalası üzerinde yer almaktadır. Katılımcıların bu ölçekte yer alan ifadelerle (örneğin; “*Yaptığım iş ve karşılığında aldığım ücret bakımından* ”) verdikleri yüksek puanlar, yaptıkları işten

tatmin olduklarını anlamına gelirken düşük puanlar iş tatmin düzeylerinin düşük olduğu ifade etmektedir.

Örgütsel bağlılık ölçek soruları Meyer ve Allen (1997) tarafından geliştirilen örgütsel bağlılık envanterinden uyarlanmış olup Varol (2010)' un Yüksek Lisans tezinde kullandığı ölçekten yararlanılmıştır. Bireylerin örgüte bağlılıklarının birbiriyle ilişkili üç boyutundan oluşan bir yapı olarak kavramlaştıran bu ölçek içerisinde duygusal bağlılık *“Çalıştığım kurumun sorunlarını gerçekten kendi sorunlarımıymış gibi hissediyorum ”*, örneği ile ifade edilebilecek 6 sorudan (1, 2, 3, 4, 5 ve 6. sorular); devam bağlılığı *“İstesem de şu anda çalıştığım kurumdan ayrılmak çok zor olur ”* ifadesiyle örneklenebilecek 6 sorudan (7, 8, 9, 10, 11 ve 12. sorular); ve son olarak normatif bağlılık *“Buradaki insanlara karşı yükümlülük hissettiğim için çalıştığım kurumdan şu an ayrılamam ”* örneği ile tanımlanabilecek 6 sorudan (13, 14, 15, 16, 17 ve 18. sorular) oluşmaktadır. Katılımcıların bu sorulara verebilecekleri alternatif yanıtlar 1'den (hiç katılmıyorum) 5'e (tamamen katılıyorum) uzanan 5'li Likert tipi tepki skalası üzerinde yer almaktadır.

İşten ayrılma niyeti ölçek soruları Rosin ve Korabick (1995) tarafından geliştirilen ve Türkçe geçerlemesi ise Tanrıöver (2005) tarafından yapılan ölçekten uyarlanmıştır. *“Son bir yıl içerisinde işimden ayrılmayı daha sık düşünmeye başladım ”* ifadesiyle örneklenebilecek olan sorulara 1'den (hiç katılmıyorum) 5'e (tamamen katılıyorum) uzanan Likert ölçeği üzerinde verilecek yüksek rakamlar bireyin işten ayrılma niyetinin yüksek olduğunu ifade ederken, düşük rakamlar düşük işten ayrılma niyetini göstermektedir. Ölçekte yer alan 4. soru ise diğer sorulardan farklı olarak olumsuz ifade edilmiş olduğundan bu soruya verilen yüksek rakamlar işten ayrılma niyetinin düşük olduğu biçiminde yorumlanmaktadır.

2. ARAŞTIRMANIN BULGULARI

2.1. NORMALLİK ANALİZİ

Tablo 11. Normallik Analiz Tablosu

		İş Tatmini	Örgütsel Bağlılık	İşten Ayrılma Niyeti
N	Valid	406	406	406
	Missing	0	0	0
Mean		62,4089	53,5862	15,8916
Median		60,0000	52,0000	16,0000
Mode		60,00	52,00	20,00
Std. Deviation		17,42725	15,08089	3,59328
Variance		303,709	227,433	12,912
Skewness (Çarpıklık)		,250	,393	-,956
Std. Error of Skewness		,121	,121	,121
Kurtosis (Basıklık)		-,306	-,490	,641
Std. Error of Kurtosis		,242	,242	,242
Percentiles	25	51,0000	42,0000	14,0000
	50	60,0000	52,0000	16,0000
	75	74,2500	65,0000	19,0000

Verilerin normal dağılıp dağılmadığını belirlemek amacıyla ölçeklerin her birine Skewness ve Kurtosis çarpıklık ve basıklık testi yapılmıştır. Tablo 11’ de normallik testi sonuçlarına göre; iş tatmini ölçeğinin Skewness değerlerinin ,250 Kurtosis değerlerinin ise -,306 olduğu görülmüştür. Örgütsel bağlılık ölçeğinin Skewness değerleri ,393 Kurtosis değerleri ise -,490 olduğu hesaplanmıştır. Son ölçeğimiz olan işten ayrılma ölçeğinin ise Skewness değerleri -,956 ve Kurtosis değerleri ,641 olduğu görülmektedir.

Normalliğe ilişkin çarpıklık ve basıklık değerlerinin -1 ve +1 arasında kaldığı görülmektedir. Çarpıklık ve basıklık değerlerinin -1 ile +1 arasında yer almasına göre verilerin normal dağılım gösterdiklerini kabul edilmektedir. (Gürbüz ve Şahin, 2018: 214). Bu görüşe göre, verilerin normal dağılım gösterdikleri kabul edilmiştir. Veriler normal dağılım gösterdiği için analize parametrik testlerle devam edilmiştir.

2.2. ÖLÇEKLERİN GÜVENİLİRLİK ANALİZLERİ

Bilimsel bilgilerin güvenilir ve geçerli olabilmesi için, yapılan gözlem ve deneylerle doğrulanmaları gerekmektedir. Araştırma verileri, özel bir varsayım testiyle elde edilen ve değişkenler arasında nedensellik ilişkisi olduğunu gösteren verilere

dayanılarak güvenilirlik ve geçerlilik analizlerine tabi tutulmalıdır. Bu analizler yapılmadan, bir araştırmanın sonuçlarını tablolar halinde sunmak, yorumlamak veya hipotezi kabul veya reddetmek doğru değildir. (Şencan, 2005: 1).

Güvenilirlik, testin ölçmek istediği özelliği ne derece doğru ölçtüğü ile ilgilidir. Testin güvenilirlik katsayısı olarak hesaplanan korelasyon (r), test puanlarına ilişkin bireysel farklılıkların ne derece gerçek ve ne derece hata faktörüne bağlı olduğunu yorumlamak amacıyla kullanılır. Güvenilirlik katsayısı ,80 olan bir test için bireyler arası gözlenen test puanlarındaki farkların %80 oranında gerçek farkları, %20 oranında ise hatayı yansıttığı söylenebilir (Büyüköztürk, 2003: 164). Güvenilirliği test etmek için farklı yöntemler bulunmakla birlikte çalışmada, özellikle Likert tipi toplamalı ölçeklerde maddelerin birbiriyle tutarlı olup olmadığını ve maddelerin hipotetik bir değişkeni ölçüp ölçmediğini belirleyen Cronbach's Alpha yöntemi kullanılmıştır (Şencan, 2005: 114). Bir ölçeğin güvenilir kabul edilmesi için bu yöntemle hesaplanan Alpha değerinin, ,70 değerinin üzerinde olması gerektiği genel olarak kabul edilmektedir (Akgül ve Çevik, 2005: 440). Ancak Can (2017)' e göre $0,60 \leq \alpha < 0,90$ arası oldukça güvenilirdir.

Öte yandan ölçeğin toplanabilirlik özelliğinin bozulmaması için her sorunun bütün ile ilişkisini veren soru bütün korelasyonlarının da negatif olmaması ve 0,25 in üzerinde olması gerekmektedir. Son olarak bir sorunun ölçekten silinmesi kararını vermek için soru silindiğinde Alpha katsayısındaki değişimin ne olacağına bakmak gerekmektedir (Akgül ve Çevik, 2005: 440).

Araştırmada kullanılan ölçeklerin güvenilirlik analizi sonuçları Tablo 12' de özetlenmektedir. Cronbach's Alpha katsayıları yorumlandığında her üç ölçek için de yeterli düzeyde güvenilirlik sağlandığı söylenebilir.

Tablo 12. Araştırmada Kullanılan Ölçeklerin Güvenilirlik Analizleri

Ölçekler	Güvenilirlik Analizi
	Cronbach's Alpha (α)
Örgütsel Bağlılık Ölçeği (Meyer ve Allen, 1993)	,920
Duygusal Bağlılık	,948
Devam Bağlılığı	,777
Normatif Bağlılık	,823
İş Tatmini (Weiss, Davis, England, 1967)	,961
İşten Ayrılma Niyeti (Rosin ve Korabick, 1995)	,693

2.3. VERİLERİN ANALİZİ VE BULGULARI

2.3.1. Demografik Özelliklere İlişkin Analizler

Termal otel çalışanları üzerinde yapılan araştırmada iş tatmini, örgütsel bağlılık ve alt boyutları ve işten ayrılma niyeti ortalamalarının demografik özellikler bakımından farklılık gösterip göstermediğini test etmek için bağımsız örneklem T-testi ve tek yönlü varyans analizi (ANOVA) testleri uygulanmıştır.

Tablo 13. Örgütsel Bağlılık ve Boyutları, İş Tatmini, İşten Ayrılma Niyeti ve Cinsiyet Grupları Bakımından Bağımsız Örneklem T-Testi Sonuçları

	Cinsiyet	Ortalama	SD	t	df	P
Örgütsel Bağlılık	Erkek	55,49	15,82	-3,318	404	,001
	Kadın	50,43	13,22			
Duygusal Bağlılık	Erkek	20,86	6,54	-3,034	404	,003
	Kadın	18,84	6,38			
Devam Bağlılığı	Erkek	16,27	6,03	-1,034	404	,302
	Kadın	15,68	4,59			
Normatif Bağlılık	Erkek	18,35	5,89	-4,376	404	,000
	Kadın	15,89	4,74			
İş tatmini	Erkek	65,13	18,18	-4,126	404	,000
	Kadın	57,90	15,10			
İşten ayrılma niyeti	Erkek	15,88	3,60	,073	404	,941
	Kadın	15,90	3,59			

Tablo 13'ye göre örgütsel bağlılıkta anlamlı farklılık bulunmaktadır ($P < ,05$). Erkek işgörenlerin (ort. 55,49) kadın işgörenlere (ort. 50,43) göre örgüte daha fazla bağlı oldukları görülmektedir. Örgütsel bağlılığın alt boyutlarından duygusal bağlılıkta da benzer durum söz konusudur ($P < ,05$). Erkek işgörenlerin (ort.20,86) kadın işgörenlere (ort. 18,84) nazaran duygusal bağlılıklarının daha yüksek olduğu anlaşılmaktadır. Devam bağlılığında anlamlı bir fark bulunmamaktadır ($P > ,05$). Normatif bağlılıkta anlamlı bir fark bulunmaktadır ($P < ,05$). Erkek işgörenlerin (ort.18,35) kadın işgörenlere (ort. 15,89) göre normatif bağlılık düzeyleri daha yüksektir. İş tatmininde ise yine anlamlı bir fark bulunmaktadır ($P < ,05$). Erkek işgörenlerin (ort.65,13) kadın

işgörenlere (ort. 57,90) göre iş tatmin düzeyleri daha yüksektir. Son olarak işten ayrılma niyetinde anlamlı bir fark bulunmamaktadır ($P>,05$).

Tablo 14. Örgütsel Bağlılık ve Boyutları, İş Tatmini, İşten Ayrılma Niyeti ve Medeni Durumu Bakımından Bağımsız Örneklem T-Testi Sonuçları

	Medeni Durumu	Ortalama	SD	t	df	P
Örgütsel Bağlılık	Evli	54,51	14,81	1,559	404	,120
	Bekâr	52,12	15,43			
Duygusal Bağlılık	Evli	20,50	6,35	1,520	404	,129
	Bekâr	19,48	6,83			
Devam Bağlılığı	Evli	16,28	5,61	1,069	404	,286
	Bekâr	15,68	5,41			
Normatif Bağlılık	Evli	17,72	5,47	1,357	404	,176
	Bekâr	16,95	5,81			
İş tatmini	Evli	62,83	17,44	,616	404	,538
	Bekâr	61,74	17,42			
İşten ayrılma niyeti	Evli	15,95	3,56	,421	404	,674
	Bekâr	15,79	3,65			

Termal otel çalışanları üzerinde yapılan araştırmada işgörenlerin iş tatmini, örgütsel bağlılığı ve alt boyutları ile işten ayrılma niyeti ortalamalarının medeni durumları bakımından anlamlı farklılık gösterip göstermediğini özetleyen bulgulara bakıldığında (Tablo 14) iş tatmini, örgütsel bağlılığı ve alt boyutları ile işten ayrılma niyeti bakımından anlamlı bir farklılık gözlenmemiştir ($P>,05$).

Tablo 15. Örgütsel Bağlılık Boyutları ve Yaş Grupları Bakımından ANOVA Sonuçları

	Yaş Grupları	Ortalamalar	SD	ANOVA		Post Hoc ¹
				F	P	Grup 1
Duygusal Bağlılık	18 – 25	20,07	6,99	,55	,64	
	26 - 35	19,74	6,43			
	36 – 45	20,79	6,60			
	46 ve üzeri	19,90	5,95			
	Yaş Grupları	Ortalamalar	SD	ANOVA		Post Hoc ¹
				F	P	Grup 1
Devam Bağlılığı	18 – 25	15,62	5,63	1,97	,11	
	26 - 35	15,84	5,20			
	36 – 45	17,14	5,63			
	46 ve üzeri	15,18	6,11			
	Yaş Grupları	Ortalamalar	SD	ANOVA		Post Hoc ¹
				F	P	Grup 1
Normatif Bağlılık	18 – 25	17,67	6,26	,82	,48	
	26 - 35	16,90	5,35			
	36 – 45	17,91	5,56			
	46 ve üzeri	17,72	5,17			

Örgütsel bağlılık boyutları olan duygusal bağlılık, devam bağlılığı, normatif bağlılık ile yaş grupları bakımından anova testi bulguları incelendiğinde (Tablo 15) örgütsel bağlılığın alt boyutları olan duygusal bağlılık, devam bağlılığı ve normatif bağlılığın yaş grupları açısından aralarında anlamlı bir farklılık görülmemiştir ($P>,05$).

