

**T.C.**  
**HASAN KALYONCU ÜNİVERSİTESİ**  
**SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ**  
**İŞLETME ANABİLİM DALI**  
**İŞLETME TEZLİ YÜKSEK LİSANS PROGRAMI**

**MESLEĞE ADANMIŞLIK VE İŞTEN AYRILMA NİYETİ ARASINDAKİ**  
**İLİŞKİNİN İNCELENMESİ: ADIYAMAN ÜNİVERSİTESİNDE BİR**  
**UYGULAMA**

**YÜKSEK LİSANS TEZİ**

**HAZIRLAYAN**  
**ABDULHAMİT BİLGİÇ**

**GAZİANTEP - 2018**

**T.C.**  
**HASAN KALYONCU ÜNİVERSİTESİ**  
**SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ**  
**İŞLETME ANABİLİM DALI**  
**İŞLETME TEZLİ YÜKSEK LİSANS PROGRAMI**

**MESLEĞE ADANMIŞLIK VE İŞTEN AYRILMA NİYETİ ARASINDAKİ  
İLİŞKİNİN İNCELENMESİ: ADIYAMAN ÜNİVERSİTESİNDE BİR  
UYGULAMA**

**YÜKSEK LİSANS TEZİ**

**HAZIRLAYAN**  
**ABDULHAMİT BİLGİÇ**

**TEZ DANIŞMANI**  
**DR. ÖĞR. ÜYESİ YAKUP DURMAZ**

**GAZİANTEP - 2018**



**SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ MÜDÜRLÜĞÜNE  
YÜKSEK LİSANS KABUL VE ONAY FORMU**

**İşletme** Anabilim Dalı **İşletme** Tezli Yüksek Lisans Programı öğrencisi **Abdulhamit BİLGİÇ** tarafından hazırlanan “**Mesleğe Adanmışlık ve İşten Ayrılma Niyeti Arasındaki İlişkinin İncelenmesi: Adıyaman Üniversitesinde Bir Uygulama**” başlıklı tez, 01/08/2018 tarihinde yapılan savunma sınavı sonucu **başarılı** bulunarak jürimiz tarafından **Yüksek Lisans Tezi** olarak kabul edilmiştir.

Görevi

Unvanı, Adı ve Soyadı

İmzası:

Kurumu/Üniversitesi

Tez Danışmanı

Dr. Öğr. Üyesi **Yakup DURMAZ**

Hasan Kalyoncu Üniversitesi

Jüri Başkanı

Prof. Dr. H. Mustafa **PAKSOY**

Gaziantep Üniversitesi

Jüri Üyesi

Dr. Öğr. Üyesi **Yunus KILIÇ**

Hasan Kalyoncu Üniversitesi

Bu tez Enstitü Yönetim Kurulunca belirlenen yukarıdaki jüri üyeleri tarafından uygun görülmüş ve Enstitü Yönetim Kurulu kararı ile onaylanmıştır.

**Prof. Dr. Mazlum ÇELİK**  
Enstitü Müdürü

## TEZ ETİK VE BİLDİRİM SAYFASI

Yüksek Lisans Tezi olarak sunduğum “**Mesleğe Adanmışlık ve İşten Ayrılma Niyeti Arasındaki İlişkinin İncelenmesi: Adıyaman Üniversitesinde Uygulama**” başlıklı çalışmanın tarafımca, bilimsel ahlak ve geleneklere aykırı düşecek bir yardıma başvurmaksızın yazıldığını ve yararlandığım eserlerin kaynakçada gösterilenlerden oluştuğunu ve bunlara atıf yapılarak yararlanmış olduğumu belirtir ve onurumla doğrularım.  
28/09/2018

**Abdulhamit BİLGİÇ**

## ÖNSÖZ

Yüksek lisans eğitimim başladığı günden itibaren samimi ve sıcak kanlı tavırları ile bana ilham kaynağı olan, danışmanlık hizmetini en güzel şekilde sağlayan, saygı ve sevgisiyle örnek bir insan olan tez danışmanım Dr.Ög.Üyesi Yakup DURMAZ' a teşekkür ederim. Ayrıca bana gerek izin konusunda gerekse çalışma hayatımda destek olan değerli hocamız Prof.Dr. Yasin ÇİÇEK ve mesai arkadaşlarıma teşekkür ederim. Bütün hayatım boyunca her zaman iyi günümde ve kötü günümde arkamda bir dağ gibi duran annem, Babam ve kardeşlerime sonsuz şükranlarımı sunarım. Yüksen lisans eğitimimin başından beri beni motive eden, sevgi ve şefkati ile hayatı benim için değerli kılan sevgili eşim Neslihan BİLGİÇ' e teşekkürü bir borç bilirim.

Gaziantep, 2018

Abdulhamit BİLGİÇ

## ÖZET

Mesleğe adanmışlık, çalışanın işe bağlılığını ifade eden bir kavramdır. Çalışanın işi hayatının merkezine koymasına işaret eder ve yaşamındaki önemini vurgular. İşten ayrılma niyeti ise çalışanların tatminsizliğini ifade etmektedir.

Bu çalışmanın amacı mesleğe adanmışlık ve işten ayrılma niyeti arasındaki ilişkinin incelenmesidir. Bu bağlamda Adıyaman Üniversitesi çalışanlarına bir anket uygulaması yapılmıştır.

Elde edilen sonuçlar incelendiğinde, katılımcıların mesleğe adanmışlık ve işten ayrılma niyeti seviyelerinin ortalama düzeyde olduğu ve bu iki değişken arasında negatif yönlü ve anlamlı bir ilişkinin olduğu bulunmuştur.

**Anahtar kelimeler:** Mesleğe adanmışlık, İşten ayrılma niyeti, Adıyaman üniversitesi

## **ABSTRACT**

Commitment to job is a concept that represents the employee's devotion to their job. It means that the employee has put his job into the center of their life and it emphasizes the importance of that job in their life. The intention to quit states the dissatisfaction of the employee.

The objective of this study is to investigate the relationship between professional dedication and turnover intention. In this context, a questionnaire is conducted to personals of Adiyaman University.

The results of the study shows that the professional dedication and turnover intention levels of the participants are at an average level and there is a negative meaningful relationship between these two variables.

**Keywords:** Professional Dedication, Turnover Intention, Adiyaman University

## İÇİNDEKİLER

Sayfa No.

ÖNSÖZ.....	i
ÖZET .....	ii
ABSTRACT .....	iii
İÇİNDEKİLER.....	iv
TABLolar LİSTESİ.....	viii
KISALTMALAR LİSTESİ .....	ix

### BİRİNCİ BÖLÜM

GİRİŞ.....	1
1.1.Problem Durumu .....	2
1.1.1.Problem Cümlesi .....	2
1.1.2. Alt Problemler .....	3
1.2. Araştırmanın Amacı .....	4
1.3. Araştırmanın Önemi .....	4
1.4. Araştırmanın Varsayımları .....	4
1.5.Araştırmanın Sınırlılıkları .....	5
1.6. Tanımlar .....	5

### İKİNCİ BÖLÜM

MESLEĞE ADANMIŞLIK KAVRAMI.....	6
2.1. Mesleğe Adanmışlık Tanımı .....	6
2.2. Örgütsel Adanmışlık Kavramı .....	12
2.2.1. Davranışsal Adanmışlık .....	15
2.2.2. Tutumsal Adanmışlık .....	15
2.3. Mesleğe Adanmışlığın Önemi.....	17
2.4. İşe Adanmışlığın Sınıflandırılması.....	18
2.4.1. Duygusal Adanmışlık .....	18
2.4.2. Bilişsel Adanmışlık .....	19
2.4.3. Fiziksel Adanmışlık.....	19
2.5. İşe Adanmışlık Oluşturma.....	20



2.6. Adanmışlık ve Psikolojik Etkenler.....	23
2.7. Mesleğe Adanmışlığı Etkileyen Faktörler.....	23
2.7.1. Kişisel Faktörler .....	24
2.7.2. Örgütsel Faktörler .....	24
2.8. Mesleğe Adanmışlığın Boyutları .....	26
2.8.1. Azim .....	26
2.8.2. Benimseme .....	26
2.8.3. Kendini Adama .....	26
2.9. Mesleğe Adanmışlığın Sonuçları .....	26
2.10. İlgili Araştırmalar .....	27

## ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

<b>İŞTEN AYRILMA NİYETİNİN KAVRAMSAL ÇERÇEVESİ.....</b>	<b>30</b>
3.1. İşten Ayrılma Niyetinin Tanımı .....	30
3.2. İşten Ayrılma Niyetinin Nedenleri.....	31
3.3. İşten Ayrılma Niyetini Etkileyen Faktörler.....	34
3.3.1. Psikolojik Sermaye.....	35
3.3.2. Bireysel Faktörler .....	36
3.3.3. Ekonomik Faktörler.....	36
3.3.4. Örgütsel Faktörler .....	37
3.3.5. Çevresel Faktörler .....	37
3.4. İşten Ayrılma Niyetinin Sonuçları .....	38
3.5. İşten Ayrılma Niyetinin Kuramsal Çerçevesi .....	39
3.5.1. Price ve Mueller'in Modeli .....	40
3.5.2. Mobley'in Modeli .....	41
3.5.3. Lee ve Mitchell'in Modeli.....	42
3.5.4. Cotton ve Tuttle'in Modeli.....	42
3.6. İşten Ayrılma Niyetinin Örgütlere Etkisi .....	43
3.7. İlgili Araştırmalar .....	44

## **DÖRDÜNCÜ BÖLÜM**

### **MESLEĞE ADANMIŞLIK VE İŞTEN AYRILMA NİYETİ ARASINDAKİ İLİŞKİNİN İNCELENMESİ ..... 47**

4.1. Araştırmanın Amacı .....	47
4.2. Araştırmanın Ana Kütlesi ve Örnek Kütlesi .....	47
4.3. Araştırmanın Hipotezleri.....	47
4.4. Araştırmada Kullanılan Veri Toplama Araçları.....	48
4.4.1. İşe Angaje Olma Ölçeği .....	49
4.4.2. İşten Ayrılma Niyeti Ölçeği .....	49
4.5. Araştırmanın Analizi .....	50

## **BEŞİNCİ BÖLÜM**

### **BULGULAR VE YORUM ..... 51**

5.1. Demografik Bilgilere Yönelik Bulgular.....	51
5.2. Araştırma Değişkenlerine Yönelik Bulgular.....	53
5.3. Araştırma Değişkenleri Kişisel Bilgiler Arasındaki İlişkilere Yönelik Bulgular.....	54
5.3.1. İşe Angaje Olma Ölçeği ile Kişisel Bilgiler Arasındaki İlişkilere Yönelik Bulgular	54
5.3.2. İşten Ayrılma Niyeti ile Kişisel Bilgiler Arasındaki İlişkilere Yönelik Bulgular.....	57

## **ALTINCI BÖLÜM**

### **TARTIŞMA, SONUÇ VE ÖNERİLER ..... 61**

6.1. Tartışma ve Sonuç .....	61
6.2. Öneriler.....	63

### **KAYNAKÇA ..... 65**

### **EKLER..... 79**

### **EK 1. Anket Soruları ..... 80**

## TABLULAR LİSTESİ

<b>Tablo 1.</b> Birleştirilmiş Model Değişkenleri ve İşten Ayrılma Niyeti ile İlişkisi .....	32
<b>Tablo 2.</b> Demografik Bilgilere İlişkin Frekans Analizi Sonuçları.....	51
<b>Tablo 3.</b> Araştırma Değişkenlerine İlişkin Betimsel Analiz Sonuçları.....	53
<b>Tablo 4.</b> Araştırma Değişkenlerinin Arasındaki İlişkiye Yönelik Pearson Korelasyon Analizi Sonuçları.....	53
<b>Tablo 5.</b> Cinsiyet ile İşe Angaje Olma Arasındaki İlişkiye Yönelik Bağımsız Örneklem T Testi Sonuçları .....	54
<b>Tablo 6.</b> Eğitim Durumu ile İşe Angaje Olma Arasındaki İlişkiye Yönelik Tek Yönlü Varyans Analizi Sonuçları .....	54
<b>Tablo 7.</b> Medeni Durum ile İşe Angaje Olma Arasındaki İlişkiye Yönelik Bağımsız Örneklem T Testi Sonuçları .....	55
<b>Tablo 8.</b> Yaş ile İşe Angaje Olma Arasındaki İlişkiye Yönelik Tek Yönlü Varyans Analizi Sonuçları.....	55
<b>Tablo 9.</b> Aylık Gelir ile İşe Angaje Olma Arasındaki İlişkiye Yönelik Tek Yönlü Varyans Analizi Sonuçları .....	56
<b>Tablo 10.</b> Mesleki Tecrübe ile İşe Angaje Olma Arasındaki İlişkiye Yönelik Tek Yönlü Varyans Analizi Sonuçları .....	56
<b>Tablo 11.</b> Meslek ile İşe Angaje Olma Arasındaki İlişkiye Yönelik Tek Yönlü Varyans Analizi Sonuçları.....	57
<b>Tablo 12.</b> Cinsiyet ile İşten Ayrılma Niyeti Arasındaki İlişkiye Yönelik Bağımsız Örneklem T Testi Sonuçları .....	57
<b>Tablo 13.</b> Eğitim Durumu ile İşten Ayrılma Niyeti Arasındaki İlişkiye Yönelik Tek Yönlü Varyans Analizi Sonuçları .....	58
<b>Tablo 14.</b> Medeni Durum ile İşten Ayrılma Niyeti Arasındaki İlişkiye Yönelik Bağımsız Örneklem T Testi Sonuçları .....	58
<b>Tablo 15.</b> Yaş ile İşten Ayrılma Niyeti Arasındaki İlişkiye Yönelik Tek Yönlü Varyans Analizi Sonuçları.....	59
<b>Tablo 16.</b> Aylık Gelir ile İşten Ayrılma Niyeti Arasındaki İlişkiye Yönelik Tek Yönlü Varyans Analizi Sonuçları.....	59
<b>Tablo 17.</b> Mesleki Tecrübe ile İşten Ayrılma Niyeti Arasındaki İlişkiye Yönelik Tek Yönlü Varyans Analizi Sonuçları.....	60
<b>Tablo 18.</b> Meslek ile İşten Ayrılma Niyeti Arasındaki İlişkiye Yönelik Tek Yönlü Varyans Analizi Sonuçları .....	60

## KISALTMALAR LİSTESİ

- C.** : Cilt  
**Doç. Dr.** : Doçent Doktor  
**Prof. Dr.** : Profesör Doktor  
**s.** : sayfa  
**S.** : Sayı  
**T.C.** : Türkiye Cumhuriyeti  
**v.d.** : ve diğerleri



## BİRİNCİ BÖLÜM

### GİRİŞ

Günümüzde organizasyonların en ciddi problemlerinden biri personelin işten çıkmasıdır. Bir personelin işten ayrılma eğilimi şeklinde tanımlanan işten çıkma niyeti farklı araştırmacılar tarafından türlü şekillerde açıklanmıştır. İşten çıkma niyeti, Meyer ve Tett tarafından (1993) işten çıkma oluşumunun habercisidir, biçiminde açıklanırken, Gaertner tarafından (1999), kişilerin iradesiyle sosyal bir sistem içerisinde çıkma yönelimidir, biçiminde ifade edilmiştir.

İşten ayrılma tutumları ve işe devam etmeme, işten çıkma eğiliminin göstergelerindedir. Kişiler örgüt içerisinde çıkmayı düşündüklerinde işiyle olan etkileşim düzeyini düşürmek ile beraber başka iş olanakları için incelemeler yapma çabası içerisine girmektedirler. Kişilerin davranışlarının hangi seviyede gerçek tutumları yansıttığını araştıran bireyler, işten çıkma eğilimi gerçek işten çıkma tutumuna neden olmaktadır, oluşumuna ulaşmışlardır. Anlık bir biçimde gelişmeyen işten çıkma eğilimi, türlü koşullar sağlandığında işten çıkma tavrını meydana getirmektedir. İşten çıkma eğilimiyle beraber kişide iş gücü kaybı ve dolaylı yoldan örgüt adına ek maliyet çıkarma gibi negatif yönlü sonuçlara neden olmaktadır. Kişinin işten çıkma kararı almasıyla başlayan söz konusu süreç bahsedilen negatifliklerin sayısını çoğaltmaktadır.