Tablo 16. İş tatmini, İşten Ayrılma Niyeti ve Yaş Grupları Bakımından ANOVA Sonuçları

İş Tatmini	Yaş Grupları	Ortalamalar	SD	ANOVA		Post Hoc ¹
				F	P	Grup 1
	18 – 25	63,49	17,76	,77	,50	
	26 - 35	60,84	18,34			
	36 – 45	63,20	16,14			
	46 ve üzeri	64,11	16,07			
İşten Ayrılma Niyeti	Yaş Grupları	Ortalamalar	SD	ANOVA		Post Hoc ¹
				F	P	Grup 1
	18 – 25	16,24	3,44	1,25	,29	
	26 - 35	15,49	3,80			
	36 – 45	16,00	3,55			
	46 ve üzeri	16,37	3,10			

İş tatmini ile işten ayrılma niyeti ortalamalarının yaş grupları bakımından anova testi bulguları incelendiğinde farklılıkları incelendiğinde ise (Tablo 16) her iki değişken açısından yaş grupları arasında anlamlı bir farklılık görülmemiştir ($P>,05$).

Tablo 17. Örgütsel Bağlılık Boyutları ve Çocuk Sayısı Bakımından ANOVA Sonuçları

	Çocuk Sayısı	Ortalamalar	SD	ANOVA		Post Hoc ¹
				F	P	Grup 1
Duygusal Bağlılık	<i>Yok</i>	19,68	6,73	3,26	,02	Yok – 3 Çocuk ve üzeri
	<i>1 Çocuk</i>	19,50	7,02			1 Çocuk – 3 Çocuk ve üzeri
	<i>2 Çocuk</i>	20,19	5,81			
	<i>3 Çocuk ve üzeri</i>	23,10	5,89			3 Çocuk ve Üzeri-Yok-1 Çocuk
	Çocuk Sayısı	Ortalamalar	SD	ANOVA		Post Hoc ¹
				F	P	Grup 1
Devam Bağlılığı	<i>Yok</i>	15,59	5,44	1,82	,14	
	<i>1 Çocuk</i>	16,05	5,35			
	<i>2 Çocuk</i>	16,14	5,51			
	<i>3 Çocuk ve üzeri</i>	17,87	6,20			
	Çocuk Sayısı	Ortalamalar	SD	ANOVA		Post Hoc ¹
				F	P	Grup 1
Normatif Bağlılık	<i>Yok</i>	17,16	5,92	4,05	,00	Yok-3 Çocuk ve üzeri
	<i>1 Çocuk</i>	17,21	5,54			1 Çocuk-3 Çocuk ve üzeri
	<i>2 Çocuk</i>	16,95	4,97			2 Çocuk-3 Çocuk ve üzeri
	<i>3 Çocuk ve üzeri</i>	20,35	5,22			

Termal otel çalışanlarının örgütsel bağlılık boyutlarının ortalamaları çocuk sayısı bakımından incelendiğinde (Tablo 17), her iki bağlılık bileşeni için çocuk sayısı arasında anlamlı farklılık gözlenmiştir ($P<,05$). Bu farklılığın hangi gruplardan kaynaklandığını

test etmek üzere homojen varyans analizi (ANOVA) altında grup varyansları eşit varsayıldığından duygusal bağlılık analizinde Scheffe ve Tukey Post Hoc testi uygulanmıştır. Test sonuçlarına göre; duygusal bağlılık boyutunda çocuğu olmayan (yok) işgörenlerin 3 çocuk ve üzeri çocuğu olan işgörelere göre ve 1 çocuklu işgörelerin 3 çocuk ve üzeri çocuğu olan işgörelere göre daha az duygusal bağlılığa sahiptir. Devam bağlılığında ise çocuk sayısı bakımından anlamlı bir farklılık yoktur ($P>,05$). Grup varyansları eşit olmadığı varsayıldığından normatif bağlılık analizinde Dunnett T3 Post Hoc testi uygulanmıştır. Test sonucuna göre; normatif bağlılık boyutunda çocuğu olmayan (yok) işgörelerin 3 çocuk ve üzeri çocuğu olan işgörelere göre, 1 çocuklu işgörelerin 3 çocuk ve üzeri çocuğu olan işgörelere göre ve 2 çocuklu işgörelerin 3 çocuk ve üzeri çocuğu olan işgörelere göre daha az normatif bağlılığa sahiptir.

Tablo 18. İş tatmini, İşten Ayrılma Niyeti ve Çocuk Sayısı Bakımından ANOVA Sonuçları

	Çocuk Sayısı	Ortalamalar	SD	ANOVA		Post Hoc ¹
				F	P	Grup 1
İş Tatmini	Yok	61,76	17,76	1,83	,14	
	1 Çocuk	62,67	18,42			
	2 Çocuk	61,04	16,19			
	3 Çocuk ve üzeri	68,38	16,18			
	Çocuk Sayısı	Ortalamalar	SD	ANOVA		Post Hoc ¹
				F	P	Grup 1
İşten Ayrılma Niyeti	Yok	15,92	3,59	1,56	,19	
	1 Çocuk	15,51	3,71			
	2 Çocuk	15,73	3,55			
	3 Çocuk ve üzeri	16,97	3,34			

İş tatmini ile işten ayrılma niyeti ortalamalarının çocuk sayısı bakımından anova testi bulguları incelendiğinde farklılıkları incelendiğinde ise (Tablo 18) her iki değişken açısından çocuk sayısı arasında anlamlı bir farklılık görülmemiştir ($P>,05$).

Tablo 19. Örgütsel Bağlılık Boyutları ve Eğitim Durumu Bakımından ANOVA Sonuçları

Duygusal Bağlılık	Eğitim Durumu	Ortalamalar	SD	ANOVA		Post Hoc ¹
				F	P	Grup 1
	İlköğretim	22,32	5,59	3,89	,00	İlköğretim-Lise-Lisans
	Lise	19,72	6,24			Lise-İlköğretim
	Önlisans	20,56	6,92			
	Lisans	18,99	6,94			Lisans-İlköğretim
Devam Bağlılığı	Eğitim Durumu	Ortalamalar	SD	ANOVA		Post Hoc ¹
				F	P	Grup 1
	İlköğretim	17,48	6,10	3,35	,01	İlköğretim - Lise
	Lise	15,37	5,40			Lise - İlköğretim
	Önlisans	16,95	5,44			
	Lisans	15,47	5,25			
Normatif Bağlılık	Eğitim Durumu	Ortalamalar	SD	ANOVA		Post Hoc ¹
				F	P	Grup 1
	İlköğretim	18,54	5,10	2,54	,05	
	Lise	17,00	5,50			
	Önlisans	18,34	6,04			
	Lisans	16,67	5,57			

Termal otel çalışanlarının örgütsel bağlılık boyutlarının ortalamaları eğitim durumu bakımından incelendiğinde (Tablo 19), her iki bağlılık bileşeni için eğitim durumu arasında anlamlı farklılık gözlenmiştir ($P<,05$). Bu farklılığın hangi gruplardan kaynaklandığını test etmek üzere homojen varyans analizi (ANOVA) altında grup varyansları eşit olmadığı varsayıldığından duygusal bağlılık boyutuna Dunnett T3 Post Hoc testi uygulanmıştır. Test sonuçlarına göre; duygusal bağlılık boyutunda eğitim durumu lisans ve lise olanların ilköğretim mezunu olan işgörenlere göre daha az duygusal bağlılığa sahiptir. Devam bağlılığında ise grup varyansları eşit olduğu varsayıldığından Scheffe ve Tukey testi uygulanmıştır. Buna göre eğitim durumu lise olan işgörenlerin ilköğretim mezunu olan işgörenlere göre daha az duygusal bağlılığa sahiptir. Normatif bağlılıkta ise eğitim durumu bakımından anlamlı bir farklılık yoktur ($P>,05$).

Tablo 20. İş Tatmini, İşten Ayrılma Niyeti ve Eğitim Durumu Bakımından ANOVA Sonuçları

İş Tatmini	Eğitim Durumu	Ortalamalar	SD	ANOVA		Post Hoc ¹
				F	P	Grup 1
	İlköğretim	65,26	14,92	2,31	,07	
	Lise	61,30	17,36			
	Önlisans	65,42	19,20			
	Lisans	59,99	17,15			

İşten Ayrılma Niyeti	Eğitim Durumu	Ortalamalar	SD	ANOVA		Post Hoc ¹
				F	P	Grup 1
	İlköğretim	17,39	2,45	6,11	,00	İlköğretim-Önlisan - Lisan
	Lise	15,96	3,43			İlköğretim
	Önlisans	15,73	3,82			Önlisans-İlköğretim-Lisan
	Lisans	15,89	3,93			Lisans-İlköğretim - Önlisans

Termal otel çalışanlarının iş tatmini ve işten ayrılma değişkenlerinin ortalamaları eğitim durumu bakımından incelendiğinde (Tablo 20), iş tatmini ile eğitim durumu

arasında anlamlı bir fark bulunmamakla birlikte ($P>,05$), işten ayrılma niyeti ile eğitim durumu arasında anlamlı farklılık gözlenmiştir ($P<,05$). Bu farklılığın hangi gruplardan kaynaklandığını test etmek üzere homojen varyans analizi (ANOVA) altında grup varyansları eşit olmadığı varsayıldığından Dunnett T3 Post Hoc testi uygulanmıştır. Test sonuçlarına göre; lisans ve önlisans mezunları, ilköğretim mezunlarına göre daha aza işten ayrılma niyetine sahiptir. Lise mezunları ilköğretim mezunlarına göre, önlisans mezunları, ilköğretim ve lisans mezunu işgörenlere göre, lisan mezunu işgörenler ise ilköğretim ve önlisans mezunu işgörenlere göre işten ayrılma niyeti daha azdır.

Tablo 21. Örgütsel Bağlılık Boyutları ve Çalışılan Departman Bakımından ANOVA Sonuçları

	Departmanı	Ortalamalar	SD	ANOVA		Post Hoc ¹
				F	P	Grup 1
Duygusal Bağlılık	<i>Genel Yönetim</i>	21,60	5,69	1,33	,24	
	<i>Önbüro</i>	19,22	7,10			
	<i>Yiyecek & İçecek</i>	18,83	5,82			
	<i>Kat hizmetleri</i>	20,34	6,67			
	<i>Güvenlik</i>	20,06	7,34			
	<i>Teknik hizmetler</i>	20,66	6,89			
	<i>Diğer</i>	21,02	6,21			

Tablo 21. (Devam) Örgütsel Bağlılık Boyutları ve Çalışılan Departman Bakımından ANOVA Sonuçları

Devam Bağlılığı	Departmanı	Ortalamalar	SD	ANOVA		Post Hoc ¹
				F	P	Grup 1
	Genel Yönetim	17,05	5,32	,86	,52	
	Önbüro	15,01	4,90			
	Yiyecek & İçecek	15,54	5,46			
	Kat hizmetleri	16,89	5,31			
	Güvenlik	16,29	6,02			
	Teknik hizmetler	16,25	5,87			
	Diğer	15,97	5,70			
Normatif Bağlılık	Departmanı	Ortalamalar	SD			ANOVA
				F	P	Grup 1
	Genel Yönetim	18,73	5,55	1,87	,08	
	Önbüro	17,14	4,79			
	Yiyecek & İçecek	16,19	5,26			
	Kat hizmetleri	18,02	5,74			
	Güvenlik	18,62	6,11			
	Teknik hizmetler	17,82	6,32			
	Diğer	16,67	5,30			

Örgütsel bağlılık boyutları olan duygusal bağlılık, devam bağlılığı, normatif bağlılık ile çalışılan departman bakımından anova testi bulguları incelendiğinde (Tablo

21) örgütsel bağlılığın alt boyutları olan duygusal bağlılık, devam bağlılığı ve normatif bağlılığın çalışılan departman açısından aralarında anlamlı bir farklılık görülmemiştir ($P>,05$).

Tablo 22. İş Tatmini, İşten Ayrılma Niyeti ve Çalışılan Departman Bakımından ANOVA Sonuçları

	Departmanı	Ortalamalar	SD	ANOVA		Post Hoc ¹
				F	P	Grup 1
İş Tatmini	Genel Yönetim	73,15	14,30	2,99	,00	Genel Yönetim – Önbüro - Yiyecek & İçecek – Kat Hizmetleri – Güvenlik – Teknik Hizmetler
	Önbüro	60,22	18,08			Önbüro – Genel Yönetim
	Yiyecek & İçecek	60,22	15,89			Yiyecek& İçecek – Genel Yönetim
	Kat hizmetleri	61,14	17,99			Kat Hizmetleri – Genel Yönetim
	Güvenlik	61,27	19,41			Güvenlik – Genel Yönetim
	Teknik hizmetler	61,76	17,21			Teknik Hizmetler – Genel Yönetim
	Diğer	63,32	16,67			

Tablo 22. (Devam) İş Tatmini, İşten Ayrılma Niyeti ve Çalışılan Departman Bakımından ANOVA Sonuçları

	Departmanı	Ortalamalar	SD	ANOVA		Post Hoc ¹
				F	P	Grup 1
İşten Ayrılma Niyeti	Genel Yönetim	16,15	3,46	2,14	,04	
	Önbüro	16,01	3,69			
	Yiyecek & İçecek	15,91	3,06			
	Kat hizmetleri	16,97	2,52			Kat Hizmetleri - Güvenlik
	Güvenlik	14,72	4,52			Güvenlik – Kat Hizmetleri
	Teknik hizmetler	15,43	3,77			
	Diğer	16,22	3,59			

Termal otel çalışanlarının iş tatmini ve işten ayrılma değişkenlerinin ortalamaları çalışılan departman bakımından incelendiğinde (Tablo 22), her iki değişken ile çalışılan departman arasında anlamlı farklılık gözlenmiştir ($P<,05$). Bu farklılığın hangi gruplardan kaynaklandığını test etmek üzere homojen varyans analizi (ANOVA) altında iş tatmini değişkeninde grup varyansları eşit varsayıldığından Scheffe ve Tukey Post Hoc testi uygulanmıştır. Test sonuçlarına göre; iş tatmini ile departman arasındaki ortalamalara bakıldığında diğer hariç tüm departmanların genel yönetim departmanında çalışan işgörenlere göre iş tatmin düzeyleri daha azdır. İşten ayrılma değişkeninde ise grup varyansları eşit olmadığı varsayıldığından Dunnett T3 Post Hoc testi uygulanmıştır. Test sonuçlarına göre; işten ayrılma niyeti ile departman arasındaki ortalamalara bakıldığında ise güvenlik hizmetlerinde çalışan işgörenlerin kat hizmetlerinde çalışan işgörenlere nazaran daha az işten ayrılma niyetinde oldukları görülmektedir.

Tablo 23. Örgütsel Bağlılık Boyutları ve Çalışma Süresi (Kaç Yıldır Çalışıyor) Bakımından ANOVA Sonuçları

Duygusal Bağlılık	Çalışma Süresi	Ortalamalar	SD	ANOVA		Post Hoc ¹
				F	P	Grup 1
	1 yıldan az	18,76	7,09	1,82	,12	
	1-5	19,10	6,41			
	6-10	20,34	6,76			
	11-15	20,82	6,54			
	16 yıl ve üzeri	21,15	6,07			
Devam Bağlılığı	Çalışma Süresi	Ortalamalar	SD	ANOVA		Post Hoc ¹
				F	P	Grup 1
	1 yıldan az	15,47	5,84	1,63	,16	
	1-5	15,29	5,06			
	6-10	16,25	5,42			
	11-15	17,49	5,40			
	16 yıl ve üzeri	16,05	6,08			
Normatif Bağlılık	Çalışma Süresi	Ortalamalar	SD	ANOVA		Post Hoc ¹
				F	P	Grup 1
	1 yıldan az	16,68	5,79	1,58	,17	
	1-5	16,53	5,27			
	6-10	17,75	5,52			
	11-15	17,56	5,92			
	16 yıl ve üzeri	18,36	5,77			

Örgütsel bağlılık boyutları olan duygusal bağlılık, devam bağlılığı, normatif bağlılık ile çalışma süresi (kaç yıldır çalışıyorsun) bakımından anova testi bulguları incelendiğinde (Tablo 23) örgütsel bağlılığın alt boyutları olan duygusal bağlılık, devam bağlılığı ve normatif bağlılığın çalışma süresi (kaç yıldır çalışıyorsun) açısından aralarında anlamlı bir farklılık görülmemiştir ($P>,05$).

Tablo 24. İş tatmini, İşten Ayrılma Niyeti ve İş Hayatında Çalışma Süresi Bakımından ANOVA Sonuçları

İş Tatmini	Çalışma Süresi	Ortalamalar	SD	ANOVA		Post Hoc ¹
				F	P	Grup 1
	1 yıldan az	61,15	18,82	,22	,92	
	1-5	61,38	17,89			
	6-10	63,06	16,47			
	11-15	62,96	18,17			
	16 yıl ve üzeri	63,03	17,22			
İşten Ayrılma Niyeti	Çalışma Süresi	Ortalamalar	SD	ANOVA		Post Hoc ¹
				F	P	Grup 1
	1 yıldan az	16,02	3,73	,17	,95	
	1-5	15,83	3,28			
	6-10	16,09	3,83			
	11-15	15,73	2,80			
	16 yıl ve üzeri	15,73	4,07			

İş tatmini ile işten ayrılma niyeti ortalamalarının çalışma süresi (kaç yıldır çalışıyorsun) bakımından anova testi bulguları incelendiğinde farklılıkları incelendiğinde

ise (Tablo 24) her iki değişken açısından çalışma süresi (kaç yıldır çalışıyorsun) arasında anlamlı bir farklılık görülmemiştir ($P>,05$).

Tablo 25. Örgütsel Bağlılık Boyutları ve Mevcut İşte Çalışma Süresi Bakımından ANOVA Sonuçları

Duygusal Bağlılık	Çalışma Süresi	Ortalamalar	SD	ANOVA		Post Hoc ¹
				F	P	Grup 1
	1 yıldan az	19,48	6,44	1,24	,29	
	1-5	19,97	6,82			
	6-10	19,86	6,24			
	11-15	21,37	6,30			
Devam Bağlılığı	Çalışma Süresi	Ortalamalar	SD	ANOVA		Post Hoc ¹
				F	P	Grup 1
	1 yıldan az	15,11	4,94	3,38	,01	1 yıldan az – 11-15
	1-5	15,68	5,48			1-5 - 11-15
	6-10	16,33	5,82			
	11-15	17,70	5,73			11-15 – 1 yıldan az – 1-5
Normatif Bağlılık	Çalışma Süresi	Ortalamalar	SD	ANOVA		Post Hoc ¹
				F	P	Grup 1
	1 yıldan az	16,62	5,10	2,78	,04	1 yıldan az – 11-15
	1-5	17,43	5,75			
	6-10	16,81	5,31			
	11-15	18,97	5,92			11-15 – 1 yıldan az

Termal otel çalışanlarının örgütsel bağlılık boyutlarının ortalamaları mevcut işte çalışma süresi bakımından incelendiğinde (Tablo 25), her iki bağlılık bileşeni için mevcut işte çalışma süresi arasında anlamlı farklılık gözlenmiştir ($P<,05$). Bu farklılığın hangi gruplardan kaynaklandığını test etmek üzere homojen varyans analizi (ANOVA) altında grup varyansları eşit varsayıldığından Tukey Post Hoc testi uygulanmıştır. Test sonuçlarına göre; duygusal bağlılık boyutunda anlamlı bir farklılık olmadığı görülmüştür ($P>,05$). Devam bağlılığında ise 1 yıldan az çalışan ve 1-5 yıl mevcut işte çalışan işgörenlerin, 11-15 yıldır mevcut işte çalışan işgörenlere göre daha az devam bağlılığa sahip oldukları anlaşılmaktadır. Benzer şekilde normatif bağlılık boyutunda da 1 yıldan az çalışan işgörenler, 11-15 yıldır mevcut işte çalışan işgörenlere göre az normatif bağlılığa sahiptir.

Tablo 26. İş tatmini, İşten Ayrılma Niyeti ve İş Hayatında Mevcut İşte Çalışma Süresi Bakımından ANOVA Sonuçları

	Çalışma Süresi	Ortalamalar	SD	ANOVA		Post Hoc ¹
				F	P	Grup 1
İş Tatmini	<i>1 yıldan az</i>	60,40	16,24	,71	,54	
	<i>1-5</i>	62,81	17,77			
	<i>6-10</i>	61,93	16,80			
	<i>11-15</i>	64,28	18,61			
İşten Ayrılma Niyeti	Çalışma Süresi	Ortalamalar	SD	ANOVA		Post Hoc ¹
				F	P	Grup 1
	<i>1 yıldan az</i>	16,39	3,51	,93	,42	
	<i>1-5</i>	15,73	3,70			
	<i>6-10</i>	16,01	3,16			
	<i>11-15</i>	15,54	3,83			

İş tatmini ile işten ayrılma niyeti ortalamalarının mevcut işte çalışma süresi bakımından anova testi bulguları incelendiğinde farklılıkları incelendiğinde ise (Tablo 26) her iki değişken açısından mevcut işte çalışma süresi arasında anlamlı bir farklılık görülmemiştir ($P>,05$).

Tablo 27. Örgütsel Bağlılık Boyutları ve Aylık Gelir Düzeyi Bakımından ANOVA Sonuçları

	Aylık Gelir Düzeyi	Ortalamalar	SD	ANOVA		Post Hoc ¹
				F	P	Grup 1
Duygusal Bağlılık	Asgari Ücret Altı	17,18	6,55	3,12	,04	
	Asgari Ücret	20,06	6,39			Asgari Ücret-Asgari Ücret Üzeri
	Asgari Ücret Üzeri	20,51	6,61			Asgari Ücret Üzeri-Asgari Ücret
	Aylık Gelir Düzeyi	Ortalamalar	SD	ANOVA		Post Hoc ¹
				F	P	Grup 1
Devam Bağlılığı	Asgari Ücret Altı	15,25	5,66	,64	,05	
	Asgari Ücret	15,84	5,14			
	Asgari Ücret Üzeri	16,32	5,84			
	Aylık Gelir Düzeyi	Ortalamalar	SD	ANOVA		Post Hoc ¹
				F	P	Grup 1
Normatif Bağlılık	Asgari Ücret Altı	16,22	5,81	2,10	,12	
	Asgari Ücret	16,98	5,26			
	Asgari Ücret Üzeri	17,96	5,83			

Termal otel çalışanlarının örgütsel bağlılık boyutlarının ortalamaları aylık gelir düzeyi bakımından incelendiğinde (Tablo 27), normatif bağlılık bileşeni için aylık gelir düzeyi arasında anlamlı farklılık gözlenmiştir ($P<,05$). Bu farklılığın hangi gruplardan kaynaklandığını test etmek üzere homojen varyans analizi (ANOVA) altında grup varyansları eşit varsayıldığından Scheffe ve Tukey Post Hoc testi uygulanmıştır. Test sonuçlarına göre; duygusal bağlılık boyutunda asgari ücretle çalışan işgörenlerin, asgari ücret üzeri alan işgörelere göre duygusal bağlılık düzeyi daha azdır. Diğer iki boyut olan devam bağlılığı ve normatif bağlılık ile gelir düzeyi bakımından anlamlı bir fark bulunmadığı görülmüştür ($P>,05$).

Tablo 28. İş Tatmini, İşten Ayrılma Niyeti ve Gelir Düzeyi Bakımından ANOVA Sonuçları

	Gelir Düzeyi	Ortalamalar	SD	ANOVA		Post Hoc ¹
				F	P	Grup 1
İş Tatmini	Asgari Ücret Altı	59,22	20,03	1,27	,28	
	Asgari Ücret	61,41	17,36			
	Asgari Ücret Üzeri	63,66	17,09			
	Gelir Düzeyi	Ortalamalar	SD	ANOVA		Post Hoc ¹
				F	P	Grup 1
İşten Ayrılma Niyeti	Asgari Ücret Altı	14,81	3,87	4,60	,01	Asgari Ücret Altı- Asgari Ücret Üzeri
	Asgari Ücret	16,47	3,29			
	Asgari Ücret Üzeri	15,53	3,73			Asgari Ücret Üzeri-Asgari Ücret Altı

Termal otel çalışanlarının iş tatmini ve işten ayrılma değişkenlerinin ortalamaları eğitim durumu bakımından incelendiğinde (Tablo 28), iş tatmini ile gelir düzeyi arasında anlamlı bir fark bulunmamakla birlikte ($P>,05$), işten ayrılma niyeti ile gelir düzeyi arasında anlamlı farklılık gözlenmiştir ($P<,05$). Bu farklılığın hangi gruplardan kaynaklandığını test etmek üzere homojen varyans analizi (ANOVA) altında grup varyansları eşit varsayıldığından Scheffe ve Tukey Post Hoc testi uygulanmıştır. Test sonuçlarına göre; asgari ücret altı ücret alan işgörenlerin asgari ücret üzeri alan iş görenlere göre işten ayrılma niyetleri daha az olduğu görülmektedir.

2.3.2. Değişkenlerin Regresyon Analizi

Örgütsel bağlılığı alt boyutları olan Duygusal bağlılık, devam bağlılığı ve normatif bağlılık ile birlikte ele alarak, iş tatmini ve işten ayrılma niyeti de dahil olmak üzere tüm değişkenlerin birbiri üzerindeki etkisini değerlendirmek için değişkenler arasındaki ilişki katsayılarının yorumlanması gerekmektedir. Tablo 29’de modelin hipotez testi sonuçlarını özetlemektedir.

Tablo 29. Modelin Hipotez Testi Sonuçları

Hipotez Numarası	Değişkenler ve ilişkinin yönü	Tahmin* (β - Beta Değeri)	Standart Hata	Adjusted R Square	t değeri	P (Anlamlılık)	Hipotez
H _{1a}	İş tatmini - Duygusal Bağ	1,394	,133	,339	10,475	,000	Kabul
H _{1b}	İş tatmini - Devam Bağ.	,163	,131		1,246	,021	Kabul
H _{1c}	İş tatmini - Normatif Bağ.	,696	,171		4,075	,000	Kabul
H _{2a}	Duygusal Bağ. - İşten Ayr. Niyeti	,187	,037		5,060	,000	Red
H _{2b}	Devam Bağ. - İşten Ayr. Niyeti	-,196	,032		-6,099	,000	Kabul
H _{2c}	Normatif Bağ. - İşten Ayr. Niyeti	,084	,043		1,955	,051	Red
H ₃	İş tatmini - İşten Ayr. Niyeti	,058	,012		4,742	,000	Red

Tablo 29’de örgütsel bağlılığın alt boyutlarının iş tatmini üzerindeki etkisini test eden regresyon katsayılarına bakıldığında; duygusal bağlılık ile iş tatmini arasında anlamlı ve pozitif yönlü bir ilişki gözlenmiştir ($\beta=1,39$; $P<,05$). Bu sonuca göre iş tatmini arttıkça duygusal bağlılık da artmaktadır. Benzer etki, iş tatmini ile devam bağlılığı ($\beta=,16$; $P<,05$) ve iş tatmini ile normatif bağlılık ($\beta=,69$; $P<,05$) arasında da görülmektedir. Yani etki anlamlı ve pozitif yönlü olduğundan katılımcıların iş tatminlerindeki artış, normatif bağlılık ve devam bağlılıklarında da artışa neden olmaktadır. Örgütsel bağlılığın alt boyutlarının işten ayrılma niyeti üzerindeki etkisi test edildiğinde bulgulara göre; duygusal bağlılığın işten ayrılma niyeti üzerinde anlamlı ve pozitif yönlü bir etkisi olduğu görülmüştür ($\beta=,18$; $P<,05$). Duygusal bağlılık arttıkça işten ayrılma niyetinde bir artış görülmektedir. Devam bağlılığıyla işten ayrılma niyeti arasındaki etkiye baktığımızda ise anlamlı ve negatif yönlü olduğu görülmektedir ($\beta=-$

19; $P < ,05$). Yani duygusal bağ arttıkça işten ayrılma niyeti azalmaktadır. Normatif bağlılık ile işten ayrılma niyeti arasında anlamlı bir etkiye rastlanmamıştır ($\beta = ,08$; $P > ,05$). Son olarak iş tatmini ile işten ayrılma niyeti arasındaki etkiye bakıldığında anlamlı ve pozitif yönlü bir etki görülmektedir ($\beta = ,05$; $P < ,05$). Bu sonuca göre iş tatmini arttıkça işten ayrılma niyetinin de arttığını göstermektedir.