Mesleğe adanmışlıksa özveri, işe kendini verme ve çaba gösterme oluşumları ile açıklanan, işe dair olanların iyi olmasının olumlu ve motivasyon yükselten bölümüdür. Çaba, çalışma esnasında yüksek seviyede enerji harcamak ve zihinsel açıdan kendini işe vermek, iş adına uğraş göstermeye gönüllü olmak ve zor oluşumlar olması durumunda bile işi sürdürme anlamına gelmektedir. Özveri, işe ilişkin olarak güç sahibi olmak ve ilham, meydan okuma, anlam, gurur ve coşku duyguları şeklinde açıklanmaktadır. Kendini işe vermeye, bütünüyle yoğunlaşmış ve mutlu olarak odaklanmış olma anlamına gelmektedir. Mesleğe kendini adamak tükenmişlik oluşumunun zıttı olarak değerlendirilebilir.

Mesleğe kendini adama; işi yapanın, işini gereken değer ve hedeflere uygun olarak tutum sergileme arzusu ve işteki rollerini etkili biçimde yerine getirme beklentisidir. Bu

sebeple personellerin mesleğe adanmışlık seviyeleri personellerin yaptıkları işteki uğraşları ve çabalarıyla ilişkilidir.

Üniversiteler toplum içerisinde önem teşkil eden bir konuma sahip, emeğin yoğun olduğu oluşumlardır. Toplum içerisinde önem teşkil eden bir konumda olmalarının sebebi; birey için hayati bir değer olarak değerlendirilen sağlık oluşumu ile ilişkili olmalarından kaynaklanmaktadır. Toplumun eğitim hizmeti gereksinimlerini gidermek hedefi ile oluşturulan söz konusu kuruluşların başarı elde etmesinde ve hedeflerini yerine getirmesindeyse, emek oluşumu fazla olan bir sektör olmasından kaynaklı, personel oluşumunun önem derecesi yüksektir. Bu sebeple özellikle söz konusu sektör içerisindeki idarecilerin personellere değer verdiğini belli etmesi, adaletli tutum sergilemeleri, kuruluşlarına bağlılık seviyelerini güçlendirmeleri, isten tatmin olma düzeylerinin arttırılması konularının üzerinde durmaları gerekmektedir. Tersine durumda personeller isten ayrılma eğilimi gösterebilirler ki Türkiye’de eğitim sektörünün en ciddi problemlerinden biri sayı bakımından yeterli olmayan eğitim çalışanına sahip olmasıdır. Türkiye içerisinde elde bulunan eğitim iş gücü nüfusuna bağlı olarak OECD Avrupa Bölgesi Ülkeleri’yle karşılaştırıldığında; düşük düzeyde olduğu görülmektedir. Bu sebeple Türkiye içerisinde eğitim çalışanı sayısında nicel bağlamda görülen yetersizliğin bir de mutlu olmayan ve işten çıkma eğilimli tavırlar sergileyen eğitim personellerinden kaynaklı nitel bağlamda da yaşanmama konusuna önem verilmelidir.

## **1.1.Problem Durumu**

Çalışanların iş hayatında, mesleğe adanmışlıkları ve işten ayrılma niyetleri arasındaki ilişki durumu.

### **1.1.1.Problem Cümlesi**

Değişen iş hayatı ile birlikte mesleğe adanmışlık ve işten ayrılma niyeti kavramları giderek daha fazla önem taşımaktadır. Bu kapsamda araştırmanın problemi, “Mesleğe adanmışlığın, işten ayrılma niyetine etkisi var mı?” şeklinde belirlenmiştir. Bununla beraber çalışanların demografik özelliklerinin mesleğe adanmışlık ve işten ayrılma niyetine etkisi olup olmadığı araştırmanın diğer bir problemini oluşturmaktadır.

### 1.1.2. Alt Problemler

Araştırmanın bu kısmında önceki kısımda belirtilen problem cümlesine ait, alt problem cümleleri tespit edilmiştir. Araştırmaya ait alt problem cümleleri aşağıdaki gibidir.

1. Katılımcıların işten ayrılma niyetleri ile işe angaje olma düzeyleri arasında negatif yönlü anlamlı bir etki var mıdır?

2. Katılımcıların cinsiyetlerine göre işe angaje olma düzeyleri anlamlı bir şekilde farklı mıdır?

3. Katılımcıların eğitim durumlarına göre işe angaje olma düzeyleri anlamlı bir şekilde farklı mıdır?

4. Katılımcıların medeni durumuna göre işe angaje olma düzeyleri anlamlı bir şekilde farklı mıdır?

5. Katılımcıların yaşlarına göre işe angaje olma düzeyleri anlamlı bir şekilde farklı mıdır?

6. Katılımcıların aylık gelirlerine göre işe angaje olma düzeyleri anlamlı bir şekilde farklı mıdır?

7. Katılımcıların mesleki tecrübelerine göre işe angaje olma düzeyleri anlamlı bir şekilde farklı mıdır?

8. Katılımcıların mesleklerine göre işe angaje olma düzeyleri anlamlı bir şekilde farklı mıdır?

9. Katılımcıların cinsiyetlerine göre işten ayrılma niyetleri anlamlı bir şekilde farklı mıdır?

10. Katılımcıların eğitim durumlarına göre işten ayrılma niyetleri anlamlı bir şekilde farklı mıdır?

11. Katılımcıların medeni durumuna göre işten ayrılma niyetleri anlamlı bir şekilde farklı mıdır?

12. Katılımcıların yaşlarına göre işten ayrılma niyetleri anlamlı bir şekilde farklı mıdır?

13. Katılımcıların aylık gelirlerine göre işten ayrılma niyetleri anlamlı bir şekilde farklı mıdır?

14. Katılımcıların mesleki tecrübelerine göre işten ayrılma niyetleri anlamlı bir şekilde farklı mıdır?

15. Katılımcıların mesleklerine göre işten ayrılma niyetleri anlamlı bir şekilde farklı mıdır?

## **1.2. Araştırmanın Amacı**

Bu çalışma, Adıyaman Üniversitesinde çalışanların mesleğe adanmışlık ve işten ayrılma niyetleri arasındaki ilişkiyi araştırmak amacı ile yapılmıştır. Çalışanların mesleğe adanmışlıkları ve işten ayrılma niyetleri arasındaki ilişki demografik özelliklere göre de incelenmiştir.

## **1.3. Araştırmanın Önemi**

Adıyaman Üniversitesinde çalışanların mesleğe adanmışlık ve işten ayrılma niyeti arasındaki ilişkiyi ortaya koymaktır.

## **1.4. Araştırmanın Varsayımları**

Araştırmanın varsayımları şu şekilde sıralanabilir:

1.Araştırmaya katılan çalışanların araştırma sırasında uygulanacak olan ölçme araçlarına samimi ve doğru cevap verdikleri varsayılmıştır.

2.Araştırma evrenin ölçeğini temsil edeceği varsayılmıştır.

3.Araştırmada uygulanan ölçeğin, araştırmayı ölçecek düzeyde olduğu varsayılmıştır.



## 1.5.Araştırmanın Sınırlılıkları

Araştırma verileri sadece Adıyaman Üniversitesi çalışanlarının bir kısmı üzerinde uygulanmıştır. Dolayısıyla araştırmanın sonuçları sadece veri toplanan örneklemin durumunu yansıtmaktadır.

## 1.6. Tanımlar

**Mesleğe Adanmışlık:** İşe bağlılık anlamında kullanılan, işinde iyi olma anlamına gelen pozitif bir ifade olarak tanımlanmaktadır.

**Örgütsel adanmışlık:** Çalışanların kendilerini örgütün bir parçası olarak hissetme derecesi şeklinde tanımlamaktadırlar.

**Davranışsal Adanmışlık:** Çalışanların bir örgütte çok uzun süre kalmaları sonunda ortaya çıkan sorunlarla nasıl başa çıktıklarını gösteren bir kavramdır.

## İKİNCİ BÖLÜM

### MESLEĞE ADANMIŞLIK KAVRAMI

#### 2.1. Mesleğe Adanmışlığın Tanımı

Mesleğe adanmışlık, işe bağlılık anlamında kullanılan, işinde iyi olma anlamına gelen pozitif bir ifade olarak tanımlanmaktadır. Gayret, özveri ve kendini verme gibi kavramlarla ilişkilendirilmektedir. İş anlamında gayret, çalışma sürecinde yüksek düzeyde enerji sahibi olmak ve kendini işe vermek olarak ifade edilmektedir. Gayret gösteren insanlar işleri için çaba sarf etmekte ve zorluklar karşısında yılmamaktadırlar. Özverinin işle ilişkili tanımında güçlü olma ifadesi kullanılmaktadır. Coşku, ilham, gurur ve meydan okuma duygularıyla ilişkilendirilmektedir. Çalışanların işlerine tamamen mutlu bir şekilde yoğunlaşmaları kendini verme olarak tanımlanmaktadır. Ayrıca mesleğe adanmışlık ve tükenmişlik kelimeleri karşıt anlamlı kelimeler olarak alınmaktadır (Turhan vd., 2012). Çalışanların sahip oldukları mesleklerin amaçlarına ve değerlerine uygun davranmaları ve işlerinin getirdiği rolleri isteyerek yapmaları mesleğe adanmışlık olarak ifade edilmektedir (Eroğlu, 2007: 34). Çalışanların işlerine gösterdikleri çaba ve gayretin, mesleklerine adanmışlık düzeyleriyle ilişkisi bulunmaktadır. Çalışanların performansları mesleğe adanmışlık düzeylerinden etkilenmektedir.

İşverenler, rakip işletmelere karşı rekabet avantajı kazanabilmek için marka oluşturmak istemektedirler. İşverenin çalışanlardan maksimum verim almasıyla rekabet avantajı oluşturabilmesi arasında bir bağlantı bulunmaktadır. Bu sebeple işe adanmışlık düzeyi yüksek olan çalışanlar işletmeye rekabet avantajı sağlamaktadırlar. Yapılan çalışmalar bunun doğruluğunu göstermektedir. Türkçe çalışmalarda işe cezbolma, işe gönülden adanma, işle bütünleşme, işe bağlanma ve işe adanma şeklinde ifade edilebilen bu durum yabancı literatürde “job-work-employee-organizational engagement” şeklinde geçmektedir (Terlemez, 2012). Literatürde işe adanmışlıkla alakalı olarak en çok Kahn'ın (1990) tanımı kullanılmaktadır. Kahn'a göre çalışanların fiziksel, duygusal ve zihinsel bağlamda işlerini tam olarak benimsemelerine işe adanmışlık denmektedir (Kahn, 1990:694). Schaufeli ve Bakker (2003) işe adanmışlığı, iş ile ilgili enerji, adanma ve işe gömülme gibi pozitif özelliklerin bulunduğu bir olgu olarak tanımlamaktadır (Maslach vd., 2001: 397). Maslach ve Leiter'e göre, işe adanmışlık, tükenmişliğin üç bileşininin tersi konumda bulunmaktadır. Yani

bitkinlik, işe yabancılaşma ve profesyonel yetkinliğin düşük olması gibi özellikler işe adanmışlıkta bulunmamaktadır. Bu araştırmacılar bir çalışanın tükenmişlik seviyesinin işe adanmışlık seviyesini vereceğini söylemektedir. Bu, bir çalışanda düşük düzeyde tükenmişlik bulunmasının yüksek düzeyde işe adanmışlığı ifade ettiği anlamına gelmektedir. Buna karşın sonradan yapılan araştırmalar da tükenmişliğin ve işe adanmışlığın birbirlerinden çok farklı kavramlar olduğunu saptamıştır (Bal, 2009: 546). İşe adanmışlık kavramının çok farklı tanımları bulunmaktadır. Kahn (1990: 694) ve sonrasında Kahn'ın tanımını destekleyen May ve arkadaşları (2004) işe adanmışlığı, çalışanların kendilerini fiziksel, bilişsel ve duygusal olarak işlerindeki rollere adanmaları olarak tanımlamaktadır. Onlara göre anlamlılık, psikolojik güven ve elverişlilik işe adanmışlığı etkileyen üç faktör olarak görülmektedir. Maslach ve Leiter (2001) enerji, bağlılık ve yeterlilik şeklinde üç temel özellikle kendini gösteren işe adanmışlığın tükenmişlik sendromunun antitezi olduğunu düşünmektedir. Schaufeli ve arkadaşları (2002) işe adanmışlığı pozitif ve tatmin edici bir durum şeklinde ifade etmektedirler. Onlara göre işe adanmışlık, işle ilgili canlılık, kendini işe adama ve absorpsiyon olarak tanımlanmaktadır. Roberts ve Davenport (2002: 21)'a göre çalışanların işlerine hissettikleri bağlılık ve coşku işe adanmışlık olarak ifade edilmektedir. Saks (2006: 600) işe adanmışlığın, çalışanların gösterdikleri iş performanslarını etkileyen bilişsel, duygusal ve davranışlarda yapılardan oluşan bir kavram olduğunu belirtmektedir. Catsopoulos ve Costa (2009) çalışanların işlerine hissettikleri pozitif ve heyecan verici duygunun işe adanmışlık olduğunu düşünmektedirler. Ayrıca işe adanmış çalışanlar işleriyle duygusal bir ilişki kurmaktadır. Macey ve arkadaşları (2008) işe adanmışlığı, çalışanların enerjilerini ve amaçlarını başkaları tarafından görünür şekilde örgütün hedeflerine bireysel inisiyatif, uyumluluk ve efor şeklinde göstermeleri olarak ifade etmektedir.

Çalışanların işlerinde mükemmel bir performans göstermeye adanmaları ve enerjik yapıları adanmışlık olarak tanımlanmaktadır. Bu kavram literatüre Khan (1990) tarafından kazandırılmıştır. Kahn (1990)'a göre adanmış çalışanların fiziksel, bilişsel ve duygusal durumları iş rolleriyle tamamen bağlantılı olmaktadır. Buna göre adanmış çalışanlar daha çok kendi istekleriyle yüksek çaba gösterme gayretinde bulunmakta ve daha sıkı çalışmaktadırlar (Bakker, 2011: 265). Maslach, Schaufeli ve Leiter'in analizine (2001: 397) göre, işe adanmışlık, örgütsel bağlılık, iş tatmini ya da işe bağlanma gibi yapılardan farklı görülmektedir. Çalışanların iş sahibi olmalarını sağlayan örgütlerle ilişkileri örgütsel bağlılık olarak bilinmekte ve bu kavram örgüte odaklanmaktadır. İş tatmini çalışanların kendileriyle olan ilişkilerini kapsamaktadır. Buna göre çalışanların işlerini bir ihtiyaç tamamlama olarak

görmeleri, kendilerini zorluktan veya tatminsizlikte kurtardığını düşünmeleri iş tatmini olarak ifade edilmektedir. İşe bağlanma, işe adanmışlığın bağlanma yönüne benziyor olsa da enerji ve etkililik boyutlarını içermemektedir. May ve arkadaşları (May vd., 2004: 11)'na göre adanmışlık, çalışanların işlerinde fiziksel, duygusal ve bilişsel durumlarını da taşımalarının önemli olduğu bir kavram olarak ifade edilmektedir. Onlara göre çoğu iş, fiziksel gayret ve dürtü gerektirmektedir. Duygusal tükenme ve bilişsel istemler iş ve birey tarafından çeşitlendirilse de bu kavramlara da ihtiyaç olduğunu ileri sürmektedirler (Olivier ve Rothmann, 2007: 49). Sonentag (2003), işe adanmışlığın sürekli bir deneyim olarak görülmesine karşı çıkmaktadır. Ona göre bir çalışanın işe adanmışlık düzeyi günden güne farklılıklar gösterebilmektedir. Bu durum kişisel koşullara bağlı olabilmektedir. Buna bağlı olarak sürekli işe adanmışlığın, günlük işe adanmışlıkla tamamlandığı söylenmektedir (Bakker ve Schaufeli, Work engagement, 2014: 229). İşe adanmışlık, ilgili, bağlı, tutkulu ve hevesli olma gibi kavramları ifade etmektedir. Ayrıca yoğunlaşma, enerji ve çabaya odaklanma da işe adanmışlıkla ilgili olmaktadır. Merriam-Webster sözlüğünde, duygusal ilgi veya bağlılık ve çalışma yapısı adanmışlık olarak ifade edilmektedir (Schaufeli ve Bakker, Defining and Measuring Work Engagement: Bringing Clarity the Concept, 2010: 11). İşe adanmışlık kavramı, çalışanların fiziksel ve bilişsel enerji düzeylerinin yüksekliğini ifade etmesi sebebiyle tatmin ve bağlılıktan daha pozitif bir kavram olarak görülmektedir. Bu durum çalışanların işlerinde çabaya ve zamana yatırım yapmak istedikleri anlamına gelmektedir (Bakker ve Schaufeli, Work engagement, 2014: 228). İşe adanmışlığın bir kavram haline getirilmesi konusunda uygulamacılar ve bilim insanları arasında bir uzlaşma bulunmamaktadır. Adanmışlıkla alakalı iş ve akademik görüşler detaylı olarak tartışılmaktadır (Schaufeli ve Bakker, 2010: 11).