SONUÇ, TARTIŞMA VE ÖNERİLER

İnsan gücüne dayalı ve emek yoğun hizmet sektöründe, özellikle termal otel işletmeleri gibi, işgörenlerin işletme hedeflerine odaklanabilmeleri için iş tatmini ve örgütsel bağlılığın yüksek olması büyük bir önem taşır. Bu tür işletmelerde müşteri memnuniyeti, işgörenlerin müşterilerle etkileşimine bağlı olduğundan, işgörene verilen değer daha da artmaktadır. İşgörenler, işletmenin ürün ve hizmetlerini kullanan müşterilere kaliteli hizmet sunabilmek için sadece iyi bir fiziksel görünümünden değil, aynı zamanda işlerini severek yapmaktan kaynaklanan olumlu iletişim becerilerine de sahip olmalıdır.

Afyonkarahisar ilinde bulunan termal oteller, yerel halktan ziyade diğer illerden gelen müşterileri misafir etmekte olup, işgörenlerin tüm kültürleri kapsayacak hassasiyete ve iletişim becerilerine sahip olmaları gerekir. Bu anlamda işgörenlerin özverili ve hassasiyetler işlerini yapmaları müşteri kaybı yaşamamak için büyük önem arz etmektedir. İşletmeler işgörelere bu denli önemli misyon yüklerken, işgörenlerin iş tatmin düzeylerini yükseltmeleri ve bunun yanında örgütsel bağlılık düzeyini arttırmaları gerekmektedir. Bunu sağlayamayan işletmeler işgörenlerin işten ayrılma niyetleriyle karşı karşıya kalmakla birlikte işten ayrılmalar işletme için hem maliyetli hem de zaman ve iş kabına neden olacaktır.

Yapılan araştırma bulguları, iş tatmini, örgütsel bağlılık ve işten ayrılma niyeti arasındaki etkileri ortaya koymaktadır. Bu bulgular, iş tatmini ile duygusal bağlılık, devam bağlılığı ve normatif bağlılık bileşenleri arasındaki etkiyi destekleyen hipotezleri doğrulamaktadır. İşten ayrılma niyeti üzerinde normatif bağlılık dışındaki bağlılık boyutlarının etkili olduğu, devam bağlılığının ise işten ayrılma niyetiyle negatif yönlü olduğu görülmektedir. Bununla birlikte, iş tatmini ve işten ayrılma niyeti arasında beklenen ilişkiye dair anlamlı bir bulgu elde edilmiştir.

İş tatmini ve duygusal bağlılık arasındaki ilişkiyi inceleyen araştırma bulguları, kuramsal beklentilerle uyumlu olarak pozitif yönlü olduğunu göstermektedir. Başka bir ifadeyle, işgörenin işine yönelik olumlu duygusal tepkiler geliştirdiği ve yüksek düzeyde iş tatmini yaşadığı durumlarda, işgören daha yüksek bir tatmin düzeyiyle çalışmaktadır (Baş ve Ardıç, 2002: 73). Sonuç olarak, işgören, çalıştığı örgüte karşı güçlü bir duygusal bağlılık hisseder. Bu, çalışanın "kendi isteğiyle" örgütte kalmayı sürdüreceği anlamına gelir (Meyer & Allen, 1991: 67).

Araştırma bulguları, iş tatmini ve normatif bağlılık arasında pozitif yönlü bir ilişki olduğunu göstermektedir. Yüksek düzeyde iş tatmini yaşayan işgörenler, örgütlerine karşı yüksek bir normatif bağlılığa sahiptirler. Normatif bağlılık, işgörenin örgüte girmeden önceki (aile ve kültürel etkilerden kaynaklanan) ve örgüte girdikten sonra edinilen (örgütsel) kişisel deneyimlerinin bir sonucu olarak ortaya çıkar. Örneğin, bireyin aile deneyimlerinden kaynaklanan bağlılık, örgüte karşı sadakatini beraberinde getirebilir. Benzer şekilde, çeşitli örgütsel uygulamaların etkisiyle, işgörenin örgütün kendisinden sadakat beklediğine inanması durumunda güçlü bir normatif bağlılık göstermesi olasıdır (Allen & Meyer, 1990: 4; Meyer & Allen, 1991: 69–71; Meyer, Allen & Smith, 1993: 539). İş tatmini, kişinin işin kendisi, yöneticiler, çalışma grubu ve iş organizasyonu gibi faktörlerden elde etmeye çalıştığı, rahatlatıcı ve içsel bir memnuniyet duygusudur (Akıncı, 2002: 3). İş tatmini, böyle bir bağlılık ve sadakat beklentisine yol açabilir. Özellikle kültürel yapı bağlamında düşünüldüğünde, bireyler kendilerine farklı fırsatlar sunan örgütlere karşı koşulsuz bir bağlılık ve sadakat hissiyle değişim ilişkisi içindedirler ve grup tarafından korunmayı beklerler (Hofstede, 2005: 76). Eğer işgören, işinden ve iş ortamından beklentilerinin yeterince karşılandığı algısına sahipse, bu durumda korunma hissi sağlanır ve işgören işinden tatmin olur. Bu ise yüksek bir normatif bağlılıkla sonuçlanır.

İş tatmini ile örgütsel bağlılık arasında devam bağlılığı boyutunda anlamlı bir ilişki tespit edilmiştir. Devam bağlılığı, işgörenin örgütten ayrılmanın maliyetinin farkında olmasıyla ilişkilidir. İşgörenin devam bağlılığına dayalı olarak örgütle ilişkisi sürdürdüğü durumda, "kalmaya ihtiyaç duyduğu için" örgütün bir üyesi olarak kalır. Bu bağlamda, işgören işinde yüksek düzeyde tatmin yaşıyorsa, ayrılma durumunda alternatifleri değerlendirecek ve bu alternatiflerle yaptığı karşılaştırma sonucunda mevcut işinde yüksek tatmini nedeniyle kalmayı tercih edecektir.

Çalışanların iş tatminlerindeki artışın örgütsel bağlılıklarını da arttırdığı gözlemlenmektedir. Konuyla ilgili literatür incelendiğinde, iki değişken arasındaki ilişkinin yönüyle ilgili bazı yönlerinin çelişkili ve tartışmalı olduğu fakat işgörenlerin örgütün amaç ve değerlerini kabul ederek buna güçlü bir inanç duyduklarını, örgütün yararına önemli ölçüde çaba harcamaya istekli olduklarını ve örgüt üyeliğine devam etme konusunda güçlü bir istek duyduklarını belirtmektedir. Bu şekilde, işgörenler işlerinde yüksek düzeyde tatmin duymaktadırlar (Varol, 2010: 85).

Örgütsel bağlılığın işten ayrılma niyeti üzerine etkisi incelendiğinde, yapılan çalışmada örgütsel bağlılık bileşenlerinden duygusal bağlılık ile işten ayrılma niyeti pozitif yönde olduğu görülmüştür. Duygusal bağlılık arttıkça işten ayrılma niyetinin de arttığı gözlemlenmiştir. Meyer, Allen & Smith (1993: 539)'in modeline göre, örgütsel bağlılığın alt boyutları için, devamsızlık, işten ayrılma niyeti, verimlilik, performans gibi faktörler üzerinde etkileri farklı şekillerde ortaya çıkmaktadır (Wasti, 2000: 401). İşgören, örgüte duygusal bir bağlılık geliştiremediği durumlarda, farklı iş alternatiflerinin eksikliği nedeniyle işyerinde kalmaya devam etmek zorunda kalabilir. Özellikle termal otel çalışanları için, mesleki deneyim ve yaşı ile ilerlemesiyle birlikte işten çıkarılma korkusuyla birlikte çeşitli iş fırsatlarını değerlendirme eğilimi ortaya çıkar. Bu durum, işten ayrılma niyetinin artmasına neden olabilir.

Örgütsel bağlılık ile işten ayrılma niyeti arasındaki etki devam bağlılığı boyutunda ise negatif yönlüdür. Devam bağlılığı işten ayrılmanın maliyetlerini kapsadığı için devam bağlılığı arttıkça işten ayrılma niyeti azalmıştır. Ayrıca işgören, örgüte yüksek düzeyde duygusal ilişki ve bağlılık geliştirdiği durumlarda, işten ayrılma konusunda daha az istek duyacaktır (Allen & Meyer, 1991: 67).

Normatif bağlılık bileşeninin işten ayrılma niyeti üzerinde anlamlı bir etkisi gözlenmemiştir.

İş tatmini ile işten ayrılma niyeti üzerinde etki her ne kadar anlamlı çıksa da ilişkinin pozitif yönlü oluşundan dolayı iş tatmini arttıkça işten ayrılma niyetinin de arttığı görülmüştür.

Araştırmada, termal otel çalışanlarının demografik özellikleri bağlamında örgütsel bağlılık, iş tatmini ve işten ayrılma niyeti değişkenleri incelenmiştir. Çalışanların örgütsel bağlılık bileşenleri, iş tatmini ve işten ayrılma niyetine ait ortalamalarına bakıldığında medeni hal, yaş ve çalışma süresi bakımından anlamlı farklılık göstermemiştir.

Diğer yandan cinsiyete bakıldığında duygusal bağlılık, normatif bağlılık ve iş tatmininde anlamlı fark görülmektedir. Erkeklerin kadınlara göre duygusal bağlılıkları, normatif bağlılıkları ve iş tatminleri daha yüksektir.

Çocuk sayısı bakımından duygusal bağlılık ve normatif bağlılık düzeylerinde anlamlı farklılık görülmüştür. Diğer bileşen ve değişkenlerde anlamlı farklılık yoktur. Duygusal bağlılık boyutunda çocuğu olmayan (yok) işgörenlerin 3 çocuk ve üzeri çocuğu

olan işgörenlere göre ve 1 çocuklu işgörenlerin 3 çocuk ve üzeri çocuğu olan işgörenlere göre daha az duygusal bağlılığa sahiptir. Yani çocuk sayısı arttıkça duygusal bağlılıkta artmaktadır. Normatif bağlılık boyutunda çocuğu olmayan (yok) işgörenlerin 3 çocuk ve üzeri çocuğu olan işgörenlere göre, 1 çocuklu işgörenlerin 3 çocuk ve üzeri çocuğu olan işgörenlere göre ve 2 çocuklu işgörenlerin 3 çocuk ve üzeri çocuğu olan işgörenlere göre daha az normatif bağlılığa sahiptir. Burada da aynı durum söz konusu olmakla beraber çocuk sayısı arttıkça normatif bağlılıkta artmıştır.

Eğitim düzeyine bakıldığında duygusal bağlılık, devam bağlılığı ve işten ayrılma niyeti bakımından anlamlı farklılık görülmüştür. Duygusal bağlılık boyutunda eğitim durumu lisans ve lise olanların ilköğretim mezunu olan işgörenlere göre daha az duygusal bağlılığa sahiptir. Devam bağlılığında eğitim durumu lise olan işgörenlerin ilköğretim mezunu olan işgörenlere göre daha az duygusal bağlılığa sahiptir. Burada eğitim seviyesi yüksek olanların hem duygusal hem de devam bağlılıklarının daha az olduğu görülmektedir. İşten ayrılma niyetinde ise lisans ve önlisans mezunları, ilköğretim mezunlarına göre daha aza işten ayrılma niyetine sahiptir. Lise mezunları ilköğretim mezunlarına göre, önlisans mezunları, ilköğretim ve lisans mezunu işgörenlere göre, lisan mezunu işgörenler ise ilköğretim ve önlisans mezunu işgörenlere göre işten ayrılma niyeti daha azdır. Yani eğitim düzeyi arttıkça işten ayrılma niyetinin azaldığı anlaşılmaktadır.

Çalıştığı departman bakımından sadece iş tatmini ile işten ayrılma niyeti değişkenlerinde anlamlı farklılık görülmüştür. İş tatmini ile departman arasındaki ortalamalara bakıldığında ‘diğer’ hariç tüm departmanların genel yönetim departmanında çalışan işgörenlere göre iş tatmin düzeyleri daha azdır. Genel yönetim departmanında çalışan işgörenlerin iş tatmin düzeyleri daha yüksektir. İşten ayrılma niyeti ile departman arasındaki ortalamalara bakıldığında ise güvenlik hizmetlerinde çalışan işgörenlerin kat hizmetlerinde çalışan işgörenlere nazaran daha az işten ayrılma niyetinde oldukları görülmektedir.

Mevcut işte çalışanlar bakımından ise devam bağlılığı ve normatif bağlılık bileşenlerinde anlamlı fark bulunmaktadır. Devam bağlılığında 1 yıldan az çalışan ve 1-5 yıl mevcut işte çalışan işgörenlerin, 11-15 yıldır mevcut işte çalışan işgörenlere göre daha az devam bağlılığa sahip oldukları anlaşılmaktadır. Benzer şekilde normatif bağlılık boyutunda da 1 yıldan az çalışan işgörenler, 11-15 yıldır mevcut işte çalışan işgörenlere göre az normatif bağlılığa sahiptir. Yani mevcut işte çalışanların çalışma süresi arttıkça devam ve normatif bağlılıklarının arttığı anlaşılmaktadır.

Son olarak aylık gelir düzeyi bakımından duygusal bağıllık ve işten ayrılma niyeti arasında fark vardır. Duygusal bağıllık boyutunda asgari ücretle çalışan işgörenlerin, asgari ücret üzeri alan işgörenlere göre duygusal bağıllık düzeyi daha azdır. İşten ayrılma niyeti açısından asgari ücret altı ücret alan işgörenlerin asgari ücret üzeri alan iş görenlere göre işten ayrılma niyetleri daha az olduğu görülmektedir. Gelir düzeyi bakımından gelir düzeyi yüksek olanların duygusal bağıllıkları daha yüksek olmasına rağmen işten ayrılma niyetleri daha yüksek olduğu anlaşılmıştır.

Hipotezlerde red olunanlar üzerinde sebepleri değerlendirildiğinde, işgörenlerin termal otel sektöründe her ne kadar işlerinden tatmin olsalar da, örgütlerine duygusal olarak bağlı olsalar da bulundukları sektörün kariyer beklentilerini karşılamaması, ücretlerin tatmin edici olmaması, işgörenlerin uzun vadede mevcut işte devam edebilme garantilerinin sağlanamayacağı düşüncesi neticesinde bu sonucun oluştuğu düşünülmektedir.