İşe adanmışlık düzeyini geliştirmek için insan kaynakları danışmanlık firmaları çalışmalar yapmaktadırlar. Bu firmalara göre, üretkenliğin, satışların, müşteri tatmininin ve kar seviyelerinin artmalarının işe adanmışlık düzeyinin yüksek olmasıyla doğrudan ilgisi bulunmaktadır. Development Dimensions International'a göre adanmışlık, çalışanların örgüt hedeflerine inandığı ve desteklediği bilişsel, örgüte aitlik ve bağlılık hissettiği duygusal ve örgütte kalmak isteyip ekstra çaba sarfettiği davranışsal boyutlardan oluşmaktadır. Hewitt firması, adanmış çalışanların üç genel davranışı sürekli gösterdiklerini söylemektedir (Schaufeli ve Bakker, Defining and Measuring Work Engagement: Bringing Clarity the Concept, 2010: 11-12);

1) Söylerler; Burada çalışanlar, müşterilere, çalışma arkadaşlarına ve çalıştığı yerde çalışmak isteyen insanlara örgütleriyle ilgili pozitif konuşmalar yapmaktadırlar.

2) Kalırlar; Kalma durumu örgüte bağlı olmayı da ifade etmektedir. Çalışanlar başka yerde çalışma fırsatlarına sahip olmalarına rağmen buldukları örgütte kalma isteği göstermektedirler.

3) Çabalar/Çalışırlar; Çalışanlar, yaptıkları işlerin ve çalıştıkları işletmelerin daha başarılı olmaları için ekstra zaman harcamakta ve çaba sarf etmektedirler.

- Towers Perrin, işe adanmışlığın etkili bir yapı olduğunu söylemektedir. Ona göre çalışanlar işlerinden ve bağlı oldukları örgütten bireysel tatmin sağlamak ve bu durumu da işlerine pozitif bir şekilde yansıtmaktadırlar.

- Mercer, çalışanların çalıştıkları işletmelerin başarılı olduğu zaman bir hak hissettikleri ve böylece yüksek performans gösterdikleri psikolojik yapıyı adanmışlık olarak tanımlamaktadır. Adanmışlıkla alakalı tanımlar farklılık gösterebilir de bu kavram, örgütsel bağlılık ve ekstra rol davranışı üzerinden tanımlanmaktadır.

İşe adanmışlığı kavramlaştıran ilk bilim insanı olan Kahn (1990: 698)'a göre adanmışlık, örgüt üyelerinin çıkarlarının iş rolleri için kontrol altına alınmasını ifade etmektedir. Çalışanlar adanmışlık süreleri boyunca performanslarında kendilerini fiziksel, duygusal ve zihinsel olarak ifade etmektedirler. Bu çalışanların işlerinde çok fazla çaba sarf ettikleri anlamına gelmektedir. Çünkü adanmış çalışanların işleriyle aralarında işbirliği bulunmaktadır. Rothbard (2001: 655) Kahn'ın (1990: 698) çalışmasından ilham almıştır. Buna göre de farklı bir perspektif geliştirmiştir. Ona göre adanmışlık iki boyutlu motivasyonel bir yapıdır. Bu yapı dikkat ve yoğunlaşma kavramlarından oluşmaktadır. Farklı bir yaklaşımda ise adanmışlığın tükenmişlik sendromunun pozitif antitezi olduğu düşünülmektedir. Adanmış çalışanların stresli ve zorlu işlere tükenmişlik sendromu yaşayanların aksine daha pozitif ve enerjik baktığı söylenmektedir.

Maslach ve Leiter (2001: 397) adanmışlığı, tükenmişlik sendromunun tersi olan enerji, bağlanma ve etkililik üzerinden ifade etmektedirler. Onlara göre çalışanlar tükenmişlik sendromu yaşadıklarında, enerji tükenmeye, bağlanma kuşkuculuğa ve etkililik de etkisizliğe

dönüşmektedir. İşe adanmışlık, alternatif başka bir görüşte tükenmişlik sendromuyla negatif ilişkisi olan bağımsız ve farklı bir kavram olarak ele alınmaktadır. Sonuçta işe adanmışlık, enerjiklik, adanma ve yoğunlaşma kavramlarıyla nitelendirilen bir fikir olarak görülmektedir. Bu fikrin pozitif tatmin ve işle ilgili bir yapısı bulunmaktadır. Çalışanların işlerine karşı yatırım yapma çabası göstermelerine ve zorluklarla istekli bir şekilde başa çıkmaya çalışmalarına enerjiklik denmektedir. Buna göre çalışanlar yüksek enerji ve zihinsel esneklikle çalışmaktadırlar. Adanma fikrinde çalışanların işlerine güçlü bir şekilde dahil olma eylemi yatmaktadır. Bu durumda çalışanlar önem, heves, ilham, gurur ve zorluk gibi hisleri deneyimlemektedirler. Çalışanların işlerine büyük bir konsantrasyon ile yaklaşmaları ve çaba sarf etme eylemini mutlu bir şekilde yerine getirmeleri yoğunlaşma olarak tanımlanmaktadır. Buna göre zamanın nasıl geçtiğini anlamayan çalışanlar için iş yapmayı bırakmak zor olmaktadır. Tükenme ve kuşkuculuk, tükenmişlik sendromunun iki temel belirtisi olarak bilinmektedirler. Enerjiklik ve adanmanın bu iki temel belirtinin tersi olarak düşünülmesi gerektiği söylenmektedir. Enerjiklik ve tükenme açısından enerji olarak nitelendirilen süreç, adanma ve kuşkuculuk açısından kimlik şeklinde nitelendirilmektedir. Bu sebeple işe adanmışlık çalışanların işlerine yüksek bir enerjiyle yaklaşmaları ve güçlü bir kimlik olarak ifade edilmektedir. Buna karşın tükenmişlik, çalışanların işlerine düşük bir enerji düzeyiyle yaklaşmaları ve zayıf bir kimlik olarak açıklanmaktadır. Bununla beraber işe adanmışlığın üçüncü boyutu olarak yoğunlaşma kavramı ele alınmaktadır (Schaufeli ve Bakker, Defining and Measuring Work Engagement: Bringing Clarity the Concept, 2010: 12-13). İşe adanmışlıkla alakalı olarak literatürde farklı yaklaşımlar bulunmaktadır. Bazı yaklaşımlar özellikleri ve durumları, bazıları ise davranışı ve davranışın sebeplerini içermektedirler. Macey ve Schneider (2008) önceleri çalışmalarında bireyler arasındaki farklılıklara odaklanma eğiliminde olan özellikleri incelemişlerdir. Sonrasında bireyin kendinde bulunan farklılıklara odaklanma eğiliminde olan durumların üzerinde çalışmışlardır. Özellikler yaklaşımında özellik adanmışlık skorunun X kişisinden Y kişisinden daha fazla olması durumunda X kişinin performansının Y kişisinden daha yüksek olup olmadığı araştırılmaktadır. Durumlar yaklaşımında ise, durum adanmışlığı yüksek olan X kişinin daha iyi performans sergileyip sergilemediği incelenmektedir. Durum yaklaşımına göre, çalışanlar bazı durumlarda adanmış olabilmekte ve bu adanmışlık da performanslarını etkileyebilmektedir. Macey ve Schneider (2008), bilişsel etkili adanmışlık yapısına yani durum adanmışlığına odaklanmışlardır. Bilişsel etkili yapı sırasıyla özellik adanmışlığı ve davranışsal adanmışlık olarak ifade edilmiştir. Daha sonra yazarlar, bilişsel etkili yapının

potansiyel ruhsal öncülleri ve potansiyel davranışsal sonuçlarını adlandırmaya ve tanımlamaya devam etmişlerdir (Dalal vd., 2008: 52).

Çalışanların işleriyle kurdukları psikolojik bağlantının önemi 21. yüzyılda anlaşılmuştur (Bakker, 2011: 265). Çalışanların iyilik halleri ve davranışları işe adanma durumlarını etkilemektedirler (Schaufeli W.vd., 2002: 71) Ayrıca bu kavram, çalışanların işe katılmaktan hoşlanmaları, işlerine bağlanmaları ve işlerini yapmak için hevesli olmalarını da kapsamaktadır (2008: 3)'a göre işe adanma, olumlu bir kavram olarak belirtilmektedir. Burada çalışanların azimli yönleriyle alakalı bir durumdan söz edilmektedir. May ve arkadaşları (May, vd., 2004: 11), çalışanların yapmak durumunda oldukları iş rollerini uygulamalarına adanma demektedirler. Kahn (1990) çalışanların işleriyle alakalı performanslarında fiziksel, bilişsel ve duygusal enerjilerini tam kapasite kullanmalarını gönülden adanma olarak tanımlamaktadır. Luthans ve Peterson (2002: 377)'a göre işe adanmış çalışanlar, kendilerinden beklenenleri bilmektedirler. Ayrıca çalışma arkadaşları ve yöneticilerle güçlü ilişkiler kurmaktadır. İşe adanmış çalışanların varlıklarını ortaya koyacakları, aktif olacakları ve rollerini tam olarak yerine getirecekleri söylenmektedir (Kahn, 1990). Robert ve Davenport (Roberts ve Davenport, 2002: 21) çalışanların işe adanmaları halinde işlerini kendileriyle özdeşleştirdiklerini düşünmektedirler. Buna göre işe adanmış çalışanları işin kendisi motive etmektedir. Ayrıca bu çalışanlar daha çok çalışma isteği göstermektedirler. İşe adanma düzeyi yüksek olarak çalışanların işten ayrılma eğilimi daha az olacağından maliyetler ve iş gücü devri azalmaktadır. Bununla beraber örgütsel bağlılığın öngörülebilmesi ve kişisel sağlıkla alakalı tahminler yapılabilmesi konusunda işe adanmışlığın yardımcı olabileceği söylenmektedir (Christian ve Slaughter, 2007: 1).

Çalışanların, mesleklerine karşı tutumları mesleğe adanma olarak tanımlanabilmektedir. Bunun yanında çalışanların mesleklerine uygun rolleri aktif bir şekilde yerine getirme ve mesleklerinin gerektirdiği amaç ve değerlere uygun davranma isteklerinin bulunması olarak da ifade edilebilmektedir (Celep, 2000: 139). Ast – üst gibi durumsal özelliklerle çalışanın hayatında sahip olduğu mesleğin konumu, içsel kontrol ve gelişmeye duyduğu ihtiyaç mesleğe adanmada, örgütsel adanmışlık gibi kişisel özelliklerin de işe adanmada önemli rol oynadığı belirtilmektedir (Celep, 2000: 139).

## 2.2. Örgütsel Adanmışlık Kavramı

Örgütsel adanmışlık konusunda yıllar boyu çok fazla araştırma yapılmıştır. Buna rağmen araştırmacıların bu konuya olan etkileri hala artmaktadır. Örgütler için örgütsel adanmışlık önemli bir konu olarak görülmektedir (Brewer, 1996: 24). Örgütsel bağlılık, örgüt ile çalışan arasındaki ilişki sonucu oluşmaktadır. Bu kavram çalışanların örgütlerine karşı hissettikleri bağı ifade etmektedir. Bu sebeple de örgütler, ürün ve hizmet üretmek kadar çalışanların işlerinden memnun olmalarına da önem vermektedirler. Çünkü çalışanların örgütsel bağlılıklarının güçlü olmalarının performanslarını pozitif yönde etkilediği düşünülmektedir. Çalışanların örgütsel bağlılıklarının yüksek olmaları, işlerinde daha çok sorumluluk almalarını, daha verimli çalışmalarını ve daha fazla sadakat göstermelerini sağlamaktadır (Chow, 1994). Çalışanların örgütsel bağlılıklarının yüksek olması, örgütün amaçlarına ulaşabilmek için ekstra çaba harcamalarına ve böylece örgütten ayrılmayı düşünmemelerine sebep olmaktadır (Northcraft ve Neale, 1990: 465). "Organizational commitment" kavramı Türkiye'deki çalışmalarda iki anlamda karşılık bulmaktadır. Tuncer ve Varoğlu'na göre örgütsel bağlılığı ifade eden bu kavram, Balcı ve Celep'e göre örgütsel adanmışlığı ifade etmektedir. Örgütsel adanmışlığın literatürde çok fazla tanımı bulunmaktadır. Bu tanımlardan birinde örgütsel adanmışlığın, çalışanların belirli bir örgütle girdikleri kimlik birliği ve bağlılığın birleşmiş gücü olduğu söylenmektedir (Leong vd., 1996: 1345). Başka bir tanımda ise örgütsel adanmışlık, çalışanların örgütleriyle girdikleri kimlik birliğinin derecesi olarak tanımlanmaktadır. Ayrıca burada, çalışanların örgütte aktif olma ve çalışmaya devam etme isteklerini de göz önüne alınmaktadır (Davis ve Newstrom, 1989: 1345).

Schermerhorn ve arkadaşları da örgütsel adanmışlığı, çalışanların kendilerini örgütün bir parçası olarak hissetme derecesi şeklinde tanımlamaktadırlar. Ayrıca bu tanımda çalışanlar örgütleriyle kuvvet birliği kurmaktadır (Schermerhorn, Hunt vd., 1994: 320). Becker'ın yaptığı örgütsel adanmışlık tanımında, çalışanların örgütte çalıştıkları süre boyunca emek, zaman ve çaba sarf ettiklerinden bahsedilmektedir. Buna göre çalışanlar örgütten ayrıldıktan sonra bu yatırımlarının ve statülerinin gideceği korkusuyla örgütlere bağlanmaktadır. Bu durum da örgütsel adanmışlığı oluşturmaktadır (Becker, 1960: 32). Grusky, örgütsel bağlılığı ilk tanımlayanlardan biri olarak görülmektedir. O, örgütsel bağlılığın çalışanların örgüte olan bağlılıklarının gücü olduğunu söylemektedir (Wahn, 1998: 256). O'Reilly ve Chatman için örgütsel bağlılık, çalışanların örgütlere psikolojik olarak bağlanmalarını ifade etmektedir



(Caldwell, Chatman, Hatman, ve O'reilly: 1990). Ayrıca örgütsel bağlılıkta çalışanlar örgüt çıkarlarını kendi çıkarlarından üstün görmektedirler. Çalışanların örgütsel bağlılıkları yüksek olduğu zaman, çalışanlar ekstra çaba sarf etmekte, örgütün amaç ve değerlerini benimsemekte ve örgütten ayrılmayı düşünmemektedirler (Baysal ve Paksoy, 1999: 7).

Porter, Steers ve Mowday'in örgütsel bağlılıkla ilgili tanımlamaları, literatürde en çok kabul gören tanımlama olarak bilinmektedir. Onlara göre, çalışanlar örgütle özdeşleştiklerinde ve örgütlerin amaç ve değerleri için çaba gösterdiklerinde bağlılık ortaya çıkmaktadır (Porter vd., 1974: 603). Buna tanıma göre bağlılığın, örgütün amaç ve değerlerini kabul ederek bunlara inanma, örgütün amaçlarına ulaşabilmesi için çaba harcama ve örgütten ayrılmayı düşünmeme gibi unsurlardan oluştuğu belirtilmektedir. Mowday, Steers ve Porter'a göre örgütsel bağlılık, çalışanların sadece pasif bir itaat eylemi göstermeleri olarak ifade edilmemektedir. Onlara göre çalışanlarla örgüt arasında aktif bir bağ bulunmaktadır. Çünkü çalışanlar örgütlerin daha iyi yerlere gelebilmeleri için fedakarlıklar yapmaya razı olmaktadır (Pierce ve Dunham, 1987: 163). Çalışanların örgütsel adanmışlıklarının istenilen düzeylere getirilmeleri için, örgüt kültürünün katılımı ve değişimi teşvik etmesi gerekmektedir. Örgüt kültürü, bir örgütü diğer örgütlerden ayıran kişilik, değer ve sembollerden oluşmaktadır (İpek, 1999: 98). Çalışanların işlerini yaparken örgütü etkileyen özellikleri paylaştıklarında oluşan algılar örgütsel kültür olarak ifade edilmektedirler (Balay, 2000: 140).

Çalışanların örgütlerine adanmışlıkları düşük, ılımlı ve yüksek olmak üzere üç farklı düzeyde olmaktadır.

*Düşük Düzey:* Çalışanların işlerine devam etme düzeylerinin, iş güçlerinin ve yaratıcılıklarının düşük olduğu düzey, düşük adanmışlık düzeyi olarak ifade edilmektedir. Bu adanmışlık düzeyinde gelişime açıklık ortaya çıkabilmektedir (Balay, 2000: 85). Çünkü çalışanların adanmışlık düzeyleri düşük olduğunda belirsiz ve çatışmanın ortaya çıkabileceği bir ortam oluşmaktadır. Bu ortam da yenileşme gerekliliğini arttırabilmektedir. Buna karşın bazı yöneticiler durumu koruma konusunda ısrarcı olmakta ve özellikle kamu örgütlerinde yenileşme fikrinden uzak durmaktadırlar. Bu durumda da çalışanlar başka iş arama isteğiyle dolabilmektedirler. Çalışanların düşük adanmışlık düzeyine sahip olmaları durumunda işlerinden ayrılmaları onları zihinsel olarak olumlu etkileyebilmektedir. Başka bir iş bulduklarında adanmışlık düzeyleri artabilmektedir (Celep, 2000: 22). Örgütler çalışanların

düşük adanmışlık düzeylerine sahip olmalarını istememektedirler. Çalışanların düşük adanmışlık düzeylerine sahip olmaları gelirlerini ve iş güvenliklerini kaybetme, soyutlanma, karakterlerinin aşınması, toplantılara katılmama, kendilerinden beklenmeyen ve fazla kabul görmeyen işleri yapma ve rahatsız edilme gibi ağır kişisel bedeller ödemek zorunda kalmalarına sebep olabilmektedir. Araştırmalarda düşük adanmışlığın iş kalitesinin düşmesine, çalışanların işe devamlarının azalmasına, sadakatsizliğe, az çaba göstermeye ve sürekli çalışan değişimine yol açtığı belirtilmektedir (Balay, 2000: 86). Çalışanların adanmışlık düzeylerinin düşük olması, onların işleriyle ilgili zorunlu görevler dışındaki davranışlarını da etkilemektedir. Genel olarak örgütler özellikle kritik noktalarda görevleri olan üyelerinden zorunlu görevleri dışında da örgüt yararı için aktivitelerde bulunmalarını istemektedirler. Yönetim düzeyindeki çalışanlar için bu durum profesyonelleşmelerine katkı anlamına gelmekteyken, diğer çalışanlar için aynı anlamı taşımayabilmektedir (Bakan, 2011: 55). Mowday, örgütteki üst düzey çalışanların düşük adanmışlık düzeylerine sahip olmalarının büyük olumsuzluklar oluşturacağını söylemektedir(1982: 253). Ayrıca üst düzey yöneticilerin düşük adanmışlık düzeyleri, örgütteki alt düzey çalışanların moral ve performanslarını olumsuz yönde etkileyebilmektedir. Alt düzey çalışanlarda yöneticiler örgütü umursamıyorsa biz niye umursayalım ki düşüncesi oluşabilmektedir.

*İlimli Düzey:* Çalışanların ılımlı düzeyde adanmışlık göstermeleri hem örgütle bütünleşip kişisel değerlerini korumaları hem de örgütün zararları değerlerini reddederek yaratıcı bireyselliklerini ortaya koymaları anlamına gelmektedir. Bu çalışanlar örgüte dengeli bir şekilde bağlı olmakta ve büyük oranda doyuma ulaşmaktadırlar (Balay, 2000: 88). Çalışanların ılımlı adanmışlık düzeylerine sahip olmaları durumunda bazen topluma karşı sorumluluk duyguları ve örgüte sadakatleri arasında kalabilmektedirler. Bu durum da onları karamsarlığa ve verimsizliğe sürüklemektedir.

*Yüksek Düzey:* Çalışanlar, iş grupları ve örgütler için örgütsel adanmışlığın olumlu yönleri bulunmaktadır. Buna karşın insan faktörünün bulunduğu tüm olgular gibi negatif yönleri de var olmaktadır. Yine de pozitif yönlerinin negatif yönlerinden daha çok olması, örgütsek adanmışlık kavramının güçlenmesi için çalışmayı gerektirmektedir (Bakan, 2011: 45). Çalışanların yüksek adanmışlık düzeylerinde olmaları, onları mesleklerinde daha başarılı yapmaktadır. Ayrıca örgütlerine sadakat düzeyleri ve iş doyumları daha yüksek olmaktadır (Balay, 2000: 88). Örgütler, çalışanların adanmışlık düzeylerinin yüksek olmasından güven duymaktadırlar. Çalışanların örgütlerin amaçlarını isteyerek kabul etmeleri, en iyisini ortaya

koymalarını sağlamaktadır (Celep, 2000: 27). Örgütsel adanmışlığın yüksek olmasının, çalışanların enerjilerinin büyük kısmını örgütlerine harcamalarını, ne olursa olsun örgütlerine sadık kalmalarını, fazla çaba harcamaktan kaçmamalarını ve örgütlerin amaç ve değerlerinin başka örgütlerin amaç ve değerleriyle çatışma halinde olması durumunda kendi örgütlerini savunmalarını sağlaması sebebiyle örgüt açısından olumlu sonuçlar elde ettiği düşünülmektedir (Bakan, 2011: 49). Adanmışlığın yüksek olması örgütlere faydalı olsa bile yenileşmeye karşı bir direnç oluşturabilmektedir. Çalışanların örgütlerinin durumlarından memnun olmaları değişimi reddetmelerine sebep olabilmektedir.

Tüm bu açıklamalar, örgütsel bağlılığın oldukça farklı tanımlara sahip olduğunu göstermektedir. Yazarlar arasında çalışan ve örgüt arasındaki ilişkinin farklı şekillerde algılanmaları bu tanımsal farklılıkları doğurmaktadırlar (Mathieu ve Zajac, 1990: 171-172). Yine de bütün tanımlarda, bağlılığın tutumsal ya da davranışsal bir temeli olduğu söylenmektedir. Bu durum çalışanların örgüt üyeliklerini tutumsal ya da davranışsal bir sebep oluşturarak devam ettirdiğini göstermektedir. Bu sebeple de bağlılık, tutumsal ve davranışsal olmak üzere iki başlık altında incelenmektedir.

### **2.2.1. Davranışsal Adanmışlık**

Davranışsal bağlılık, sosyo-psikolojik perspektif temeline dayanmaktadır. Çalışanların örgütlere bağlı olma süreçleri geçmiş deneyimleri ve örgütlere uyum sağlama doyumlarıyla ilgili olmaktadır (Clifford, 1989: 144). Meyer ve Allen, davranışsal adanmışlığı, çalışanların bir örgütte çok uzun süre kalmaları sonunda ortaya çıkan sorunlarla nasıl başa çıktıklarını gösteren bir kavram olarak tanımlamaktadırlar. Onlara göre, çalışanlar örgüte değil yaptıkları bir faaliyete bağlanmaktadır (Meyer ve Allen, 1997: 61). Çalışanlar, örgüte değil kendi davranışlarına karşı adanmışlık geliştirmektedirler. Çalışanlar, meydana getirdikleri davranışları devam ettirme eğilimi göstermektedirler. Davranışlarına gösterdikleri bağlılık sonucunda da davranışlarına uygun veya davranışlarını haklı çıkartan tutumlar sergilemektedirler. Böylece davranışların tekrarlanma olasılığı artmaktadır (Oliver, 1990: 19).

### **2.2.2. Tutumsal Adanmışlık**

Uzmanlık alanları örgütsel davranış olan araştırmacılar tutumsal adanmışlık üstünde çalışmaktadırlar. Bu yaklaşımda, çalışanların çalışma ortamlarını değerlendirmesi sonucu

oluşan duygusal tepkilerinin onları örgüte bağlamalarının adanmışlık olduğu düşünülmektedir. Diğer bir ifadeyle çalışanların örgütle bütünleşmesi adanmışlık olarak görülmektedir (Clifford, 1989: 144). Tutumsal adanmışlıkta, çalışanların örgütleriyle olan ilişkileri ön plana çıkmaktadır. Bu bağlılık türünde, çalışanların ve örgütlerin değer ve hedeflerinin uyum içinde olması gerekmektedir (Meyar ve Allen, 1997: 89). Buchanan, tutumsal bağlılığın, örgüt amaç ve değerleriyle özdeşleşme, işle ilgili faaliyetlere katılım düzeyinin yüksek olması ve örgüte sadakat gösterme gibi üç bileşenden oluşan bir oryantasyon olduğunu söylemektedir (Morris ve Sherman, 1981: 512). Bu bileşenler bağlılığın, örgütle özdeşleşme, örgüte katılım ve sadakat hissine yol açtığını göstermektedirler. Ayrıca bağlılığın bu şekilde olması, çalışanların işlerine devam etme düzeylerini arttırmakta, işlerinde yüksek performans göstermelerini sağlamakta ve işten ayrılma düşüncelerini azaltmaktadır (Clifford, 1989: 144). Örgütsel başarı için çalışanların adanmışlıkları kritik faktör olarak görülmektedirler (Dick ve Metcalfe, 2001: 112). Örgüt üyelerinin adanmışlıklarının olması, örgütlerin refah içinde olmalarını ve yollarına devam edebilmelerini sağlamaktadır (Savery ve Syme, 1996: 14). Örgütsel adanmışlık, örgütsel etki ve sonuçlar üzerinde önemli bir değişken olarak görülmektedir (Beck ve Wilson, 1997: 175). Bu sebeple de çalışanların bağlılık düzeylerinin yüksek olmasının örgütler için önemli olduğu düşünülmektedir. Çünkü çalışanların örgütsel bağlılıkları yüksek olduğu zaman, çalışanlar problem çıkaran değil problemleri çözen bireyler haline gelmektedirler (Savery ve Syme, 1996: 14). Araştırmalara göre, çalışanların bağlılıklarının yüksek olması durumunda, çalışanlar görevlerini yerine getirmek ve örgütün hedeflerine ulaşmasını sağlamak için ekstra çaba harcamaktadırlar. Ayrıca çalışanların bu şekilde davranış göstermeleri örgütle ilişkilerinin olumlu olduğunu ve uzun sürdüğünü göstermektedir. Çalışanların, örgütün amaç ve değerlerini benimsemeleri, hedeflerine ulaşmak için gerekenden fazla çaba göstermeleri ve örgütte kalmak istemeleri örgütsel adanmışlık olarak tanımlanmaktadır (Celep, 2000: 3). Öğretmenlerin örgütsel adanmışlık düzeyleri, çalıştıkları okullardaki diğer öğretmenlerle ve öğrencilerle ilişkilerine, işlerinin niteliğine ve mesleklerine bakış açılarına bağlı olmaktadır (Celep, 2000: 4). Öğretmenler farklı adanma odakları gösterebilmektedirler. Öğretim etkinliklerine, okullarına ve meslektaşlarına adanabilmektedirler. Ayrıca devam eden davranışlar göstermeleri de adanmışlıklarına bağlı görülmektedir (Firestone ve Pennell, 1993: 489). Adanılan nesnenin amaç ve değerleri ile bunların gerçekleştirilmesi için çaba gösterip örgütte kalma arzusu örgütlerdeki adanmışlıkların dayanağını oluşturmaktadır. Bu açıdan bakıldığında, öğretmenlerin adanmışlığının, okula, okuldaki diğer öğretmenlere, mesleklerine

ve öğretim işlerine olmak üzere dört temele bağlı olduğu söylenebilmektedir (Mowday vd., 1982: 224).

### **2.3. Mesleğe Adanmışlığın Önemi**

Mesleki adanmışlık, örgütlerde çokça karşılaşılan bir bağlılık türü olarak görülmektedir. Çalışanların mesleki adanmışlık dereceleri farklı olabilmektedir. Profesyonel bağlılık olarak da adlandırılan bu bağlılık türü belirgin ya da özel bir alana olan bireysel sadakati tanımlamaktadır (Gouldner, 1957: 281). Mesleki adanmışlık, başka bir tanımda bireylerin mesleklerine verdikleri duygusal tepki olarak görülmektedir (Lee vd. 2000: 800). Güney'e göre mesleki adanmışlık, meslek ile özdeşleşmeyi göstermektedir. Personel güçlendirme isteğinin artması ve çalışanların çalıştıkları yerleri güvensiz görmeleri sebebiyle mesleki adanmışlık daha fazla ele alınan bir konu haline gelmektedir (Cappelli vd., 1997: 45). Bazı bilim insanları, çalışanların mesleklerine karşı sergiledikleri davranışların bağlılıklarını etkileyebileceğini söylemektedirler. Mesleğe bağlılık, çalışanların sahip oldukları beceri ve uzmanlık sonucu mesleklerinin önemlerini anlamalarıyla ortaya çıkmaktadır. Mesleğe bağlılık, örgüte ve kariyere bağlılıktan farklı olmaktadır. Bu bağlılıkta bireyler mesleklerinin hayatlarında ne kadar merkezi bir yere sahip olduğunu, bir alanda beceri ve uzmanlık kazanmak için yaptıkları çalışmalar sonucunda anlamaktadırlar. Morrow da mesleğe bağlılığı buna benzer bir şekilde tanımlamaktadır. Bireyler meslekleri için uzun yıllar harcadıklarında meslekleri hayatlarında daha önemli olmaya başlamakta ve sonucunda mesleklerinin değer ve ideolojilerini benimsemektedirler. Mesleğe bağlılık bu şekilde gösterdiği gelişim sonucunda üç alt başlıkta incelenmektedir (Bülbül, 2007: 7-8);

- İşe yönelik genel tutum: Burada işe yönelik değer yargıları ele alınmaktadır. Çalışanlar işleriyle hayatlarını özdeşleştirmektedirler. Örneğin hayattan haz alabilmek için işten veya meslekten memnun olmak gerekir gibi söylemlerde bulunmaktadır (Blau, 1985: 278).

- Mesleki planlama düşüncesi: Bu düzeyde bireyler meslekleriyle alakalı geleceği düşünerek yatırımlar yapmaktadırlar. Meslekte ilerlemek ve gelişmek için uzun vadeli planlar geliştirebilmektedirler. Blau, bireylerin bu çabalarının, meslekleriyle alakalı toplantılara katılmalarından ve yayın organlarından, mesleki ve eğitim kurumlardan yararlanma düzeylerinden ölçülebileceğini söylemektedir (Blau, 1985: 278).

- İşin nispi önemi: Burada iş ve iş dışı faaliyetler arasındaki tercih incelenmektedir. Bireylerin mesleğe adanmışlık düzeylerinin yüksekliği hayat tatminlerini de arttırmaktadır. Çünkü bireylerin meslekleri ve iş hayatların onların yaşamlarının bir parçası haline gelmektedir. Bireylerin hayat tatminleriyle, mesleklerine bağlılıkları ve mesleklerini bırakmayı düşünmüyor olmaları arasında pozitif bir ilişki olacağı söylenmektedir (Özdevecioğlu ve Aktaş, 2007: 3-4).

## **2.4. İşe Adanmışlığın Sınıflandırılması**

İşe adanmışlık, duygusal, bilişsel ve fiziksel adanmışlık olmak üzere üç başlık altında sınıflandırılmaktadır.