İşletmelere öneriler kapsamında; işletmede çalışan işgörenlerin yüksek motivasyona sahip olmaları, yenilikçi ve üretken bir şekilde çalışmaları ve işletmenin başarısını artırmaları beklenir. Bu başarı için, liderlik davranışının önemi vurgulanmalı ve iş tatmini ile örgütsel bağlılığın göz ardı edilmemesi gerekmektedir. Yüksek iş tatmini ve örgütsel bağlılık, işten ayrılma niyetini azaltmaya yardımcı olur. İşgörenlerin farklı ihtiyaç ve beklentileri olabilir fakat işletme içerisinde makul karşılanabilecek ihtiyaç ve beklentilerin giderilmesinin işgören çalışmalarına ve verimliliğe katkı sağlayacağı göz önünde bulundurulmalıdır. İşletme içinde ortak hedeflerin belirlenmesi ve çalışma koşullarının iyileştirilmesiyle olumlu bir çalışma ortamı oluşturulabilir.

Bu çalışma, sadece Afyonkarahisar ilinde bulunan termal otel işletmelerinde çalışan işgörenleri kapsayan bir örnekleme dayanmaktadır. Bu nedenle, farklı endüstri ve hizmet kuruluşlarında farklı sonuçlar ortaya çıkabileceği unutulmamalıdır. Araştırma bulguları ve sonuçları istatistiksel olarak yeterli olsa da, daha geniş örneklemlerle tekrarlanması daha uygun olabilir.

Bu çalışmada, termal otel işletmelerinde çalışan işgörenlerin iş tatmini ve örgütsel bağlılığının işten ayrılma niyeti üzerindeki etkisi incelenmiştir. Örneklem sayısı istatistik olarak yeterli olsa da sonuçlar literatürde genel kabul görmüş sonuçlardan farklı çıktığı anlaşılmıştır. Yapılan araştırma bulgularına göre red olunan hipotezlerin sebeplerinin araştırılması maksadıyla nitel çalışmalar yapılması, literatüre değerli katkılar sunabilecektir.



KAYNAKÇA

- Akarca, M. (2021). *Psikolojik Sahiplenme ve Örgütsel Değişime Dönük Tutumun, İş Tatmini, İş Stresi ve İşten Ayrılma Niyeti Üzerindeki Etkisi: Sağlık Çalışanları Üzerinde Bir Uygulama*, Ankara Yıldırım Beyazıt Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yönetim ve Organizasyon Ana Bilim Dalı, Doktora Tezi
- Akay, K.K. (2022). *X-Y Kuşağının Örgütsel Bağlılık Kavramı Açısından İş Tatmini ve Motivasyon Farklılıklarının İncelenmesi*, Altınbaş Üniversitesi Lisansüstü Eğitim Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi 2022, ss.27
- Akıncı, Z. (2002). Turizm Sektöründe İşgören İş Tatminini Etkileyen Faktörler: Beş Yıldızlı Konaklama İşletmelerinde Bir Uygulama, Akdeniz İ.İ.B.F. Dergisi, Sayı 4, s.2-25.
- Aktaş, H. ve Şimşek, E. (2015). Bireylerin örgütsel sessizlik tutumlarında iş doyum ve duygusal tükenmişlik algılarının rolü. *Uluslararası Yönetim İktisat ve İşletme Dergisi*, 11(24), 205-230
- Aktay, D.D. (2010). *İş Tatmini ve Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişki ve Askeri Hastanede Bir Uygulama*, İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Hastane ve Sağlık Kuruluşlarında Yönetim Bilim Dalı, Yüksek Lisans Tezi
- Albayrak E.G. (2007). *Kariyer Yönetimi ve Örgütsel Bağlılık Üzerine Etkisi*, Maltepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul, , Yüksek Lisans Tezi
- Allen, Natalie J. & Meyer, John P. (1991). A Three-Component Conceptualization of Organizational Commitment. *Human Resource Management Review*, 1 (1), 61-89.
- Anderson, J. C.& Milkovich, G. T. (1980). Propensity to Leave: A Preliminary Examination of March and Simon's Model; La Tendence Laisser un Emploi: Examen Preliminaire du Modle de March et Simon. *Relations Industrielles*. 35(2), 279-294. doi:10.7202/029063ar.
- Anın, E. K. Ofori, I. & Okyere, S. (2015). "Factors Affecting Job Satisfaction of Employess in the Construction Supply Chain in the Ashanti Region of Ghana", *European Journal of Business and Management*, vol.7, no.6, p.73.
- Arısoy, B. (2007). *Örgütsel İletişimin Motivasyon ve İş Doyumu Üzerine Etkileri*. Yüksek Lisans Tezi. Marmara Üniversitesi. İstanbul: Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Atakul, Ş. (2022). *İşyeri Maneviyatı ve Örgütsel Adaletin Örgütsel Bağlılık, İş Tatmini ve İşten Ayrılma Niyeti Üzerindeki Etkileri*, İstanbul Sabahattin Zaim Üniversitesi Lisansüstü Eğitim Enstitüsü, Doktora Tezi
- Atıgan, F. (2014). *Yönetim ve Organizasyon*. Ankara: Nobel Akademik Yayıncılık.
- Bakan, İ. (2011). *Örgütsel Stratejilerin Temeli, Örgütsel Bağlılık Kavramı, Kuram, Sebep ve Sonuçlar*, Ankara, Gazi Kitabevi.
- Bal, S. (2020). *Örgütsel Bağlılık ve İşten Ayrılma Niyetinin Öncülleri, Örgütsel Bağlılık ve İşten Ayrılma Niyeti Arasındaki İlişkilerin Analizi: Havacılık Çalışanları Üzerine Bir Uygulama*, Gebze Teknik Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, Yüksek Lisans Tezi

- Bal Akkoç, S. (2021). *Örgütsel Adaletin İş Tatmini Üzerine Etkisi: Hakkari İli Merkez İlçesi Devlet Okullarında Çalışan Öğretmenler Üzerinde Bir Araştırma* Yüksek Lisans Tezi, Fırat Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 27-135,Elazığ
- Balay, R. (2000). *Yönetici ve Öğretmenlerde Örgütsel Bağlılık*. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- Baltalılar, T. (2022). *Hizmet Sektöründe Faaliyet Gösteren Firmalarda Örgütsel Adalet ve Örgüt İkliminin Örgütsel Bağlılık Üzerinden Çalışan Performansına Etkisi*, Beykent Üniversitesi Lisansüstü Eğitim Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı İşletme Yönetimi Bilim Dalı, Doktora Tezi
- Banks, T. Sapp, M. & Obiakor, F. E. (2014). “Understanding B. F. Skinner: Building Emotional Competence in Students with Diverse Learning Needs”, *Multicultural Learning and Teaching*, 9(1), 5366, p. 54.
- BARUCH, Yehuda (2004). Transforming Careers: From Linear to Multidirectional Career Paths, Organizational and Individual Perspectives”, *Career Development International* Vol. 9, No.1, s.58–73.
- Baş, T. ve Ardıç, K. (2002). Yüksek Öğretimde İş Tatmini ve Tatminsizliği. *İktisat İşletme ve Finans*, 17, 72-81.
- Bayram, L. (2005). Yönetimde Yeni Paradigma: Örgütsel Bağlılık, *Sayıştay Dergisi*, 59, 125-139
- Bektaş, Ç. (2017). Explanation of Intrinsic and Extrinsic Job Satisfaction via Mirror Model, *Business & Management Studies: An International Journal*, 5/2017, (3), ss.627-639.
- Biçer, M. (2005). *Satış Elemanlarının İş Tatmini, Örgüt Bağlılığı ve İşten Ayrılma Niyetinin Etik İklim İle İlişkisi: Sigorta ve İlaç Sektörlerinde Bir Araştırma*, Yüksek Lisans Tezi, Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Adana.
- Blau, Gary J. & Boal, Kimberly B. (1987). Conceptualizing How Job Involvement and Organizational Commitment Affect Turnover and Absenteeism. *Academy of Management Review*, 12 (2), 288-300.
- Budak, A. (2006). *Kamu Sektöründe Çalışanların İş Tatmin Düzeyi: Milli Savunma Bakanlığı Akaryakıt İkmal ve Nato Pol Tesislerinde Bir Uygulama*, Yayımlanmamış Doktora Tezi, Anadolu Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Eskişehir.
- Burris, V. (1983). The social and Political Consequences of Overeducation, *Amerikan Sociological Review*, 48(8), p.454-467.
- Büyüköztürk, Şener (2003). *Sosyal Bilimler İçin Veri Analizi El Kitabı*. Ankara: Pegem Yayıncılık.
- Can, A.(2017). *SPSS ile Bilimsel Araştırma Sürecinde Nicel Veri Analizi*, Pegem Akademi Yayıncılık 5.Baskı
- Cengiz, A.A. (2001). *Kişisel Özelliklerin Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkileri ve Eskişehir’de Sağlık Personeli Üzerinde Bir Uygulama*, Eskişehir Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Basılmamış Yüksek Lisans Tezi.

- Cengiz, S. (2008). *Otel İşletmelerinde Çalışanların Örgütsel Bağlılığının İşgören Performansı Üzerindeki Etkileri*, Yüksek Lisans Tezi, Adnan Menderes Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Chang, Huo-Tsan, Chi, Nai-Wen & Miao, Min-Chih (2007). Testing the Relationship Between Three-Component Organizational/Occupational Commitment and Organizational/ Occupational Turnover Intention Using a Non-Recursive Model. *Journal of Vocational Behavior*, 70, 352-368.
- Chatzoglou, P.D, E., Vraimaki, vd. (2011). Factors Affecting Accountants Job Satisfaction and Turnover Intentions: A Structural Equation Model, 8th International Conference on Enterprise Systems, *Accounting and Logistics*, 2011, ss.130-147.
- Cotton, L. J. & Tuttle, J. M. (1986). Employee Turnover: A Meta-Analysis and Review with Implications for Research, *Academy of Management Review*, 11 (1): 55-70.
- Çakır, B. (2006). *SA 8000 Sosyal Sorumluluk Standardının Örgütsel Bağlılık ve İş Doyumuna Olan Etkileri*, Doktora Tezi, Dokuz Eylül Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Çakınberk, A., Derin, N. ve Demirel, E. T. (2011). Örgütsel Özdeşleşmenin Örgütsel Bağlılıkla Biçimlenmesi: Malatya ve Tunceli Özel Eğitim Kurumları Örneği. *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 3(1), 89-121.
- Çalkın, Ö. (2014). *Otel Çalışanlarının Etik Lider Algılaması, Örgütsel Bağlılık, İşten Ayrılma Niyeti ve İş Tatminiyle Demografik ve İstihdam Özellikleri Arasındaki İlişki*, Mustafa Kemal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Turizm ve Otel İşletmeciliği Anabilim Dalı, Yüksek Lisans Tezi
- Çekmecelioğlu Gündüz, H. (2005). Örgüt İkliminin İş Tatmini ve İşten Ayrılma Niyeti Üzerindeki Etkisi: Bir Araştırma, *Cumhuriyet Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 6 (2), 23-39.
- Çelik, Y. (2020). *Çalışanların İş Tatmini Ve Örgüt Bağlılıklarının Performansları Üzerindeki Etkisinin Araştırılması*, İstanbul Arel Üniversitesi Lisanüstü Eğitim Enstitüsü İşletme Yönetimi, Yüksek Lisans Tezi, İstanbul.
- Çetin, M.Ö. (2004). *Örgüt Kültürü ve Örgütsel Bağlılık*, Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- Çift yıldız, K. (2015). *İnsan Kaynakları Bilgi Sistemlerinin İş Tatmini ve Örgütsel Bağlılığa Etkisi: Doğu Marmara İSO 500 Firma Örneği*, Doktora Tezi, Sakarya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 1-169, Sakarya
- Çoban, G. (2022). *İşten Ayrılma Niyeti ve İş Tatmini Arasındaki İlişkiler: Örgütsel Bağlılığın Aracılık Rolü*, Başkent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yönetim Bilişim Sistemleri Anabilim Dalı, Yüksek Lisans Tezi
- Çoban, S. ve Özdemir, V. (2020). Müzik Eğitimiçilerinin Mesleki Doyum Düzeylerinin, Clayton Alderfer'in VİG (ERG) Teorisine Göre Değerlendirilmesi II. Uluslararası İstanbul Kodaly Eğitim Günleri Örneği, *Fine Arts*
- Çolakoğlu Ü. Ayyıldız T. ve Cengiz S. (2009). Çalışanların Demografik Özelliklerine Göre Örgütsel Bağlılık Boyutlarında Algılama Farklılıkları: Kuşadası'ndaki Beş Yıldızlı Konaklama İşletmeleri Örneği, *Anadolu: Turizm Araştırmaları Dergisi*, Cilt 20, Sayı 1, Bahar: 77-89, 2009.