### **2.4.1. Duygusal Adanmışlık**

Duygusal anlamda, çalışanların işlerine ve çalıştıkları çevrelere bağlı olmaları ya da çalışma arkadaşlarıyla anlamlı ilişkiler kurmaları ve empati yeteneğine sahip olabilmeleri şeklinde açıklanmaktadır (Esen, 2011: 377). Çalışanlar, yöneticileriyle, çalışma arkadaşları ve çevreleriyle iyi iletişimde olduklarında işe gitmek için istekli olmaktadır. Çalışanların bu adanmışlık düzeyine geldiklerinde performanslarının maksimum olacağı ve bu tür çalışanlardan sağlanan faydanın örgütlere rekabet avantajı kazandıracacağı düşünülmektedir (Terlemez, 2012). Duygusal adanmışlık, çalışanların örgütlere gösterdiği duygusal bağlılık ve örgütsel hedeflere, kurallara ve örgüt yöneticilerine saygı göstermeleri sonucu ortaya çıkan bir adanmışlık türü olarak görülmektedir (Tutar, 2007: 97). Başka bir tanımda duygusal adanmışlığın, benzer amaçlara sahip olmanın pozitif bir etki ortaya çıkarması sonucu oluştuğu söylenmektedir. Duygusal adanmışlıkta çalışanlar örgütle kendilerini özdeşleştirmekte ve örgütlere duygusal bir bağlılık göstermektedirler (Kutlay, 2012). Allen ve Meyer (1990: 1) çeşitli araştırmacılar tarafından belirtilen duygusal adanmışlığa etki eden faktörleri, çalışanların yaptıkları işlerin mücadele gerektirmesi, çalışanların işle ilgili olarak kendisinden beklenenleri açıkça bilmiyor oluşu, örgütteki üst düzey yöneticilerin önerilere açık olup olmaması, çalışanların örgütte yaptıkları işleri neden yaptıklarını bilmemeleri, çalışanların örgütteki diğer arkadaşlarıyla arasındaki iyi bir arkadaşlık olması, örgütün adil olması, çalışanların yaptıkları işin örgüte katkı sağladığını düşünmeleri, çalışanların yaptıkları iş hakkında geri bildirim almaları ve çalışanların örgütü ilgilendiren kararlarda yer almaları şeklinde sıralamaktadırlar (Kutlay, 2012).

### **2.4.2. Bilişsel Adanmışlık**

Bilişsel adanmışlık, çalışanların çalıştıkları işletmelere yaptıkları yatırımlar sonucu ortaya çıkmaktadır. Buradan yola çıkarak bilişsel adanmışlığın, çalışanların çalıştıkları süre boyunca işletmeye harcadıkları emek, zaman ve çabanın sonucunda kazandıkları statü ve paranın eğer ayrılırlarsa kaybolacağı düşüncesi sonucu ortaya çıktığı söylenmektedir (Yalçın ve İplik, 2007: 486).

Çalışanlar işletmelerinden ayrıldıkları zaman, yeni bir iş bulamama, buldukları yeni işe uyum sağlayamama, farklı bir şehre taşınmak zorunda kalma veya hakkettiği tazminatı alamama gibi sorunlar yaşayabilmektedirler. Çalışanın işsiz kalma durumu karşılaşılabileceği en ciddi sorun olarak görülmektedir (Çöl ve Gül, 2005: 293). Bilişsel adanmışlık, çalışanların yeteneklerini başka bir işletmeye de götürüp götüremeyeceği düşüncelerinin bulunduğu yeteneklerin transferi, çalışanların aldıkları eğitimin başka bir işletme için yeterli olup olmayacağı düşüncelerinin bulunduğu eğitim, çalışanların zamanlarını ve çabalarını buldukları örgüte daha çok harcadıkları düşüncelerinin bulunduğu yatırım, çalışanların başka bir örgüte veya şehre yerleşme düşüncelerinin bulunduğu yeniden yerleşme, çalışanların örgütten ayrılırlarsa hakettikleri emeklilik primini kaybedebilecekleri düşüncelerinin bulunduğu emeklilik primi ve çalışanların ayrılma durumlarında daha iyi veya benzer bir iş bulup bulamayacakları düşüncelerinin bulunduğu alternatif iş imkânları gibi faktörlerden etkilenmektedir (Kutlay, 2012).

### **2.4.3. Fiziksel Adanmışlık**

Fiziksel adanmışlık boyutu Weiner ve Vardi (1980: 81) tarafından ortaya atılmıştır. Çalışanlar, örgüte adanmışlıklarının bir görev olduğunu düşünmektedirler. Fiziksel adanmışlığı olan çalışanlar, örgütte kalmayı bir yükümlülük olarak görmektedirler (Kutlay, 2012). Bu yaklaşımda çalışanlar örgüt üyeliliğinin sürekliliği konusunda bir yükümlülük duygusu hissetmektedirler (Sabuncuoğlu, 2007: 613). Fiziksel adanmışlıkla bilişsel adanmışlık arasında net bir fark bulunmaktadır. Fiziksel adanmışlığa sahip çalışanlar, örgüte üyeliklerinin devam etme zorunluluğunu, maddi kazanç sağlamak amacıyla yapmamaktadırlar. Çalışanların geçmiş yaşamları, alışkanlıkları, toplumsal değerleri ve bir örgütte uzun bir süre çalışmaları, örgüte adanmışlığı bir erdem olarak görmelerine sebep

olmaktadır. Bu durum da çalışanların örgüte adanmışlıklarını arttırmaktadır (Kaya ve Selçuk, 2007: 175).

O'Reilly III ve Chatman (1986: 492), fiziksel adanmışlığı çalışanların örgütlerine psikolojik adanmışlığı olarak değerlendirmektedirler. Onlara göre bir örgüte olan adanmışlık üç boyutta ele alınmaktadır. Bu boyutlar(Demirtaş, 2010: 177):

*Uyum:* Uyum boyutunda çalışanlar belli dış ödüllere ulaşabilmeyi amaçlamaktadırlar. Çalışanların tutum ve davranışları, belirli kazanımları elde edebilme ve belirli cezalardan kaçabilme üzerine kurulmaktadır.

*Özdeşleşme:* Bu boyutta çalışanlar diğerleriyle yakın ilişkiler kurmak istemektedirler. Özdeşleşme, çalışanların tutum ve davranışlarını kendilerini ifade etme ve doyuma ulaşmak için diğerleriyle ilişkilendirerek gerçekleştirdiğinde ortaya çıkmaktadır.

*İçselleştirme:* Çalışanların kendi değerleriyle örgütsel değerlerin uyumlu olmasına dayanmaktadır. Çalışanlar kendi değer sistemlerini, örgütle ve örgütteki diğer insanlarla uyumlu hale getirebildiğinde içselleştirme gerçekleşmektedir.

## **2.5. İşe Adanmışlık Oluşturma**

Çalışanların adanmışlığı, örgütlerin insan kaynaklarıyla alakalı belirli yönetim stratejileriyle yükseltilebilmektedir. Örneğin, potansiyel iş kaynaklarını motive edici şekilde kullanarak daha iyi iş tasarımları sayesinde çalışan adanmışlığı geliştirilebilmektedir. Ayrıca yüksek adanmışlık düzeyleri için, iş rotasyonları ve iş değişimleri de pozitif etki göstermektedirler. Çünkü çalışanlar bu sayede motive olmaktadır. Ayrıca çalışanların cesaretleri artmakta ve öğrenme istekleri harekete geçmektedir (Bakker ve Schaufeli, 2014: 4). Çalışanlar işlerine adandıklarında, hevesleri arttığında ve işlerine dahil olmaya başladıklarında işlerini daha iyi yapma eğilimi göstermektedirler (Roberts ve Davenport, 2002: 21). İşe adanmışlığın bulaşıcı bir yapısı bulunmaktadır. Bu sebeple liderlerin bu konuyu desteklemede önemli rolleri olmaktadır. Dönüşümcü liderler açık bir vizyon göstermektedirler. Bu liderler çalışanlara ilham vermekte, onları motive etmekte ve çalışanların ihtiyaçlarına ilgi göstermektedirler. Ayrıca yönetimin çalışanların güçlü yanlarına odaklanması gerekmektedir. Örgütlerin amaçlarının yüksek işe adanmışlık olması durumunda



etkili eğitim programları kurmaya odaklanmaları önemli görülmektedir. Çalışanların adanmışlık düzeylerinin yüksek olmasının kariyerleri boyunca kendilerini geliştirebilmeleriyle doğru orantılı olduğu düşünülmektedir. Çalışanların kişisel ve profesyonel gelişim devamlılıkları kariyer planlama ve geliştirme sayesinde olmaktadır. Böylece istihdam edilebilirlikleri artmaktadır. Çalışanlar iş içeriklerini ve tasarımlarını, görev seçerek, farklı iş içeriklerini görmezden gelerek ya da işlerine anlam yükleyerek değiştirmektedirler. İş zanaatkârlığı, çalışanların işlerini şekillendirdikleri süreç olarak tanımlanmaktadır. Çalışanlar adanmış olduklarında, iş zanaatkârlığıyla uğraşmaktadırlar. İş zanaatkârlığı sonucunda çalışanların işe olan uyumları ve bu sayede de adanmışları artmaktadır (Bakker ve Schaufeli, 2014: 4). Mutluluk, heves ve eğlenme gibi pozitif duygular adanmış çalışanlarda görülmektedirler. Ayrıca bu çalışanlar sempatik gözükmekte ve yardımcı olma eğiliminde olmaktadır (Carlsen, 2015: 9). Çalışanların işlerine olan heves ve ilgileri işe adanmışlık olarak ifade edilmektedir. Çalışanların işleriyle özdeşleşmeleri ve işlerinin onları motive etmesi işlerine adandıklarında olmaktadır. Bu tür çalışanlar daha çok ve daha verimli çalışmaktadırlar. Ayrıca örgütün ve müşterinin istediklerini üretme eğilimi göstermektedirler. Adanmış çalışanlar, yeteneklerini işleri sayesinde daha iyi kullandıklarını, işlerinin kendilerini motive ettiğini ve işlerinin başarıya duygusu sağladığını söylemektedirler (Roberts ve Davenport, 2002: 21). Bireysel ve örgütsel düzeyde, işe adanmışlığın pozitif sonuçları bulunmaktadır. İş dışındaki hayatlarını da göz önünde bulunduran adanmış çalışanlar zamanlarını sosyalleşme ve hobiler edinme üzerinde harcamaktadırlar. Ayrıca gönüllü gibi çalışmaktadırlar (Bakker vd., 2007: 274).

İşe adanmışlığın oluşturulması için, yöneticilerin çalışanlarla şeffaf bir bağlılık oluşturmaları, iyi insan kaynakları geliştirerek yetenekli çalışanları ellerinde tutmanın önemli olduğuyla alakalı bir rapor hazırlamaları, yetenek tutma kültürünün benimsenmesi ve iş stratejilerinin temel bir parçası olduğunun tüm yöneticilere gösterilmesi, çalışanların ihtiyaçlarının tespit edilmeleri ve bu ihtiyaçların karşılanması, yöneticilere insan yönetimi konusunda koçluk yapılması ve bu becerilerinin desteklenmesi, düzenli çalışan tatmin sistemlerinin uygulanması, işe alma sürecinde yöneticilerin yetenekli çalışanları tercih etmelerinin sağlanması, çalışanlarının güvenlerinin işe alma ve işten çıkarma anlayışıyla yıkılmaması, çalışanların kendilerini geliştirmelerinin desteklenmesi, çalışanların kendi ihtiyaçlarını karşılayamayacak durumda olmalarının engellenmesi ve örgütün temel yeteneklerinin belirlenmesi gerekmektedir (Woodruffe, 2006: 5).

İşe adanmışlığın artırılması için insan kaynakları uygulamaları kullanılabilirler (Schaufeli ve Salanova, 2008: 380). İş dünyası artık daha rekabetçi ve dinamik bir yapıya sahiptir. Bu sebeple rekabette avantaj sağlamak ve daha inovatif kaynaklar oluşturabilmek için insan kaynakları uygulamaları kullanılmaktadır. Schuler ve Jackson (1987)'a göre insan kaynakları uygulamaları, etkili uygulandıklarında, örgütün devamlılığını sağlamaktadır. Ayrıca örgüt üyelerini garanti altına almak için çalışanları çeken, seçen, geliştiren, motive eden ve tutan bir sistem olarak görülmektedir. Bununla beraber insan kaynakları uygulamalarının örgütün sahip olduğu insan sermayesinin iş amaçlarının başarılmasına katkı sağlamak için tasarlandığı düşünülmektedir. Bunun için belirli politikalar uygulanmaktadır. Minbaeva (2005)'a göre insan kaynakları uygulamaları, sosyal ilişki üretmek, örgüt bilgisi geliştirmek ve kazanılan rekabet avantajının devamlılığını sağlamak için kullanılan uygulamalar olarak açıklanmaktadır. İnsan kaynakları uygulamaları, işe seçme ve alma, eğitim ve geliştirme, performans değerlendirme, ödül sistemi ve kariyer yönetimi şeklinde olmaktadır (Tan ve Nasurdin, 2011: 157-159).

İnsan kaynakları uygulamaları işe adanmışlığı şu şekilde arttırmaktadırlar(Schaufeli ve Salanova, 2008: 396-397);

- Sağlıklı denetimler yapılarak çalışanlar, var olan adanmışlık düzeyleri ve diğer etkenler konusunda bilgilendirilmektedirler. Bu bilgilendirmeler, çalışanlar gerekli olduğu zamanlarda harekete geçsinler diye yapılmaktadır. Kişisel hedeflere ulaşmak için örgütsel kaynaklar gerekli olmaktadır. Bununla beraber işe adanmışlık düzeyi, çalışanların kariyerlerini geliştirmeleri sağlanarak arttırılabilmektedir. Ayrıca işe adanmışlık ve örgütsel etkililik katılımcı uygulamalar sayesinde de artmaktadır.

- İşe adanmışlık, işi yeniden tasarlama ve motive edici potansiyel iş kaynakları kullanma faaliyetleriyle de arttırılabilmektedir. İşleri yeniden tasarlamak ve iş kaynakları oluşturmak adanmışlığın artması için yapılmaktadır. Ayrıca çalışanların işlerini değiştirmek ve iş rotasyonu sağlamak da adanmışlık düzeyine pozitif etki etmektedir. Bu durum çalışanların harekete geçmelerini sağlamaktadır. Ayrıca çalışanların motivasyonları artmakta ve böylece öğrenme ve kendilerini profesyonel olarak geliştirme istekleri daha yüksek olmaktadır.

- Liderler, adanmışlığın bulaşıcı olduğunu fark ederek işe adanmışlığı destekleme konusunda önemli rol oynamaktadırlar. Liderler çalışanlara koçluk yapmakta ve işe adanmışlığı geliştirmek için önemli bir kaynak olmaktadır.

- Örgütlerin, işe adanmışlığı arttırması için öz etkililiğin yükselmesini sağlayan eğitim programları oluşturmaları gerekmektedir. Adanmışlık, öz etkililik yükseldikçe yükselebilmektedir.

## **2.6. Adanmışlık ve Psikolojik Etkenler**

Literatürde adanmışlıkla ilgili anlamlılık, güvenilirlik ve geçerlilik olarak üç psikolojik koşul araştırılmıştır. Anlamlılığa göre çalışanların işlerinin hedeflerinin kendi ideallerinde değerli olması gerekmektedir. Çalışanlar yaptıkları işin kendileri için anlamlı olduğunu düşündüklerinde işlerine bağlanmaktadır. İçsel iş motivasyonu ve işe adanmışlıkla anlamlılık arasında ilişki bulunmaktadır. Psikolojik olarak güvenilirlik, çalışanların negatif sonuçlardan korkmadan görevlerini yerine getirebileceklerine olan inançları şeklinde ifade edilmektedir. Çalışanlar bu sayede kendi kişiliklerini saklamak zorunda kalmamakta ve riskleri üstlenebilmektedirler. Böyle bir ortamda çalışan bireyler kendilerini görevlerine adamaktadırlar. Ayrıca görevlerini yerine getirirken yeni yollar denemektedirler. Buna karşın güvenilir olmayan ve tehdit hissedilen iş ortamlarında çalışanlar kendilerini işlerine adamamakta ve yeni şeyler denemeyi istememektedirler. Psikolojik geçerlilikte, çalışanlar, fiziksel, duygusal ve bilişsel kaynaklara sahip olmaları durumunda kendilerini işlerine adamaktadırlar. Çalışanların kendilerini işlerine adanmak için istekli olmaları, kendilerini işlerine adama enerjisine sahip olup olmadıklarına inanma düzeylerine bağlı olmaktadır (May vd., 2004: 19).

## **2.7. Mesleğe Adanmışlığı Etkileyen Faktörler**

Konuyla alakalı yapılan araştırmalarda çalışanların örgütlerine gösterdikleri bağlılıkları etkileyen çok fazla faktör olduğu saptanmıştır. Bu faktörler kişisel faktörler ve örgütsel faktörler olmak üzere iki alt başlıkta incelenebilmektedir.

### **2.7.1. Kişisel Faktörler**

Yaş, cinsiyet, eğitim düzeyi, örgütte çalışma süresi, çalışanların karakterleri ve medeni durumları işe adanmışlığı etkileyen temel bireysel faktörler olarak düşünülmektedirler. Kişisel faktörler, esneklikle ilişkili olan pozitif öz değerlendirmeler olarak ifade edilmektedirler. Ayrıca çalışanların bireysel yetenek hislerini çevreleri üzerinde kontrol altına almayı belirtmektedirler. Hedef belirleme, motivasyon sağlama, performans, iş, hayattan duyulan tatmin ve diğer arzuların pozitif öz değerlendirmelerle tahmin edilebildikleri düşünülmektedir. Çalışanların pozitif öz saygılarının, kişisel kaynaklarının artmasıyla arttığı söylenmektedir. Bu durumun da çalışanları uyumlu bireyler haline getirdiği belirtilmektedir. Kişisel kaynaklar ve işe adanmışlık arasındaki ilişkiyi araştıran bazı yazarlar, işe adanmışlığı pozitif etkileyen duyguların öz saygı, öz yeterlilik, kontrol odağı ve yeteneklerle düzenlendiğini ifade etmektedirler. Xanthopoulou, Bakker, Demerouti ve Schaufeli (2009: 235) boylamsal araştırmalarında ve diğer çalışmalarında, işe adanmışlıkta kişisel kaynakların özyeterlilik, örgütsel temelli özsaygı ve iyimserlik olmak üzere üç rolü olduğunu söylemişlerdir. Yaptıkları araştırmanın sonuçlarına göre, çalışanların özyeterli olmaları durumunda işlerine adanmış olduklarını ve karşılaştıkları istemleri karşılayabildiklerini belirtmişlerdir (Bakker, 2011: 266).

### **2.7.2. Örgütsel Faktörler**

Örgüt büyüklüğü, çalışanların yaptıkları işlerin nitelikleri ve özellikleri, yönetim tarzı ve liderlik, çalışanların aldıkları ücret, örgütün çalışanlara verdiği ödüller, takım çalışması, çalışan rollerinin belirsizliği ve ortaya çıkan çatışmalar, işe adanmayı etkileyen temel örgütsel faktörler olarak sıralanmaktadır (Karahana, 2008: 231).

İşe adanmışlık kavramı, çalışanların görevlerini sahiplenmeleri, yaptıkları işten zevk almaları, çalıştıkları yerde mutlu olmaları ve işlerine bağlılık hissetmeleri şeklinde açıklanmaktadır. Buna göre işe adanmışlık çalışanların yaptıkları işle özdeşleşmeleri olarak tanımlanabilmektedir. Küreselleşme sayesinde işverenler kendi markalarını oluşturarak rekabet avantajı yakalayabilmektedirler. Buna karşın bu markaların hızlı ve verimli bir şekilde oluşabilmeleri için çalışanların kendilerini işlerine adanmaları ve işlerini sahiplenmeleri gerekmektedir. Yapılan araştırmalar, işletmelerin kendilerini işlerine adanmış çalışanlara sahip olmaları durumunda rekabet avantajları yakaladıklarını göstermektedirler. İşe adanmışlık

kavramı çalışanların örgütle ve diğer çalışanlarla duygusal bağ kurduğu duygusal adanmışlık, çalışanların harcadıkları emek, çaba ve zaman sonucunda kazandıkları para ve statünün kaybedileceğini düşündükleri bilişsel adanmışlık ve çalışanların hissettikleri yükümlülük sonucu ortaya çıkan fiziksel adanmışlık olarak üçe ayrılmaktadır. İşe adanmışlık kavramı, ulusal ve uluslararası literatürde işe gömülme, işe cezbolma, işe adanma ve işe gönülden adanma gibi farklı şekillerde adlandırılmaktadır. Bu kavram işletmeler için vazgeçilmez olarak görülmektedir. Ayrıca rekabet koşullarının yoğun ve zorlu olduğu bölgelerde etkin bir şekilde kullanılmaktadır.

Örgütsel faktörler işin fiziksel, sosyal ve örgütsel yönlerini ele almaktadırlar. Buna göre çalışanların iş isteklerini düşürebildiğini, fizyolojik ve psikolojik maliyetlerle ilişkili olabileceğini, iş hedeflerine ulaşabilmek için kullanışlı olabileceğini, çalışanların büyüme, öğrenme ve gelişme isteklerini harekete geçirebileceğini ifade etmektedir. İş kaynaklarının temel motivasyonel rolü çalışanların büyümesini, öğrenmesini ve gelişmesini besleme durumunda etkili olmaktadır. İş hedeflerini başarma etkileri ise ikincil motivasyonel rol olarak görülmektedir (Bakker ve Demerouti, 2008: 211). İş çevreleri zengin kaynaklara sahip olduğunda çalışanların çabalarını ve yeteneklerini desteklemektedirler. Bu durum da işe adanma isteğini beslediğinden iş kaynaklarının ikincil motivasyonel rol oynadıkları düşünülmektedir. Görevlerin başarılı bir şekilde yapılması ve iş hedeflerine ulaşabilmek bu tarz zengin kaynakları olan iş çevrelerinde mümkün olmaktadır. Örneğin, çalışanların iş hedeflerine ulaşmada başarı gösterebilmelerini, iş arkadaşlarının destekleyici olmaları ve performanslarından geri dönüş alabilmeleri etkilemektedir. İşe adanmışlık, bu temel ihtiyaçların tatmin edilmesi veya iş hedeflerinin başarıyla pozitif olmaktadır (Bakker ve Demerouti, 2008: 212). İş kaynaklarının motivasyonel rolü hakkında birçok çalışma yapılmıştır. Bu çalışmalarda, iş kaynakları ve işe adanmışlık arasında pozitif bir ilişki olduğunu söylenmektedir. Schaufeli ve Bakker (2003), Hollandalı çalışanlardan oluşan bir çalışma yapmışlardır. Dört farklı örnekleme yaptıkları çalışmalarında, performans geri dönüşü, sosyal destek ve danışmanlık koçluğu gibi üç iş kaynağı ile işe adanmışlık arasında pozitif bir ilişki olduğunu saptamışlardır. Adanmışlığın iş kaynakları tarafından tatmin edildiğini belirlemişlerdir. Ayrıca iş kaynakları ve çalışanların işten ayrılma istekleri arasında aracının adanmışlık olduğunu göstermek için yapısal eşitlik modeli (SEM) analizlerini kullanmışlardır (Bakker ve Demerouti, 2008: 212).

## **2.8. Mesleğe Adanmışlığın Boyutları**

Schaufeli ve arkadaşları (2003: 4-5) işe adanmayı azim, kendini adama ve benimseme olarak üç ögeyle açıklamışlardır.

### **2.8.1. Azim**

Bireylerin çalışma sırasında sarf ettikleri yüksek enerjiye azim denmektedir (2003: 4-5). Azim, yılgınlığın tam karşıtı olarak görülmektedir (Metin, 2010: 10).

### **2.8.2. Benimseme**

Çalışanların tamamen işe dalmaları ve yoğunlaşmaları benimsemek olarak ifade edilmektedir. (Öner, 2007: 30). Çalışanlar işlerini benimsediklerinde, zamanın nasıl geçtiğini fark edememektedirler. Ayrıca kendilerini işlerinden alamamaktadırlar (Schaufeli ve Bakker, 2003: 4-5).

### **2.8.3. Kendini Adama**

Tükenmişliğin alt boyutu olarak nitelendirilen ilgisizliğin karşıtı olan kendini adama (Öner, 2007) çalışanların işlerine verdikleri önem ve hissettikleri aitlik duygusu olarak ifade edilmektedir (Schaufeli ve Bakker, 2003: 4-5).

## **2.9. Mesleğe Adanmışlığın Sonuçları**

Adanmış çalışanların adanmış olmayan çalışanlardan daha iyi performans sergilemelerinin adanmış çalışanların minnettarlık, başarı ve heves gibi pozitif duyguları yaşamaları ve bu duyguların çalışanların kişisel kaynaklarını geliştirmeleri, daha iyi sağlığa sahip olmaları sebebiyle kendilerini tamamen işlerine odaklayabilmeleri, kendi işlerini ve kaynaklarını yaratmaları ve adanmışlıklarının bulaşıcı olması şeklinde dört sebebi bulunmaktadır (Bakker, 2011: 267). Örgütler işe adanmışlığa önem vermektedirler. Ayrıca iş performansının getirdiği sonuçlar düşünüldüğünde adanmışlık çalışanlar için faydalı bir deneyim olarak görülmektedir. Çalışanların kişilikleri değiştirilemeyeceğinden örgütlerin görev ve faaliyetlerin farkındalığını arttırmak için çalışmalar yapmaları gerekmektedir (Bakke vd., 2012: 555). İşe adanmışlığın kısa ve uzun vadede pozitif etkilerinin görüldüğü mevcut

araştırmalar tarafından ifade edilmektedir (Bakker vd., 2008: 195). İşlerine adanmış olan çalışanlar, müşterilerinin ihtiyaçlarını karşılayarak müşterilerin sadakatlerini kazanmakta ve böylece satışları ve kârları yükseltmektedirler. Çalışanlar işlerine adandıklarında, örgütlerini bırakma istekleri daha düşük olmaktadır. Literatürde, adanmış çalışanların, maliyetleri daha sıkı kontrol ettiklerinin kanıtları bulunmaktadır. Örgütsel performans, işe adanmışlık sayesinde yükselmektedir. İşlerine adanmış çalışanlar daha sıkı ve etkili çalıştıklarından ekonomik faydalar sağlamaktadırlar (Roberts ve Davenport, 2002: 21-28). Çalışanlar işlerini anlamlı bulduklarında daha yüksek işe adanmışlık göstermektedirler (Jung ve Yoon, 2016: 65). Çalışanların iş performansları, adanmışlıkları arttıça artmaktadır. Çünkü alışanlar, adanmışlıkları yüksek olduğunda pozitif etki ve duygular hissetmektedirler. İşe adanmışlığı yüksek olan çalışanların, yakaladıkları fırsatlar, buldukları sosyal ağlar ve edindikleri kişisel kaynaklar daha iyi olmaktadır (Gorgievski ve Bakker, 2010: 266).

## **2.10. İlgili Araştırmalar**

Literatürde mesleğe adanmışlıkla alakalı çok sayıda araştırma bulunmaktadır. Bu başlıkta bu araştırmalarla ilgili bilgiler verilmektedir.

Schaufeli ve arkadaşları (2002: 75) tarafından yapılan bir araştırmada, mesleğe adanmışlığın, düşük mesleki tükenmişlik ve yüksek adanmışlık şeklinde iki faktörlü bir yapı olduğu saptanmıştır. Yorgunluk ve güvensizlik gibi duygular düşük mesleki tükenmişlik içinde yer almaktadırlar. Buna karşın yüksek adanmışlık, çaba, özveri, kendini verme ve mesleki olarak etkili olma gibi boyutlar içermektedir. Ayrıca bu araştırmada, mesleki adanmışlığın, mesleki tükenmişliğin karşıtı olduğu bulunmuştur.

elik (2008) araştırmasında, öğretmenlerin mesleki adanmışlıkları ile ilköğretim okullarında görevli eğitim yöneticilerinin yönetim modelleri arasındaki ilişkiyi incelemiştir. Bu araştırmaya göre öğretmenlerin mesleki adanmışlıkları ile eğitim yöneticilerinin yönetim modelleri arasında ilişki bulunmaktadır.

Eroğlu (2007) yapmış olduğu araştırmada, toplam kalite yönetimi uygulayan ortaöğretim okullarında öğretmen örgütsel adanmışlık ve motivasyon düzeylerini belirlemeyi amaçlamıştır. Bu araştırmaya göre toplam kalite yönetimi, öğretmenlerin örgütsel adanmışlıklarını ve motivasyonlarını pozitif yönde etkilemektedir. Bu bağlamda

öğretmenlerin adanmış düzeyleriyle yönetim uygulamalarının kaliteleri arasında doğrusal bir ilişki olduğu söylenebilmektedir.

Dalay (2007) araştırmasında, örgüte güven, işe cezbolma, örgüte bağlılık ve işe adanmışlık arasındaki ilişkiyi ele almıştır. Örgüte güven ve işe cezbolma arasında örgüte bağlılığın kısmi ara değişken özelliği gösterdiğini saptamıştır. Bununla beraber örgüte bağlılığın özdeşleşme boyutu ile işe cezbolmanın canlılık boyutu arasında işe adanmışlığın şartlı değişken olarak yer aldığını belirlemiştir.

Zöğ (2007) araştırmasında ilköğretim okullarında görev yapan öğretmenlerin örgütsel adanmışlıkları ile iş doyumları arasındaki ilişkiyi incelemiştir. Buna göre öğretmenlerin örgütsel adanmışlıkları ile iş doyumları arasında pozitif bir ilişki olduğunu saptamıştır.

Karagöz (2008) ilk ve ortaöğretim okullarında görev yapan yöneticilerin öğretmenler tarafından algılanan etik liderlik rolleri ile öğretmenlerin örgütsel adanmışlıkları arasındaki ilişkiyi inceleyen bir araştırma yapmıştır. Araştırmada, öğretmenlerin örgütsel adanmışlık ölçeğinde bulunan duygusal adanmışlık, devam adanmışlığı ve normatif adanmışlık boyutlarının her biriyle, yöneticilerin etik liderlik rollerine ait iletişimsel etik, iklimsel etik, karar vermede etik ve davranışsal etik gibi faktörlerin pozitif yönde anlamlı ilişkilerinin olduğu belirtilmiştir.

Güner (2006) “Öğretmenlerin Adanmışlık Sorunu” başlıklı bir araştırma yapmıştır. Bu araştırmaya göre öğretmenlerin kişilik özellikleri ve meslekleriyle alakalı tutumları örgütsel adanmışlıklarını yordayan değişkenler olarak saptanmışlardır. Öğretmenlerin mesleklerinde adanmışlıkları sadece başarıya, sebat, karşı cinsle ilişki, gösteriş ve değişiklik gibi kişisel özelliklerinin etkilediği sonucuna ulaşılmıştır.

Kozikoğlu araştırmasında, aday öğretmenlerin öğretimi planlama ve uygulamada düşük düzeyde güçlük yaşadıkları ortaya çıkmıştır. Ayrıca aday öğretmenlerin sınıf yönetiminde orta düzeyde güçlük yaşadıkları ortaya çıkmıştır. Aday öğretmenlerin sınıf yönetiminde; kalabalık sınıflarda etkili öğrenme ortamları düzenlemede ve sınıf disiplinini sağlamada, sınıfta istenmeyen öğrenci davranışlarını önlemede güçlük yaşadıkları görülmüştür. Aday öğretmenlerin meslektaş ve yöneticilerle ilişkilerde düşük düzeyde güçlük yaşadıkları ortaya çıkmıştır(Kozikoğlu,2016:268).



Araştırmadan elde edilen bulgulara göre; sınıf öğretmenlerinin mesleğe adanmışlık düzeylerinin 5 faktörlü bir yapı gösterdiği görülmektedir. Bu faktörlerin içerdiği maddeler; mesleği sevme, gayret gösterme, değer verme, toplumsal statü ve zorlanma olarak isimlendirilmiştir. Mesleği sevme, gayret gösterme, değer verme, toplumsal statü ve zorlanma boyutlarının aritmetik ortalamaları incelenmiş ve sınıf öğretmenlerinin mesleklerini sevdikleri, mesleklerinde başarılı olmak için gayret gösterdikleri ve mesleklerine değer verdikleri sonucuna ulaşılmıştır( Turhan vd., 2012:190)

Araştırma kapsamında görüşlerine başvuru katılımcıların işe angaje olma davranışına ilişkin görüşlerinin “Katılıyorum” düzeyinde olduğu ortaya çıkmıştır. İşe angaje olma ölçeğinin alt boyutlarına göre görüşler ele alındığında, işe bakış alt boyutuna ilişkin katılımcı görüşlerinin “Katılıyorum” düzeyinde olduğu; işe devam alt boyutuna ilişkin katılımcı görüşlerinin ise yine “Katılıyorum” düzeyinde olduğu belirlenmiştir. Bu durumda katılımcıların işlerine angaje oldukları ayrıca okulların etkili okul olduğu görüşüne katıldıkları belirlenmiştir.(Atcıoğlu,2018: 92)

## ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

### İŞTEN AYRILMA NİYETİNİN KAVRAMSAL ÇERÇEVESİ

#### 3.1. İşten Ayrılma Niyetinin Tanımı

Kelime anlamı olarak niyet, belli bir amacı gerçekleştirme düşüncesi ve isteği olarak tanımlanmaktadır. Bununla beraber niyetin, planlı bir eylem dizisiyle hedefe ulaşma olduğu veya bir amaca ulaşmak için davranışların tasarlanması olduğu da söylenebilmektedir (Cevizci, 1997: 506). Bilinçsizce ve kendiliğinden gelişen faaliyetlerin aksine belli bir amaç doğrultusunda bilinçli bir şekilde yapılan eylemlere niyetli eylem denmektedir.