- DeCotiis, Thomas A. & Summers, Timothy P. (1987). A Path Analysis of a Model of the Antecedents and Consequences of Organizational Commitment, *Human Relations*, C: 40, No: 7, s. 445-470.
- Demir, H. Usta, R. ve Okan, T. (2008). İçsel Pazarlamanın Örgütsel Bağlılık ve İş Tatminine Etkisi. *Hacettepe Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 26 (2), 135-161.
- Demirgil, A., (2008). *İşletmelerde Mobbing Uygulamaları ile Örgütsel Bağlılık İlişkisinin İncelenmesine Yönelik Bir Araştırma*, yayınlanmamış yüksek lisans tezi, Yıldız Teknik Üniversitesi Sos. Bil. Ens., İstanbul.
- Deniz, V. (2014). *İş Tatmininin Örgütsel Bağlılıktaki Rolü: Hazır Giyim Sektörüne Yönelik Bir Araştırma* Yüksek Lisans Tezi, Karabük Üniversitesi Sosyal Bilimleri Enstitüsü, 31,32-11 0, Zonguldak
- Doğan, S. ve Aslan, M. (2018). Psikolojik Sermaye , içsel Motivasyon ve iş Tatmini İlişkisi ", *Ömer Halisdemir Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 11(3), 112- 125.
- Doğan, S. ve Demiral, Ö. (2009). Örgütsel Bağlılığın Sağlanmasında Personel Güçlendirme ve Psikolojik Sözleşmenin Etkisine İlişkin Bir Araştırma, *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, Cilt 0, Sayı 32, 47 - 80, 14.05.2015
- Doğan, S. ve Kılıç, S. (2007). Örgütsel Bağlılığın Sağlanmasında Personel Güçlendirmenin Yeri ve Önemi, *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 29, 37-61.
- Düveroğlu, D. (2022). *Örgütsel Adalet Algısının İş Tatmini Üzerine Etkisinde Psikolojik Sermayenin Aracılık Rolü: Hizmet Sektörü Pazarlama Elemanları Üzerine Görgül Bir Araştırma*, Başkent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yüksek Lisans Tezi
- Emre, G. (2016). *İş Tatmini ve Örgütsel Bağlılık Etkileşimi: İstanbul İli Lojistik Firmaları Çalışanları Üzerine Bir Uygulama*, İstanbul Gelişim Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul. Yüksek Lisans Tezi.
- Erdil, O. Keskin, H. İmamoğlu, S.Z. Erat, S. (2004). Yönetim Tarzı ve Çalışma Koşulları, Arkadaşlık Ortamı ve Takdir Edilme Duygusu ile İş Tatmini Arasındaki İlişkiler: Tekstil Sektöründe Bir Uygulama, *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, Yıl 2004, Cilt 5, Sayı 1, 17 - 26, 01.01.2004
- Erdoğan, İ. (1996). *İşletme Yönetiminde Örgütsel Davranış*. İstanbul: İ.Ü. İşletme İktisadi Enstitüsü Yayınları.
- Eren, E. (2001). *Örgütsel davranış ve yönetim psikolojisi*, Ankara: Beta Basım Yayım Dağıtım.
- Eren, E. (2003). *Yönetim ve Organizasyon*, 6. Baskı, Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş., İstanbul.
- Eren, E. (2008). *Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi*. İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım.

- Ersoy S. (2007). *Kariyer Geliştirme Programlarının Örgütsel Bağlılığa Etkisi: Tekstil Sektöründe Karşılaştırmalı Bir Araştırma*, Sakarya Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Sakarya. 2007, Yüksek Lisans Tezi.
- Ertekin, Y. (1993). Örgüt ve Stres Üzerine Düşünceler. *Amme İdaresi Dergisi*, 26 (1).
- Jafarova, F. ve Sağlam, N. (2018). Çalışanların İş Tatmini, Örgütsel Bağlılık ve İşten Ayrılma Niyetlerinin Karşılaştırmalı Analizi, *İstanbul Aydın Üniversitesi Dergisi*, Cilt: 10, Sayı: 3, 57-82, s. 58.
- Fındıkçı, İ. (2000). *İnsan Kaynakları Yönetimi*, İstanbul: Alfa Yayınları.
- Frow, P. (2007). The Meaning of Commitment in Professional Service Relationships: A Study of the Meaning of Commitment Used by Lawyers and Their Clients. *Journal of Marketing Managment*, 23,3, 243–265.
- Fulford, Mark D. (2005). That's Not Fair!: The Test of a Model of Organizational Justice, Job Satisfaction, and Organizational Commitment Among Hotel Employees. *Journal of Human Resources in Hospitality&Tourism*, 4 (1), 73-84.
- Gerekan, R. (2019). *Akademisyen Bakış Açısıyla İş Tatmini ve Performans Arasındaki İlişki : Batman Üniversitesi Örneği* (Yüksek Lisans Tezi) , Sosyal Bilimler Enstitüsü, Batman.
- Gerhart, B. A. (1989). Voluntary Turnover and Alternative Job Opportunities. *Journal Of Applied Psychology*, Forthcoming.
- Gordan, M. & Krishanan, I. A. (2014). A Review of B. F. Skinner's Reinforcement Theory of Motivation, *International Journal of Research in Education Methodology*, vol 5, no 3, p. 681
- Gözen, E. (2007). *İş Tatmini ve Örgütsel Bağlılık Sigorta Şirketleri Üzerine Bir Uygulama*, Atılım Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi
- Griffeth,R.W and Hom,W.P.(2001). *Retaining Valued Employees*, SAGE Publications
- Güçlü, H. (2006). *Turizm Sektöründe Durumsal Faktörlerin Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkisi*, Doktora Tezi, Anadolu Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Gül, H. (2002). Örgütsel bağlılık yaklaşımlarının mukayesesi ve değerlendirmesi, *Ege Üniversitesi Ege Akademik Bakış Dergisi*, Cilt:2 Sayı:1.
- Gül, H., Oktay, E. ve Gökçe, H. (2008). İş Tatmini, Stres, Örgütsel Bağlılık, İşten Ayrılma Niyeti ve Performans Arasındaki İlişkiler: Sağlık Sektöründe Bir Uygulama. *Uluslararası Hakemli Sosyal Bilimler E-Dergisi*, 15, 1-11.
- Güler, A. (2016). *İdari Personelin İş Tatminine ve Örgüte Bağlılığına Etki Eden Faktörlerin Lojistik Regresyonla Belirlenmesi: Sivas Cumhuriyet Üniversitesi Örneği* Yüksek Lisans Tezi, Cumhuriyet Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 29-120, Sivas.
- Gülova, A.A. ve Demirsoy, Ö. (2012). Örgüt Kültürü ve Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişki: Hizmet Sektörü Çalışanları Üzerinde Ampirik Bir Araştırma, *Business & Economics Research Journal*, 3 (3), 49-76.

- Gümüştekin, G.E., ve Öztemiz, A.B. (2005). Örgütlerde Stresin Verimlilik ve Performansla Etkileşimi, *Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 14, 1, 271-288.
- Gündoğan, T. (2009). *Örgütsel Bağlılık: Türkiye Cumhuriyet Merkez Bankası Uygulaması*, Uzmanlık Yeterlilik Tezi, Türkiye Cumhuriyet Merkez Bankası İnsan Kaynakları Genel Müdürlüğü.
- Güney, S. (2009). *Davranış Bilimleri*. İstanbul: Nobel Yayın Dağıtım.
- Gürbüz, S. ve Şahin, F. (2018). *Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntemleri Kitabı*, Seçkin Yayınları
- Hofstede, Geert & Hofstede, Geert Jan (2005). *Cultures and Organizations: Software of the Mind*, (Revised and expanded 2nd ed) McGraw Hill, New York.
- Hom, P. W., Mitchell, T. R., Lee, T. W., Griffeth, R. W. (2012). Reviewing Employee Turnover: *Focusing on Proximal Withdrawal States and an Expanded Criterion*. *Psychological Bulletin*. 138(5), 831–858. doi:10.1037/a0027983.
- İnandı, Y., Ağgün, N. ve Atik, Ü. (2010). Yönetici ve öğretmenlerin görüşlerine göre ilköğretim okullarında çalışan öğretmenlerin iş doyum düzeyleri. *Mersin Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 6(1), 102-126.
- İnce, M. ve Gül H. (2005). *Yönetimde Yeni Bir Paradigma: Örgütsel Bağlılık Çizgi Yayınları*
- İncir, G. (1990). *Çalışanların İş Doyumu Üzerine Bir İnceleme*. Ankara: Milli Prodüktivite Merkezi Yayınları
- İşcan, Ö. F. ve Sayın, U. (2010). Örgütsel Adalet, İş Tatmini ve Örgütsel Güven Arasındaki İlişki, *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 24(4), 195-216
- Jaros, Stephen J. (1997). An Assessment of Meyer and Allen's (1991) ThreeComponent Model of Organizational Commitment and Turnover Intentions. *Journal of Vocational Behavior*, 51, 319-337.
- Kantar, H. (2010). *İşletmede Motivasyon*. İstanbul: Kumsaati Yayınları.
- Kantarcı, N. (2022). *Yetenek Yönetimi ve İş Tatmini Arasındaki İlişki ve Bir Araştırma*, İnönü Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi
- Karakaş, M. (2014). *Sağlık Çalışanlarında Örgütsel Bağlılık: Diyarbakır Gazi Yaşargil Eğitim ve Araştırma Hastanesi Örneği*, Beykent Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi
- Karatepe, O. M., Uludağ, O., Meneviş, İ., Hadzimehmedagic, L. ve Baddar, L.(2006). The Effects of Selected Individual Characteristics on Frontline Employee Performance and Job Satisfaction. *Tourism Management*, 27, 547-560.
- Kaya, B. (2013). *İş Tatmini ve Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişki: Bir Uygulama*, (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi), Marmara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.

- Kaya, E. (2019). *Örgütsel adaletin İş Tatmini Üzerindeki İlimlaştırmacı Etkisi: Discount Marketler Üzerinde Bir Uygulama*, Yüksek Lisans Tezi. Batman Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 23-65, Batman.
- Kaya, N. (2013). *İş Tatmini ve Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişki: Bir Uygulama*. Yüksek Lisans Tezi. İstanbul: Marmara Üniversitesi SBE
- Porter LW. and Lawler EE (1967). The effect of performance on job satisfaction, *Industrial relations: A journal of Economy and Society*, 7(1), 20-28.
- Poyraz, K. ve Kama, B. (2008). 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, s. 148.
- Kılıç Çevik, D. B. (2016). Adams' in eşitlik teorisi bağlamında müzik öğretmenlerinin iş tatminini belirlemeye yönelik bir araştırma. *Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 19(36), 193-236.
- Koçakgöl, S. (2020). *İşgörenlerin Motivasyon Düzeylerinin İş Doyumu ve İşten Ayrılma Niyeti Üzerine Etkisi: Yiyecek ve İçecek İşletmelerinde Bir Uygulama*, Ankara Hacı Bayram Veli Üniversitesi Lisansüstü Eğitim Enstitüsü, Turizm İşletmeciliği Anabilim Dalı, Yüksek Lisans Tezi
- Koçel, T. (2005). *İşletme Yöneticiliği*. İstanbul: İ.Ü. İşletme Fakültesi İşletme İktisadi Enstitüsü Yayını.
- Koçel, T. (2007). *İşletme yöneticiliği*. İstanbul: Arıkan Basım Yayın.
- Konak, S. (2011). *Kamu Sektöründe Çalışanların İş Tatmini ve Örgütsel Bağlılıklarının Yürürlükte ve Hazırlanmakta Olan Mevzuat Çerçevesinde Araştırılması: Ankara İl Sağlık Müdürlüğü Örneği*, Yüksek Lisans Tezi.
- Kozak, N., Kozak, M.A., Kozak, M. (2001). *Genel Turizm, İlkeler-Kavramlar*, (Gözden Geçirilmiş 5. Baskı). Ankara: Detay Yayıncılık.
- Köse, N. (2020). *Örgütsel Adaletin İşten Ayrılma Niyeti Üzerindeki Etkisinde Örgütsel Sinizmin Aracılık Rolü*, Ankara Hacı Bayram Veli Üniversitesi Lisansüstü Eğitim Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı Yönetim Organizasyon Bilim Dalı, Doktora Tezi.
- Lambert, Eric G., Hogan, N. Lynne & Barton, Shannon M. (2001). The Impact of Job Satisfaction on Turnover Intent: A Test of A Structural Measurement Model Using A National Sample of Workers. *The Social Science Journal*, 38, 233-250.
- Lee, T. W. and Mitchell, T. R. (1994). An Alternative Approach: The Unfolding Model of Voluntary Employee Turnover. *The Academy of Management Review*. 19(1), 51–89. doi:10.2307/258835.
- Loi, Raymond, Hang-Yue, Ngo & Foley, Sharon (2006). “Linking Employees” Justice Perceptions to Organizational Commitment and Intention to Leave: The Mediating Role of Perceived Organizational Psychology. *Group and Organization Management*, 79, 102-103.
- Mathieu, John E. & Zajac, Dennis M. (1990). A Review and Meta-Analysis of the Antecedents, Corralates and Consequences of Organizational Commitment. *Psychological Bulletin*, 108 (2), 171-194.

- Mayer, R. C. & Schoorman, F. D. (1998). Differentiating Antecedents of Organizational Commitment: A Test of March and Simon's Model. *Journal of Organizational Behavior*. 19(1), 15–28. <http://www.jstor.org> (08.09.2021).
- Mercan, Ş. O. (2006). *Türkiye'deki Termal Otel İşletmelerinde Hizmet Birim Maliyetlerinin Belirlenmesi ve Maliyet Yönetimi Uygulamalarının Tespitine İlişkin Bir Araştırma*. (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Onsekiz Mart Üniversitesi, Çanakkale.
- Mert, İ.S. (2010). İş Tatmini Alt Boyutlarının Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Üzerindeki Etkisi: Yöneticiler Üzerine Bir Araştırma, *Savunma Bilimleri Dergisi*, 9/2010, (2), ss. 117-143.
- Meydan, C. H., H. N. Basım ve F. Çetin. (2011). Örgütsel Adalet Algısı ve Örgütsel Bağlılığın Tükenmişlik Üzerine Etkisi: Türk Kamu Sektöründe Bir Araştırma. *Bilgi Dergisi*. 57, 175-200.
- Meyer, John P. & Allen, Natalie J. (1991). A Three – Component Conceptualization of Organizational Commitment. *Human Resource Management Review*, 1 (1), 61-89.
- Meyer, John P., Allen, Natalie J. & Catherine, A. Smith (1993). Commitment to Organizations and Occupations: Extension and Test of a Three-Component Conceptualization. *Journal of Applied Psychology*, 78 (4), 538-551.
- Meyer, John P., Stanley, David J., Herscovitch, Lynne & Topolnytsky, Laryssa (2002). Affective, Continuance, and Normative Commitment to the Organization: A Meta-analysis of Antecedents, Correlates, and Consequences. *Journal of Vocational Behavior*, 61, 20-52.
- Mobley, W. H. (1977). Intermediate Linkages in the Relationship between Job Satisfaction and Employee Turnover. *Journal of Applied Psychology*. 62(2), 237–240. doi:10.1037/0021-9010.62.2.237.
- Morrell, K., Loan-Clarke, J. & Wilkinson, A. (2001). Unweaving Leaving: The Use of Models in the Management of Employee Turnover. *International Journal of Management Reviews*. 3, 219 - 244. doi:10.1111/1468-2370.00065.
- Nalbantoğlu, B. (2012). *Yükseköğretim Kurumlarında Akademisyenlerin Örgütsel Bağlılığının İş Tatminine Etkisi*: Plato Meslek Yüksekokulu, Beykoz Lojistik Meslek Yüksekokulu, Beykent Üniversitesi Saha Araştırması, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi.
- Ongan, D. (2022). *İş Tatmini ve Örgütsel Sosyalleşmenin, Örgütsel Vatandaşlık Davranışına Etkisi: Sürt İli Örneği*, Toros Üniversitesi Lisansüstü Eğitimleri Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı, Yüksek Lisans Tezi
- Öcal, Ö. (2011). *İlköğretim Okullarında Görev Yapan Öğretmenlerin İş Tatmini Düzeylerinin Demografik Özelliklere Göre İncelenmesi "İstanbul İli Maltepe İlçesi Örneği"* (Yüksek Lisans Tezi) . Maltepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Eğitim Bilimleri Ana Bilim Dalı , 1-94, İstanbul .
- Örücü, E. ve Kanbur, A. (2008). Örgütsel-Yönetimsel Motivasyon Faktörlerinin Çalışanların Performans ve Verimliliğine Etkilerini İncelemeye Yönelik Ampirik Bir Çalışma: Hizmet ve Endüstri İşletmesi Örneği, *Yönetim ve Ekonomi*, 15(1), 85-97.