Örgütlere gerekli nitelik ve sayıda insan kaynağının alınması işletmelerin rekabet ortamında var olmaya devam edebilmeleri ve başarı gösterebilmeleri için gerekli olmaktadır. Bu sebeple insan kaynakları politikalarının çalışanları motive etmeye ve işte tutmaya yönelik olmaları gerekmektedir. Çalışanların, stresten ve karmaşadan uzak tutularak örgüt kültürüne sahip olmaları sağlanmalıdır. Bu sayede örgüte bağlılık artabilmektedir. Çalışanlar aksi durumlarda daha güvenli, huzurlu ve garantili çalışma ortamları aramaktadırlar. Çalışanlar işleriyle alakalı pozitif bir yaklaşım göstermediğinde örgüt, iş ve meslek değişikliklerine gidebilmektedirler. Çalışanlar mevcut işlerinden ayrılmayı planlamaya başladıklarında son aşamada işten ayrılma niyeti oluşmaktadır (Jehanzeb vd., 2013: 79). İşten ayrılma niyeti, istifa etme eyleminin bilişsel öncüsü olarak görülmektedir (Newman, 1974: 610). (Tett ve Meyer, 1993: 262)'a göre çalışanların bilinçli ve istendik bir şekilde işten ayrılma istekleri, işten ayrılma niyeti olarak ifade edilmektedir. Çalışanların işten ayrılma eğilimlerinin olması veya farklı bir işe yönelmeleri işten ayrılma niyeti olarak açıklanmaktadır. Ayrılış davranışı bu eğilim ve yönelimin sonucunda oluşmaktadır (Bowen, 1982: 205). Literatürde işten ayrılma niyeti iki şekilde ele alınmaktadır. Bunlar isteğe bağlı ve isteğe bağlı olmayan işten ayrılma niyetleridir (Bawa ve Jantan, 2005: 70). Çalışanların, iş koşullarından, işlerinden veya pozisyonlarından memnun olmamaları sonucu yeni bir iş aramaya başladıkları süreçte isteğe bağlı işten ayrılma niyeti oluşmaktadır (Hulin vd., 1985: 233). Huselid, Jackson ve Schuler (1997: 171), Amerika'da 293 şirketin insan kaynakları yöneticileriyle bir çalışma yapmışlardır. Bu çalışmanın sonucunda iş güvenliği ve tazminat gibi insan kaynakları uygulamalarının çalışanların gönüllü işten ayrılma niyetlerini etkilediği görülmüştür. Örgütün çalışanlara sağladıkları imkânlar da isteğe bağlı ayrılmayı ortaya çıkarmaktadırlar.

Çalışanların isteğe bağlı olarak ayrılmaları örgütle de ilişkilerinin kesilmesi anlamına gelmektedir. Birçok çalışmada çalışanların gönüllü bir şekilde işten ayrılma istekleriyle örgütün çalışanlara sağladığı koşulların yarattığı memnuniyetsizlik arasında bir ilişki olduğu ele alınmaktadır. Teorik ve ampirik literatürde örgütün etkinlik düzeyinin düşük olmasının çalışanların işten ayrılma niyetlerini sonuçlandığı gösterilmektedir (Porter vd., 1974). Bu konuyla alakalı literatürde yapılan çalışmalarda, çalışanların gönüllü işten ayrılmalarının, ücret, ödüllendirme ve eğitim-geliştirme faaliyetleri gibi insan kaynakları tarafından geliştiren politikalarla negatif bir ilişkide olduğu belirtilmektedir (Gürbüz ve Bekmezci, 2012: 189). İşverenin isteği üzerine çalışanın istihdamına son verilmesi ise isteğe bağlı olmayan işten ayrılma olarak tanımlanmaktadır. Bu durumda karar veren çalışan olmamaktadır (Bawa ve Jantan, 2005: 70).

### **3.2. İşten Ayrılma Niyetinin Nedenleri**

İşten ayrılma niyeti, birçok nedenden etkilenmektedir. Marsh ve Mannari (Marsh ve Mannari, 1977: 58), örgütsel bağlılık ve işten ayrılma niyetini Amerikan ve Japon örgütlerinde karşılaştırdıkları bir çalışma yapmışlardır. Onlara göre çalışanlar, örgüt içindeki statüleri sebebiyle işlerinden ayrılma niyetlerine sahip olmaktadır. Bluedorn (Bluedorn, 1982: 135), çalışanların iş doyumlarına karşı olumsuz duygularının işten ayrılma niyetini tetiklediğini söylemektedir. O, işten ayrılma niyetini etkileyen nedenlerle ilgili literatürdeki modelleri bir araya getiren bütünleşik bir model ortaya çıkarmıştır.

**Tablo 1.** Birleştirilmiş Model Değişkenleri ve İşten Ayrılma Niyeti ile İlişkisi

Değişken	Tanım	İşten Ayrılma Niyeti Üzerindeki Etkisi
<b>Terfi İmkanları</b>	Çalışanların buldukları konumdan daha iyi bir konuma gelebilme ihtimalleri.	-
<b>Merkezileşme</b>	Sosyal bir sistemde gücün yoğunlaşma hali	+
<b>Formalleşme</b>	Sosyal bir sistemde kuralların belirlenme düzeyi	-
<b>Araçsal iletişim</b>	Örgüt üyelerine rolleriyle alakalı bilgilerin verilme düzeyi	-
<b>Eşitlik</b>	Çalışanların kendileriyle aynı işi yapan diğer çalışanlarla aynı düzeyde olduğunu algılama düzeyi	-
<b>Ödeme</b>	Çalışanların, yaptıkları iş sonucu işletmelerden aldıkları finansal değeri olan ödemeler	-
<b>Rutinlik</b>	Örgütteki rollerin tekrarlanma performansı	+
<b>Çalışan bütünleşmesi</b>	Çalışanların işletmedeki ilişkilere katılma derecesi	-
<b>Çevresel imkanlar</b>	Örgütün bulunduğu piyasadaki boş kadro sayısı ve bu kadroların kaliteleri	+
<b>Kaçırılan çevresel imkanlar</b>	Örgütte bulunan çalışanların diğer örgütlerde bulunan reddettikleri veya gözden kaçırdıkları boş kadro sayısı ve bu kadroların kaliteleri	-
<b>Rol Çatışması</b>	İki veya daha fazla baskı grubu sebebiyle ortaya çıkan uyum sorunu	+
<b>Hizmet Süresi</b>	Örgütteki bir çalışanın o örgütte bulunma süresi	-
<b>Yaş</b>	Çalışanın kronolojik yaşı	-
<b>Eğitim</b>	Çalışanın yaşam boyu aldığı eğitim ve kendini geliştirme durumu	
<b>Medeni durum</b>	Çalışanın evli veya bekar olma durumu	
<b>İş tatmini</b>	Çalışanların işlerine olan duygusal yönelimleri	-
<b>Örgütsel bağlılık</b>	Çalışanların buldukları örgütte bulunmaya devam etme istekleri	-

Cotton ve Tuttle (1986: 55) işten ayrılma niyetini etkileyen faktörleri kurum içi faktörler, çevresel faktörler ve kişisel faktörler olarak üç ana başlık altında toplamaktadırlar. Çevresel faktörler olarak genel istihdam algısı, istihdam oranı, işsizlik oranı ve sendikal hareketliliğin varlığı gibi faktörleri ele almaktadırlar. Çalışanlara verilen ücret, çalışanların iş performansları, çalışanın işteki rolünün belirsizliği, iş tatmini, örgütsel bağlılık, çalışanın genel olarak işinden memnun olup olmaması, ücretten ve çalışma arkadaşlarından

memnuniyet, terfi fırsatlarının çalışanı tatmin ediyor oluşu ve çalışanın yöneticisinden memnun olması gibi faktörler kurum içi faktörler oluşturmaktadırlar. Bunlarla beraber yaş, cinsiyet, eğitim, medeni durum, çalışma süresi, çalışan davranışlarının eğilimi, çalışanların hayatlarının nasıl olduğu ve kaç kişiye baktığı, yetenekler, beceriler ve beklentileri karşılama gibi kişisel faktörler de işten ayrılma niyetini etkilemektedirler.

Çalışanların işten ayrılma niyetlerine etki eden faktörler Amerikan ve İngiliz literatüründe yapılan çalışmalarda incelenmişlerdir. Çalışmalara göre çalışanların örgütteki statüleri işten ayrılma niyetlerini etkileyen en sık faktör olarak belirtilmektedir. Yaş, kıdem, yetenek, mesleki prestij, kazanç ve yükselme şansı gibi faktörlerle işten ayrılma arasında negatif yönde bir ilişki bulunmaktadır. Kadınların erkeklere göre daha fazla işten ayrılma niyeti içinde buldukları bu çalışmalarda ifade edilmektedir (Marsh ve Mannari, 1977: 58). Çalışanların işlerine duydukları tatmin, işin zorluğu, işteki başarı ve çalışma arkadaşlarıyla iyi anlaşabilme gibi faktörler çalışanların örgüt içi konumlarına etki etmektedirler. Ayrıca bu faktörlerin işten ayrılma niyeti ile negatif yönde bir ilişkileri bulunmaktadır (Kerr, 1947; Smith ve Kerr, 1953). Marsh ve Mannari (1977: 68) çalışmalarından elde ettikleri sonuçlara göre örgütte yükselebileceklerini düşünen ve iş arkadaşlarıyla iyi anlaşılan çalışanların işten ayrılma niyetlerinin bulunmadığını ve örgüte çalışarak bağlılık gösterdiklerini söylemektedirler. Buna göre örgütte huzurlu bir ortam olması çalışanların işten ayrılma niyeti içinde olup olmamalarını etkileyen en önemli faktör denebilmektedir. Cotton ve Tuttle (1986), yaptıkları çalışmada çalışanların işten ayrılma niyetlerinin istihdam algısı ve sendikaların varlığı gibi iş dışı faktörlerden etkilendiğini saptamışlardır. İşten ayrılma niyeti ile sendikaların varlığı arasında negatif yönlü bir ilişki olduğunu söylemişlerdir. Buna göre çalışanların, bir sendikaya üye olduklarında veya çalıştıkları yerlerin sendikaya bağlı olmaları durumunda işten ayrılma niyetleri olmamaktadır. Sendikaların bu pozitif etkisi, işten ayrılmak isteyen çalışanların işten ayrılmak isteme sebeplerinin sendikalar aracılığıyla konuşup halledilebilmesinden kaynaklanmaktadır. Çalışanların alternatif istihdam olanaklarının olması, işlerinden memnun olmayan çalışanların işten ayrılma niyetlerini etkilemektedir. Ekonomideki olumlu durumlar alternatif istihdam olanaklarını da olumlu etkileyeceğinden işten ayrılma niyeti ekonomik durumlardan da etkilenmektedir. Ayrıca ülkelerin refah düzeylerinin yüksekliği ve devletlerin iyi işsizlik sigortası uygulamaları da işten ayrılma niyetini etkilemektedirler (Biçerli, 2011).

### 3.3. İşten Ayrılma Niyetini Etkileyen Faktörler

Birçok araştırmacı işten ayrılma niyeti üzerinde etki gösteren faktörleri incelemişlerdir.

Sabancıoğulları ve Doğan (2015: 1076) bu konuya benzer Türkiye'deki hemşireler üzerinde bir araştırma yapmışlardır. Profesyonel kimliğin iş tatminini etkileyen bir faktör olarak belirtildiği bu araştırmada bir hemşirenin yüksek seviyeli bir profesyonel kimliğe sahip olması durumunda düşük kimliklilere kıyasla daha az işten ayrılma niyeti olduğu gözlenmiştir (Sabancıoğulları ve Doğan, 2015: 1082).

Cerdin ve Le Pargenux (2014), yabancı bir ülkeye yerleşmenin işten ayrılma isteğiyle güçlü bir ilişkisi olmasa da işten ayrılma niyetini etkilediğini iddia etmişlerdir (Cerdin ve Pargneux, 2014: 2042). Onlardan edinilen bilgiye göre, yurt dışında görev alan çalışanlar örgütte önemsenmektedirler. Bu çalışanların yurt dışında yetenek ve bilgi kazanmalarının geri döndüklerinde onların değerlerini arttıracakları düşünülmekte ve bu durum önemsenmektedir. Ayrıca yurt dışında çalışıp geri dönmüş çalışanların, diğer çalışanları motive ettiği ve daha iyi performans sergilemelerini sağladığı söylenmektedir. Buna karşın yurt dışı görevleri her zaman hem örgüt hem de çalışanlar için iyi olmamaktadır. Bazı çalışanların bunu iyi bir tecrübeye dönüştüremeyebileceklerinin göz önünde bulundurulması gerekmektedir (Cerdin ve Pargneux, 2014: 2046).

Austen ve diğerleri (2016) yaptıkları çalışmada, işten ayrılma niyetinin çalışma kabiliyetinden etkilendiği sonucuna ulaşmışlardır. Çalışanın sahip olduğu işte ve gelecekte olabileceği işte gerekenleri yerine getirebilme yetisine çalışma kabiliyeti denmektedir (Austen vd., 2016: 18). Araştırmayı yapan yazarlara göre, işten ayrılma isteği çalışma kabiliyetinden negatif yönde etkilenmektedir. Buna göre bir çalışanın çalışma kabiliyeti düşükse işten ayrılma isteği yüksek olmaktadır (Austen vd., 2016: 20).

Veloutsou ve Panigyrakis (2004: 105) yaptıkları bir araştırmada, işten ayrılma niyetinin marka yöneticilerinin algılanan performansından pozitif yönde etkilendiğini saptamışlardır. Araştırmada bunun sebebinin, marka yöneticilerinin genellikle kıdemsiz olup buldukları pozisyonu kariyerlerinin ilk basamağı olarak görmeleri olduğu belirtilmektedir. Bu sebeple, bu yöneticiler artık iyi performans gösterdiklerini düşündüklerinde kariyerlerinde ilerlemeleri

gerektiğine karar vermektedirler. Bu da işten ayrılma düşüncesi oluşturmaktadır (Veloustou ve Panigyrakis, 2004: 122). Ayrıca işten ayrılma niyeti, çalışanın görevinin ona verdiği stres düzeyinin, algılanan performansa ve iş tatminine doğrudan olmasa da etki etmesinden etkilenmektedir (Veloustou ve Panigyrakis, 2004: 121). Bu sebeple örgütlerin, stres düzeyini en aza indirmek için çalışmaları gerekmektedir (Veloustou ve Panigyrakis, 2004: 122).

Avey, Luthans, ve Jensen (2009: 677), işten ayrılma niyetini ve iş arama davranışlarını daha iyi anlamak için psikolojik sermayenin iyi bir etmen olabileceğini söylemektedirler. İşten ayrılma niyetini etkileyen etmenler aşağıda kısaca açıklanmaktadır.