- Özkalp, E. (2003). *Duygular, tutumlar, davranışlar*. A. Ç. Kirel, O. Ağlargoş (Ed), Örgütsel davranış, (s.56-84) içinde. Ankara: Anadolu Üniversitesi Yayınları.
- Özkan, A. (2018). *Y Kuşığı Çağrı Merkezi Çalışanlarında Örgütsel Bağlılık ve İş Tatmini*, İstanbul Aydın Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul. Yüksek Lisans Tezi.
- Özpehlivan, M. (2018). İş Tatmini: Kavramsal Gelişimi, Bireysel ve Örgütsel Etkileri Yararları ve Sonuçları, *Kırklareli Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 2(2), 43-70.
- Öztürk, B. (2018). *Örgütsel stresle başa çıkma, örgütsel adalet, iş tatmini ve duyguların üretkenlik karşısı iş davranışlarındaki rolü*. Yayımlanmamış yüksek lisans tezi, TOBB Ekonomi ve Teknoloji Üniversitesi, Ankara.
- Özyer, K. (2010). *Etik İklim ve İşten Ayrılma Niyeti Arasındaki İlişkide Örgütsel Bağlılık ve İş Tatmininin Düzenleyici Rolü*. Doktora Tezi, Hacettepe Üniversitesi, Ankara.
- Polat, F. (2011). *Çalışanların Psikolojik Taciz Algısının Örgütsel Bağlılıkla İlişkisi*, Atatürk Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi
- Reçber, İ. (2014). *İnsan Kaynakları Yönetim Uygulamaları, İş Tatmini ve Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkiler ”* Eskişehir Osmangazi Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi.
- Riggio, R. E. (2013). Instoduction to industrial/organizational psychology (6th ed.). Lyman W. Porter (Ed.). *Pearson Education*.
- James L. Price and Charles W. Mueller (1981). A Causal Turnover Model for Nurses. *Journal of the Academy of Management*, 24, 543-565.
- Price, J. L. (2001). Reflections on the Determinants of Voluntary Turnover. *International Journal of Manpower*. 22(7), 600-624. doi.org/10.1108/EUM00000000006233.
- Saari, L. M., & Judge, T. A. (2004). Employee Attitudes and Job Satisfaction. *Human Resource Management*, 43(4), 395-407.
- Sabuncuoğlu, Ebru Tolay (2008). *Liderlik, Değişim ve Yenilik, Liderlik ve Motivasyon*, (Ed. Celalettin Serinkan), Nobel Yayınları, Ankara.
- Sabuncuoğlu, Z. (2009). *İnsan Kaynakları Yönetimi*, Beta, Bursa
- Sager, Jeffrey K. ve Johnston, Mark W. (1989). Antecedents and Outcomes of Organizational Commitment: A Study of Salespeople, *Journal of Personel Selling and Sales Management*, C: 9, No: 1, s. 30-41.
- Samadov, S. (2006). *İş Doyumu ve Örgütsel Bağlılık: Özel Sektörde Bir Uygulama*, Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İzmir, Yüksek Lisans Tezi
- Schweper, Charles H. (2001). Ethical Climate's Relationship to Job Satisfaction, Organizational Commitment and Turnover Intention in the Salesforce. *Journal of Business Research*, 54, 39-52.
- Scot, A., Gravelle, H., Simoens, S., Bojke, C. & Sibbald, B. (2006). Job Satisfaction and Quitting Intentions: A Structural Model of British General Practitioners. *British Journal of Industrial Relations*, 44 (3), 519-540.

- Seçer, H.Ş. (2009). Mesleki Yaşam Modelinin Oluşturulması ve Mesleki Analizlerde Kullanımı, *Celal Bayar Üniversitesi S.B.E Sosyal Bilimler Dergisi*, 7 (1), 35-56.
- Şencan, H. (2005). *Sosyal ve Davranışsal Ölçümlerde Güvenilirlik ve Geçerlilik*. Ankara: Seçkin Yayıncılık.
- Steers, Richard M. (1977). Antecedents and Outcomes of Organizational Commitment. *Administrative Science Quarterly*, 22, 46-56.
- Şahin, H. (2014). *Çalışanların Örgütsel Bağlılıklarının Çalışma Motivasyonuna Olan Etkileri (Manisa İli Örneği)*, Beykent Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Yönetimi Anabilim Dalı, İnsan Kaynakları Ve Örgütsel Değişim Bilim Dalı, Yüksek lisans Tezi, İstanbul.
- Şen, T. (2008). *İş Tatmininin Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkisine İlişkin Hızlı Yemek Sektöründe Bir Araştırma*, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı Yönetim ve Organizasyon Bilim Dalı, İstanbul, Yüksek Lisans Tezi
- Somers, Mark John (1995). Organizational Commitment, Turnover and Absenteeism: An Examination of Direct and Interaction Effects. *Journal of Organizational Behavior*, 16, 49-58.
- Somoncuoğlu, A. B. (2013). *Psikolojik Güçlendirme ve İş Tatmini Arasındaki İlişki ve Bir Uygulama*, İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 71138, İstanbul. Yüksek Lisans Tezi
- Sökmen, A. ve Ekmekcioğlu, E. (2013). Yönetici Etik Davranışlarının Sınır Birim Çalışanlarının Motivasyon ve İş Tatmini Üzerindeki Etkisi, Adana'da bir Araştırma, *İşletme Araştırma Dergisi*, 5(4), 87-104.
- Sergeant, A. & Frenkel, S.(2000). When Do Customer Contact Employees Satisfy Customers? *Journal of Service Research*, 3 (1), 18-34.
- Şahal, E. (2005). *Akademik Örgütlerde Örgüt Kültürü ve İş Tatmini Arasındaki İlişki: "Akdeniz Üniversitesi'nde Doktora Yapan Araştırma Görevlilerinin Örgüt Kültürüne ve İş Tatminine Yönelik Algı ve Kanaatleri*, Halkla İlişkiler ve Tanıtım Anabilim Dalı Yüksek Lisans Tezi
- Şahin, N. (2007). *Personel Güçlendirmenin İş Tatmini ve Örgütsel Bağlılık Üzerine Etkisi: Dört ve Beş Yıldızlı Otel İşletmelerinde Bir Uygulama*, Yayımlanmamış Doktora Tezi, Dokuz Eylül Üniversitesi, Turizm İşletmeciliği Programı, İzmir
- Şahin, H. (2014). *Çalışanların Örgütsel Bağlılıklarının Çalışma Motivasyonuna Olan Etkileri (Manisa İli Örneği)*, Beykent Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi
- Şen, T. (2008). *İş Tatmininin Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkisine İlişkin Hızlı Yemek Sektöründe Bir Araştırma*, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı Yönetim ve Organizasyon Bilim Dalı, İstanbul.
- Şencan N.S. (2011). *Türk İlaç Sanayinde Çalışan Yöneticilerin Örgütsel Bağlılık ve İş Doyumlarına Yönelik Bir Araştırma*, Ankara Hacettepe Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü, Basılmamış Doktora Tezi.
- Şimşek, M. Ş. (2008). *Yönetim ve organizasyon*. Konya: Adem Ofset ve Matbaacılık.

- Şimşir, İ. ve Seyran, F. (2020). *İş Tatmininin Önemi ve Etkileri*, MEYAD Akademi, Yıl 2020, Cilt 1, Sayı 1, 25 - 42, 15.04.2020
- Takase, Miyuki, Maude, Phillip & Manias, Elizabeth (2005). Nurses' Job Dissatisfaction and Turnover Intention: Methodological Myths and an Alternative Approach. *Nursing and Health Sciences*, 7, 209-217.
- Tarakcı, H. ve Öneren, M. (2018). Yetenek Yönetiminin Örgütsel Bağlılık, İş Tatmini ve İşten Ayrılma Niyeti Üzerine Etkileri. *İstanbul Sosyal Bilimler Dergisi*, 20, 71- 86
- Tarhan, Z. (2016). *Yaşlılarla Çalışan Sağlık Personelinin İş Tatmini ve Tükenmişlik Düzeylerinin İncelenmesi*, (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi), Maltepe Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Taşdemir, B. (2017). *Algılanan Stratejik Liderlik Davranışı ve İş Tatmini İlişkisi: Örgütsel Bağlılığın Aracılık Rolü* Yüksek Lisans Tezi, Başkent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 48-144, Ankara.
- Tayfun, A., Palavar, K. ve Çöp, S. (2010). İşgörenlerin Eğitim ve Örgütsel Bağlılık Düzeyleri Arasındaki İlişki: Belek Bölgesindeki Beş Yıldızlı Otel İşletmelerinde Bir Araştırma, *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 2 (4), 3-18.
- Telman, N., ve Ünsal, P. (2004). *Çalışan Memnuniyeti*. İstanbul: Epsilon Yayıncılık Hizmetleri Tic. San. Ltd. Şti.
- Tengilimoğlu D. ve Yiğit, A. (2005). Hastanelerde Liderlik Davranışlarının Personel İş Doyumuna Etkisini Belirlemeye Yönelik Bir Alan Çalışması, *Hacettepe Sağlık İdaresi Dergisi*, Cilt 8, Sayı5, s.380-400.
- Teoman, D. D. (2007). *Performans Değerlendirme Sürecinde Oluşan Adalet Algısı, Bu Algının İç, Dış ve Sosyal Ödüllerle Olan İlişkisinin İşten Ayrılma Niyetine Olan Etkisi.*, İstanbul Üniversitesi, Yüksek Lisans Tezi
- Testa, Mark R. (2001). Organizational Commitment, Job Satisfaction, and Effort in the Service Environment. *Journal of Psychology*, 135 (2), 226-236.
- Tezcan, L. (2022). *Rol Belirsizliğinin, Rol Çatışmasının, İş Stresinin ve Örgütsel Adaletin İşten Ayrılma Niyeti Üzerindeki Etkisinin Sigortacılık Sektörü Bağlamında Araştırılması*, İstanbul Arel Üniversitesi Lisansüstü Eğitim Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı Yönetim Organizasyon Bilim Dalı, Doktora Tezi.
- Topaloğlu, I.G. (2010). *İşgörenlerin Adalet ve Etik Algıları Açısından Örgütsel Güven ve Örgütsel Bağlılık İlişkisi*, Atılım Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi
- Tor, S.S. ve Esengün, K. (2011). Örgütlerde İş Tatminini Etkileyen Demografik Faktörler ve Verimlilik: Karaman Gıda Sektöründe Bir Uygulama, *KMÜ Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, 13/2019, (20), ss.53-63.
- Tunçbiz, B. (2015). *Örgütsel Adaletin Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkisi: Karabük Üniversitesi Akademik Personel Üzerinde Bir Araştırma*, Karabük Üniversitesi Yüksek Lisans Tezi.
- Türkkan, G. (2021). *Algılanan Yönetici Desteği ve Yöneticiye Güvenin Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkisi: Görgül Bir Araştırma*, Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler

Enstitüsü İşletme Ana Bilim Dalı Yönetim ve Organizasyon Bilim Dalı, Yüksek Lisans Tezi

Uğural, M. N. (2016). *Türk İnşaat Sektöründe Benlik (Özerk- İlişkisel), Prestij ve Özdeşleşme Algısının İşten Ayrılma Niyeti Üzerine Etkileri*. Yayımlanmamış Doktora Tezi. İstanbul Kültür Üniversitesi, İstanbul.

Urhan, S. (2014). *İş Tatmini ve Örgütsel Bağlılık İlişkisi Bir Alan Araştırması*, Pamukkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı Yönetim ve Organizasyon Bilim Dalı, Yüksek Lisans Tezi

Uslu, A. (2021). *Algılanan Örgütsel Adaletin Örgütsel Bağlılık, Örgütsel Sinizm ve İş Tatmini Üzerine Etkisi: TRB 1 Bölgesi Örneği*, Bingöl Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, Doktora Tezi

Uyar, İ. (2021). *İşgörenlerin Çalışma Hayatındaki Örgütsel Bağlılık ve İş Tatminleri Üzerine Bir Araştırma*, İstanbul Arel Üniversitesi, Lisansüstü Eğitim Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, Yüksek Lisans Tezi

Ünal, E. (2019). *Örgütsel Adaletin İş Tatminine Etkisi Üzerine Bir Araştırma: Adana Mersin Örneği* Yüksek Lisans Tezi, Mersin Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 31-95, Mersin.

Varışlı, N. (2019). *Örgütsel Bağlılık ve İş Tatmininin İşten Ayrılma Niyeti Üzerindeki Etkisinin İncelenmesi: Ankara İlindeki Beş Yıldızlı Konaklama İşletmelerinde Bir Uygulama*, İstanbul Gelişim Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, Doktora Tezi

Varlı, H. (2014). *Örgütsel Bağlılık ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Arasındaki İlişkiler*, Aksaray Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi

Varoğlu, D. (1993). *Kamu Sektörü Çalışanlarının İşlerine ve Kuruluşlarına Karşı Tutumları, Bağlılıkları ve Değerleri*, Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Basılmamış Doktora Tezi.

Varol, F. (2010). *Örgütsel Bağlılık ve İş Tatmininin İşten Ayrılma Niyetine Olan Etkisi: Konya İli İlaç Sektörü Çalışanları Üzerine Bir Uygulama*, Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, Yönetim Organizasyon Bilim Dalı Yüksek Lisans Tezi

Wasti, S.& Arzu (2005). Commitment Profiles: Combinations of Organizational Commitment Forms and Job Outcomes. *Journal of Vocational Behavior*, 67, 290-308.

Yaman, T.(2021). *Etik İklimin, Yenilikçi İş Davranışı, İşten Ayrılma Niyeti ve İş Performansı ile İlişkisinde İş Yükü ve Özdeşleşmenin Rolü*, Zonguldak Bülent Ecevit Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Ana Bilim Dalı, Doktora Tezi

Yazıcı A.M. (2022). *İşletmelerde İş Tatmininin Örgütsel Bağlılığa Etkisinde Örgütsel Adaletin Düzenleyici Rolü ve Buna Yönelik Bir Araştırma*, İstanbul Aydın Üniversitesi Lisansüstü Eğitim Enstitüsü Doktora Tezi

Yazıcıoğlu, İ., Sökmen, A. (2007). Otel İşletmelerinin Yiyecek-İçecek Departmanlarında Görev Yapan İşgörenlerin İş Tatmin Düzeylerinin Değerlendirilmesi: Adana’da Bir Uygulama, *Muğla Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, Yıl 2007, Sayı 18, 01.12.2007

- Yazıcıoğlu, İ. ve Topaloğlu, I.G. (2009). Örgütsel Adalet ve Bağlılık İlişkisi: Konaklama İşletmelerinde Bir Uygulama. *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 1 (1), 3-16.
- Yelboğa, A. (2007). Bireysel Demografik Değişkenlerin İş Doyumu ile İlişkisinin Finans Sektöründe İncelenmesi, *Çağ Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 4 (2), s.1–19
- Yıldız, S.M. (2011). İçsel Pazarlama, İş Tatmini ve Örgütsel Bağlılık İlişkisi: Spor Okullarında Görev Yapan Antrenörler Üzerine Bir İnceleme, *Selçuk Üniversitesi Beden Eğitimi ve Spor Bilim Dergisi*, 13/2011, (2), ss.216-225
- Yıldız, D. (2012). *Çalışma Yaşamında Mobbing'in (Psikolojik Şiddet) Örgütsel Bağlılığa Etkisi: Niğde İlinde Bir Araştırma*, Niğde Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü Yüksek Lisans Tezi
- Yılmaz, B. ve Halıcı, A. (2010). İşgücü Devir Hızını Etkileyen Etmenler: Sekreterlik Mesleğinde Bir Araştırma, *Uluslararası İktisadi ve İdari İncelemeler Dergisi*, Yıl 2 Cilt 2 Sayı 4 Kış
- Yılmaz, O. (2022). *Örgütsel Adalet Algısının Örgütsel Bağlılıkla İlişkisinde İş Tatmininin Aracılık Rolü*, İnönü Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı, Doktora Tezi
- Yunus, N.Y.K. ve Ishak, S. (2012). The Relationship between Internal Satisfaction and External Satisfaction amongst Hotel Customers in Malaysia, *International Journal of Economics Business and Management Studies*, 1/2012, (1), ss.22-29.
- Yücel, İ. ve Demirel, Y. (2013). Mevcut iş alternatiflerinin iş tatmini ve işten ayrılma ilişkisi üzerine etkisi: “başka bir yol daha olmalı!”. *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 27(2), 159-177.
- Yüksekbilgili, Z. ve Akduman, G. (2017). Yapılan İşin Anlamı ve Personel Devir Hızı İlişkisi, *Uluslararası Sosyal Araştırmalar Kongresi*.
- Yürür, S. ve Ünlü, O. (2011). Duygusal Emek, Duygusal Tükenme ve İşten Ayrılma Niyeti İlişkisi. *İş, Güç Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi*, 13(2), 81-104.
- Zimmerman, D. R. (2008). Understanding The Impact of Personality Traits on Individuals Turnover Decisions: A Meta-Analytic Path Model, *Personel Psychology*, (61): 309-348.
- Zincirkıran, M. Çelik Mat, G. CEYLAN, A.K. ve EMHAN, A. (2015). İşgörenlerin Örgütsel Bağlılık, İşten Ayrılma Niyeti, İş Stresi ve İş Tatmininin Örgütsel Performans Üzerindeki Etkisi: Enerji Sektöründe Bir Araştırma, *Finans Politik ve Ekonomik Yorumlar*, Year 2015, Issue: 600, 59 - 71, 01.02.2015

EKLER

Ek 1: Araştırmada Kullanılan Anket Formu

İŞGÖRENLERİN İŞ TATMİNİ VE ÖRGÜTSEL BAĞLILIK DÜZEYLERİNİN, İŞTEN AYRILMA NİYETİ ÜZERİNE ETKİLERİ: AFYONKARAHİSAR TERMAL OTELLER ÖRNEĞİ

Değerli Katılımcı,

Bu anket, işgörenlerin iş tatmini ve örgütsel bağlılık düzeylerinin, işten ayrılma niyeti üzerine etkileri incelemek amacıyla hazırlanmıştır. Bu araştırma Afyon Kocatepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, Yönetim ve Organizasyon Yüksek Lisans Programı kapsamında yürütülmektedir. Elde edilen veriler yalnızca yüksek lisans tezinde bilimsel veri elde etmek amacıyla kullanılacaktır.

Ankete katılanlardan kimlikleri ile ilgili herhangi bir özel veya kişisel bilgi istenmemektedir. Ankete vereceğiniz cevaplar kesinlikle hiçbir kişi veya kurum ile paylaşılmayacaktır. Hiçbir sorunun doğru veya yanlış bir cevabı yoktur. Lütfen anketteki soruları içten ve doğru cevaplayınız. Eksik doldurulan formlar istatistiki açıdan değerlendirilemeyeceği için, tüm sorulara eksiksiz cevap vermeniz önemlidir. Lütfen her bir soru için **seçeneklerden yalnızca bir tanesini işaretleyiniz**. Zaman ayırdığınız için ilginiz ve yardımlarınız için şimdiden çok teşekkür ederim.

Tezi hazırlayan: Ali ERKOL

Tez Danışmanı: Dr.Öğr.Üyesi Koray GÜRPINAR

BÖLÜM 1: KİŞİSEL BİLGİ FORMU

1.Cinsiyetiniz? ☐ Kadın ☐ Erkek

2. Yaşınız? ☐ 18-25 ☐ 26-35 ☐ 36-45 ☐ 46 ve üzeri

3. Eğitim Durumunuz?

☐ İlköğretim ☐ Lise ☐ Ön lisans ☐ Lisans

4.Medeni Durumunuz? ☐ Evli ☐ Bekar

5. Çocuk Sayısı? ☐ Yok ☐ 1 çocuk ☐ 2 Çocuk ☐ 3 Çocuk ve üzeri

6. Kaç yıldır çalışıyorsunuz?

() 1 yıldan az () 1-5 () 6-10 () 11-15 () 16 yıl ve üzeri

7. Mevcut işinizde kaç yıldır çalışıyorsunuz?

() 1 yıldan az () 1-5 () 6-10 () 11-15

8. Aylık gelir düzeyiniz ne kadardır?

() Asgari ücret altı () Asgari ücret () Asgari ücret üzeri

9. Departmanınız?

() Genel Yönetim () Önbüro () Yiyecek & İçecek () Kat hizmetleri
() Güvenlik () Teknik hizmetler () Diğer belirtiniz.....

BÖLÜM 2: İŞ TATMİNİ ÖLÇEĞİ

Lütfen aşağıdaki soruları dikkatlice okuyunuz ve size en uygun olan kutucuğa "X" işareti koyunuz. Her soruya ilişkin sadece tek bir kutucuğa işaret koyunuz.		Hiç tatmin edici değil	Biraz tatmin edici	Tatmin edici	Oldukça tatmin edici	Tamamen tatmin edici
Şu anda sahip olduğum iş;						
1	Beni her zaman meşgul etmesi bakımından					
2	Tek başıma çalışma olanağımın olması bakımından					
3	Zaman zaman farklı şeyler yapabilme şansımın olması açısından					
4	Toplumda "saygın bir kişi" olma şansını bana vermesi açısından					
5	Amirimin emrindeki kişileri idare tarzı açısından					
6	Amirimin karar vermedeki yetkinliği açısından					
7	Vicdanıma aykırı olmayan şeyler yapabilme şansımın olması açısından					
8	Sürekli bir işe sahip olma açısından (iş güvenliği)					
9	Başkaları için bir şeyler yapabilme olanağına sahip olabilmem açısından					

10	Kişilere ne yapacaklarını söyleme şansına sahip olmam açısından					
11	Kendi yeteneklerimi kullanarak bir şeyler yapabilme şansımın olması açısından					
12	İş ile ilgili alınan kararların uygulanmaya konması açısından					
13	Yaptığım iş ve karşılığında aldığım ücret bakımından					
14	İş içinde terfi olanağımın olması açısından					
15	Kendi kararlarımı uygulama serbestliğini bana vermesi açısından					
16	İşimi yaparken kendi yöntemlerimi kullanabilme şansını bana sağlaması açısından					
17	Çalışma şartları açısından					
18	Çalışma arkadaşlarımla birbirleriyle anlaşmaları açısından					
19	Yaptığım iyi bir iş karşısında takdir edilmem açısından					
20	Yaptığım iş karşısında duyduğum başarı hissi açısından					

BÖLÜM 3: ÖRGÜTSEL BAĞLILIK ANKETİ

Lütfen aşağıdaki soruları dikkatlice okuyunuz ve size en uygun olan kutucuğa "X" işareti koyunuz. Her soruya ilişkin sadece tek bir kutucuğa işaret koyunuz.		Hiç katılmıyorum	Biraz katılıyorum	Katılıyorum	Oldukça katılıyorum	Tamamen katılıyorum
1	Meslek hayatımın geri kalan kısmını çalışmakta olduğum kurumda geçirmek beni mutlu eder.					
2	Çalıştığım kurumun sorunlarını gerçekten kendi sorunlarımla gibi hissediyorum					
3	Kendimi çalıştığım kuruma ait hissediyorum					
4	Kendimi çalıştığım kuruma "duygusal olarak bağlı" hissediyorum					

5	Kendimi çalıştığım kurumda “ailenin bir parçası” olarak görüyorum					
6	Çalıştığım kurum benim için çok şey ifade ediyor					
7	Şu anda kendi isteğimden ziyade mecburiyetten dolayı bu kuruluştaki çalışıyorum					
8	İstesem de şu anda çalıştığım kurumdan ayrılmak çok zor olur					
9	Şu anda çalıştığım kurumdan ayrılacak olsam hayatım sekteye uğrar					
10	Dışarıdaki iş imkânları az olduğu için çalıştığım kurumdan ayrılmayı düşünmüyorum					
11	Çalıştığım kuruma kendimden o kadar çok şey verdim ki, buradan ayrılmayı düşünemiyorum					
12	Çalıştığım kurumdan ayrılmamın olumsuz sonuçlarından biri de dışarıdaki iş imkânlarının az olması olabilir					
13	Bu kurumda çalışmaya devam etmek için zorunluluk hissetmiyorum					
14	Benim için avantajlı da olsa şu anda çalıştığım kurumdan ayrılmamın doğru olmadığını düşünüyorum					
15	Çalıştığım kurumdan ayrılırsam kendimi suçlu hissederim					
16	Çalıştığım kurum sadakat gösterilecek bir kurumdur					
17	Buradaki insanlara karşı yükümlülük hissettiğim için çalıştığım kurumdan şu an ayrılamam					
18	Çalıştığım kuruma çok şey borçluyum					

BÖLÜM 4: İŞTEN AYRILMA NİYETİ ÖLÇEĞİ

Lütfen aşağıdaki soruları dikkatlice okuyunuz ve size en uygun olan kutucuğa “X” işareti koyunuz. Her soruya ilişkin sadece tek bir kutucuğa işaret koyunuz.	Hiç katılmıyorum	Biraz katılıyorum	Katılıyorum	Oldukça katılıyorum	Tamamen katılıyorum
--	------------------	-------------------	-------------	---------------------	---------------------

1	Eğer imkanım olsaydı işimden ayrılırdım					
2	Son bir yıl içerisinde işimden ayrılmayı daha sık düşünmeye başladım					
3	Aktif olarak yeni bir iş arıyorum					
4	İşimden ayrılmayı düşünmüyorum					



Ek 2: Etik Kurul Onay Formu

Evrak Tarih ve Sayısı: 01.02.2023-158272

T.C. AFYON KOCATEPE ÜNİVERSİTESİ SOSYAL VE BEŞERİ BİLİMLERİ BİLİSMEL ARAŞTIRMA VE YAYIN ETİĞİ KURULU KARARLARI	
TOPLANTI SAYISI:01	KARAR TARİHİ: 27.01.2023
KARAR 2023/7 Üniversitemiz Sosyal Bilimler Enstitüsü öğretim elemanı Dr. Öğr. Üyesi Koray GÜRPINAR tarafından yürütülen (Diğer Araştırmacılar: Ali ERKOL), "İşgörenlerin İş Tatmini ve Örgütsel Bağlılık Düzeylerinin, İşten Ayrılma Niyeti Üzerine Etkileri: Afyonkarahisar Termal Oteller Örneği" başlıklı yüksek lisans tezi kapsamında kullanılacak veri toplama araçlarının, etik açıdan sakıncalı olmadığına, katılanların oy birliği ile karar verildi. ASLI GİBİDİR e-imzalıdır Prof. Dr. İsa SAĞBAŞ Sosyal ve Beşeri Bilimleri Bilimsel Araştırma ve Yayın Etiği Kurul Başkanı	

Bu belge, güvenli elektronik imza ile imzalanmıştır.

Evrak Doğrulaması <https://turkiye.gov.tr/ebd?eK=5381&eD=BS4KAZJKJE&eS=158272> adresinden yapılabilir.