### **3.3.1. Psikolojik Sermaye**

İşten duyulan tatmin, stres, iş yükünün fazla olması (Veloustou ve Panigyrakis, 2004: 121), çalışma saatlerinin uzun olması, iş arkadaşları ve yöneticiler ile ilişkiler işten ayrılma niyetini etkilemektedirler. 1999 yılında yapılan Office Space isimli bir filmde çalışanların yöneticilerle ilişkilerinin stres üzerindeki etkileri gösterilmiştir. Yöneticilerin uygunsuz davranışlarının çalışanları nasıl strese soktukları filmde anlatılmıştır. Ayrıca bu uygunsuz davranışların getirdiği stresin çalışanların örgütün tümünden nefret etmelerine sebep olduğu da ifade edilmiştir. Avey, Luthans ve Jensen (2009: 687), çalışanların psikolojik sermayelerini oluşturan bileşenleri arttırmayı önermişlerdir. Bu öneri insan kaynaklarını geliştirme stratejileri için yapılmıştır. Örneğin, çalışanların yararlı olduklarını düşünmeleri, umutlarının olması, zorluklarla başa çıkabileceklerine ve gelecekte başarılı olacaklarına inanmaları stres faktörlerini azaltmaktadır. Bu durum da işten ayrılma niyetini sınırlandırmaktadır. Bir bireyin psikolojisinin pozitif yönde bir gelişim göstermesi psikolojik sermaye olarak tanımlanmaktadır. Psikolojik sermaye, çalışanın kendini zorlayacak görevleri almaları olarak ifade edilen kişisel yeterlilik, gelecekte başarılı olacaklarına inandıklarını ifade ettikleri optimizm, başarılı olmak için hedef belirleme olarak ifade edilen umut ve problemlerle karşılaşıldığında ayakta durabilme yetisi şeklinde ifade edilen zorlukları yenme gücü faktörleriyle belirlenmektedir (Luthans, Youssef vd., 2006: 3). Ayrıca, Avey, Luthans ve Jensen'in (2009: 688) bir çalışmasına göre, çalışanların iş stresi ve niyetinin değişmesiyle psikolojik sermayeleri arasında ters orantılı bir ilişki bulunmaktadır. Başka bir çalışmada ise psikolojik sermaye ile iş tatmini arasında güçlü bir doğrudan ilişki olduğu söylenmektedir. Diğer bir çalışmada, çalışanların optimist olmalarının, umutlarının, kişisel yeterliliklerinin ve zorlukları yenme güçlerinin bulunmasının iş tatminini yükselttiği ifade edilmektedir. Bununla

beraber işten ayrılma niyeti ile psikolojik sermaye arasında ters bir ilişki olduğu sonucuna ulaşılmıştır (Appollis, 2010: 139-140).

### **3.3.2. Bireysel Faktörler**

İnsanların ilgilendikleri şeyler, duyguları, tavırları, görünüşleri, çevresine uyum sağlama biçimi ve düşünüş şekilleri onların kişiliklerini oluşturmaktadırlar (Düzgün, 2014: 25). Örgütsel davranış literatüründe kişilik özellikleri A ve B tipi kişilik özellikleri şeklinde ele alınmaktadır. İnsanların sahip oldukları farklı kişilik özellikleri aynı olaylar karşısında farklı stres düzeyi göstermelerine sebep olmaktadır (Düzgün, 2014: 25). Bu sebeple işten ayrılma eğilimleri kişilik özelliklerine bağlı olarak değişebilmektedir. Kişiliğin iş davranışlarını hem kişisel hem de örgütsel olarak etkilediğini söylenmektedir. Bu sebeple Sığrı ve Gürbüz (2013: 105) çalışanın örgüte uyumunu, işten duyduğu tatmini, gösterdiği iş performansını ve iş bırakma niyetini kişiliğini oldukça fazla etkilediğini söylemektedirler. İnsanların iş değiştirme konusundaki düşünceleri yaş, cinsiyet, eğitim, yetenekler, aile ve sağlık durumu gibi kişisel özelliklerden de etkilenebilmektedirler. John Wynen (2014) US Federal Government içerisinde bir çalışma yapmıştır. Bu çalışmaya göre insanların işten ayrılma niyetleri yaş ve cinsiyet gibi kişisel faktörlerden etkilenmektedirler (Wynen, 2014: 567).

### **3.3.3. Ekonomik Faktörler**

Çalışanların, işlerini bırakma kararı verme sürecinde yaşadıkları çevre içinde akıllı ve mantıklı olmaları gerekmektedir (Grigg, 2009: 41). Kariyer planladıkları ekonominin fırsatlarının farkında olmaları beklenmektedir. Bir çalışanın, mevcut işinden ayrılıp yeni bir iş bulma şansını gösteren çevresel faktör, fırsat olarak tanımlanmaktadır. Hwang ve Kuo (2006), işten ayrılma niyetinin, fırsat ve iş bulunabilirliği faktörlerinden etkilendiğini söylemektedirler. Turizm sektöründe olduğu gibi sektörlerin gelişim göstermesi de çalışanların işten ayrılma niyetlerini etkilemektedirler. Çünkü sektörler gelişirse çevre de gelişmektedir. Bu durum da çalışanlara yeni bir iş bulma veya kendi işini kurma şansı vermektedir. Ayrıca işten ayrılma niyeti işsizlik oranından da etkilenmektedir.

Hwang ve Kou (2006: 254), çalışanların işi bırakma sürecinde bu durumu da göz önünde bulundurmaları gerektiğini söylemektedirler. Çünkü işsizlik oranı yüksek olduğunda



bir pozisyon için çok fazla kişi yarışmakta ve işi alma şansı düşmektedir. İşten ayrılma niyeti, genel ekonomik durumdan, genel ekonomik durumun iş piyasasındaki etkilerinden, çalışanların yaşam şartlarından, başka bir iş bulma şansından, otomasyon ve makineleşmenin başka görevlere adaptasyonu kolaylaştırmasından, tarım ve turizm sektörlerinde mevsimlik iş bulma şansı olmasından, parasal yönergelerdeki değişikliklerden, vergiler, giderler ve maliyetlerden, başka meslek gruplarının gelecekte daha tercih edilesi olabilmelerinden, işçi sendikalarından ve iş piyasasına girecek yeni çalışanların sayısından etkilenmektedir. Bu sebeple çalışanların işten ayrılmayı düşünmeden önce bunları göz önünde bulundurmaları gerekmektedir. Şimşek bu ekonomik faktörlerinden bazılarını ele almışlardır (Gurlaş, 2016: 36). Ayrıca, Mitchell ve diğerleri (2001: 96), çevre ve toplumun işten ayrılma niyeti üzerinde çok güçlü bir etkileri olduğunu söylemektedirler. Çalışanın çocuklarına daha iyi bir okul bulabilmek için veya mahallesinin kötü olması sebebiyle yaşadığı yeri değiştirmesi durumunda tüm bu bahsedilen faktörlerin çalışanın örgütte kalma veya örgütten ayrılma kararı üzerinde etkisi olduğu düşünülmektedir.

#### **3.3.4. Örgütsel Faktörler**

İşletmelerin üretim ve yönetim süreçlerinde ortaya çıkan sebepler örgütsel faktörler olarak ele alınmaktadır. Örgütsel faktörler, (Kaynak, 1996: 37-38), işletmenin konumu, toplu taşımayla ulaşımaya uygunluğu, park yeri sorunu, işin türü, işin zorluk derecesi, kurumsal koşulların kötü olması, çalışanların yaptıkları işte psikolojik, fizyolojik ve mesleki bilgi bakımından zorlanmaları, yönetimin kötü olması, yönetimin adil olmaması, örgütte sosyal hizmetlerin olmaması ve üretim sürecinin organizasyonunun kötü olması şeklinde sıralanabilmektedirler.

#### **3.3.5. Çevresel Faktörler**

Ekonomik ve sosyal kaynaklı sebepleri içeren çevresel faktörler de çalışanların işten ayrılma niyetlerini oldukça etkilemektedirler. Kurumlar çoğunlukla çevresel faktörler sebebiyle oluşan sorunların kurumların güçlerini aşmasından dolayı iş gücü kayıplarını engelleyememektedirler (Şimşek vd., 2006: 400).

Varol (2010: 59)'a göre çevresel faktörler, ekonomik durum, ekonomik durumun iş piyasalarına etkisi, toplumdaki refah seviyesinin yüksekliği, otomasyon ve makineleşme

sayesinde çalışanların farklı işlere uyumunun kolay olması, tarım ve turizm sektörü gibi sektörlerdeki mevsimlik çalışma şansı, vergilerin gelirlere göre belirlenmesi, başka iş alanlarının daha cazip hale gelmeleri, gelişmemiş ve gelişmekte olan ülkelerde oturmuş bir çalışan sınıfı olmaması sebebiyle tarım ve sanayi arasında gidiş gelişler, piyasadaki değişimler, kıdem tazminatının yüksekliği ve farklı meslek gruplarının gelecek vadeden meslekler haline gelmeleri olarak sıralanmaktadır.

### **3.4. İşten Ayrılma Niyetinin Sonuçları**

İşten ayrılma niyetinin oluşması, çalışanların işten ayrılma planlarının son aşamasını oluşturmaktadır. İşten ayrılma, bu niyetin oluşmasının ardından gelmektedir (Bothma ve Roodt, 2012: 231). Buna karşın işten ayrılma niyetine sahip olan herkesin işten ayrılma davranışı göstermesi beklenmemektedir. Çünkü çalışanlar bazen statülerinden kaynaklı şikayetlerini dile getirmek veya farklı pozisyonlardaki işleri değerlendirmek için işten ayrılma niyeti gösterebilmektedirler. Niyetin davranışa dönüşmemesi, çalışanların kişilik özellikleri, belirsizliklerin getirdiği kaygı ve çevresel faktörler sebebiyle olabilmektedir. Literatürde işten ayrılma niyetinin işten ayrılma davranışıyla sonuçlanmasının olumlu ve olumsuz etkileri başlıkları bulunmaktadır. İşletmenin insan kaynaklarının değerlendirilip yenilenmesi ve hareketlilik sağlanarak yeni kariyer planlarının oluşturulması olumlu sonuçlar olarak göz önüne alınmaktadır. Ayrıca işten ayrılma niyeti olan çalışanın yerine geçmek isteyen başka bir çalışanın bulunması, bu durumu diğer çalışan için motivasyon kaynağı haline getirmektedir. Bu sayede yeni çalışan işletme içinden veya dışından sağlanabilmektedir. Ayrıca bu durum yeni yeteneklere fırsat vermektedir (Chambers vd., 1998: 44).

İşten ayrılma davranışının maliyetle alakalı olumsuz sonuçları bulunmaktadır. Çalışanların işten ayrılmaları işletmelerde maddi kayıplara sebep olmaktadır. Bu maliyetler kıdem tazminatları, yeni birini işe alma maliyeti, işe alınan kişiye işi öğretme giderleri, diğer eğitim giderleri ve genel giderler şeklinde sıralanabilmektedirler (Erkuş ve Fıfıklı, 2013 : 302). İşten ayrılan çalışanın yerine biri getirilememesi veya getirilene kadar geçen süre de işletmelere maliyet olarak yüklenmektedir. Ayrıca ayrılmadan sonra ortaya çıkan iş ve işlemlerde doğacak sorunlar ve yürütülemeyen yönetsel fonksiyonların yol açtığı maliyetleri önceden tahmin etmek mümkün olmamaktadır. Çalışanların kritik pozisyonlarda bulunan işlerini bırakması işletmelerin çalışma süreçlerini sekteye uğratmaktadır. Ayrıca bu durum bir süre verimlilik kaybı olmasına yol açmaktadır. Bununla birlikte diğer çalışanların da

tutumlarının değişmesi işletmenin sarsıntı geçirmesine sebep olmaktadır (Perez, 2008). Perez (2008), çalışmasında bir çalışanın işten ayrılmasının diğer çalışanlarda baskı oluşturduğunu söylemektedir. Ayrıca sosyal sermayenin kaybolması gibi olumsuz sonuçları olduğunu ifade etmektedir.

İnsan kaynaklarının örgütten ayrılan çalışanlarla ilgili önemli sorumlulukları bulunmaktadır. İşten ayrılan çalışanla insan kaynakları görüşüp neden ayrıldığını öğrenmektedir. Ayrıca geride kalan çalışanların bu ayrılma durumundan etkilenmemeleri için çalışmalar yapmaları gerekmektedir. Çünkü aksi durumda diğer işten ayrılma niyeti bulunan çalışanlar da işten ayrılabilirler (Azaklı, 2011: 89-90).

Örgütte işten ayrılanların artması, boşalan pozisyona yeni birini bulmak için zaman kaybedilmesi, iş ilanı verme ve yeni personellerle iş görüşmeleri yapmanın ekstra maliyetlere yol aması, yeni işe alınan personelin işi öğrenmesi için belli bir süre geçmesi ve birinin ona yardımcı olması gerektiğinden; bu durumun kısa süreli verimlilik düşmelerine neden olması, personel değişim sirkülasyonunun sürekli olmasının örgütte sorunlar olduğunu göstermesi, işletmenin çalışanı işten çıkarması durumunda kıdem tazminatı ödenmesi, işten ayrılan çalışanın diğerleri için örnek olması, sorunlara yol aması ve yeni işe alınan personelin uyum sağlama süreci gibi durumlar ortaya çıkarmaktadır (Kaya ve Özdevecioğlu, 2008: 42). Bunun yanında çalışanlar işten ayrılma niyetlerini davranışlara dönüştürdüklerinde bu durum onların özel hayatlarını da olumsuz etkilemektedir. İşten ayrılan çalışanlar, işsizlikten meydana gelen psikolojik sorunlar, maddi ve ailevi problemler, evre baskısı, yeni bir iş bulma ve iş bulunduğunda yeni işe uyum sağlama süreci gibi sorunlarla karşılaşmaktadırlar (Avcı ve Küçükusta, 2009: 37). Örgütte bulunan yüksek düzey çalışanların işten ayrılması insan sermayesi olarak düşünüldüğünde risk olarak görülmektedir. Çünkü insan sermayesinde bilgi ve eğitim önemli olmaktadır. Bu sebeple yüksek düzey çalışanların benzer sektörde tekrar iş bulmaları eski çalışılan işletme için dezavantaj olarak nitelendirilmektedir (Mbah ve Ikemenfuna, 2012: 277).

### **3.5. İşten Ayrılma Niyetinin Kuramsal erevesi**

İşten ayrılma ve işten ayrılma niyetiyle ilgili olarak literatürde çok fazla araştırma bulunmaktadır. Bununla beraber geliştirilen pek çok model ile işten ayrılmaların nasıl meydana geldiği ve işten ayrılma niyetinin oluşma aşaması birçok yönden

incelenebilmektedir (Demirkıran ve Erdem, 2014: 291). İşten ayrılma niyetinin doğrudan veya dolaylı olarak etkilendiği faktörleri ve işten ayrılma niyetinin farklı taraflarını anlayabilmek için literatürde bulunan modellerinin bir kısmını incelemek gerekmektedir. Literatürde araştırmacılar tarafından geliştirilmiş işten ayrılma niyetini detaylı bir şekilde veya bir diğerinin tekrarı niteliğinde açıklayan 16'dan fazla model bulunmaktadır. Bu sebeple tüm modelleri incelemek gereksiz olmaktadır. Kavramı farklı yönleriyle ele alan ve diğer modellere yön verdiği söylenen modelleri incelemek mantıklı görülmektedir. Buna göre işten ayrılma niyetine ve işten ayrılmaya etki eden faktörler Price ve Mueller (1981: 543) modeli, işten ayrılma sürecinin aşamaları Mobley (1977: 237) modeli ve işten ayrılmaya kadar geline süreçte yaşananlar ve işten ayrılmayı etkileyen faktörlerin özellikleri Lee ve Mitchell (1994: 51) modeli ile ele alınmaktadır. Bunların yanında işten ayrılma niyetini etkileyen faktörler Cotton ve Tuttle (1986) çalışmasına göre sınıflandırılmaktadır. İşten ayrılma niyetinin ve işten ayrılma niyetinin özelliklerinin anlaşılabilmesi için bu çalışmaların incelenmeleri önemli görülmektedir.

### **3.5.1. Price ve Mueller'in Modeli**

Price ve Mueller'in işten ayrılma sebeplerini açıklamak için geliştirdikleri nedensellik modelinde işten ayrılmalarda değişime neden olan on bir etkenden söz etmektedir (Price ve Mueller, 1981: 547).

Modelde, çalışanların farklı iş alternatiflerini değerlendirebileceği fırsatlar, çalışanın yaptığı işin bir süre sonra monotonlaştığı durağanlık, çalışanın yapılan işin esaslarına ne kadar katıldığını gösteren katılım, örgütün çalışanlara yaptıkları işle alakalı aktarabileceği bilgi derecesi olarak işlevsel iletişim, çalışanların diğerleriyle olan arkadaşlık ilişkisini gösteren bütünleşme, çalışanların yaptıkları iş karşılığı aldıkları ödemeler olarak ifade edilen ücret, örgütün kazancına bağlı olarak dağıttığı ödül ve yaptırımları gösteren dağıtım adaleti, çalışanların kariyerlerinde yükselebildikleri terfi imkânı, çalışanların mesleklerinin getirdiği standartlara bağlılık derecesini gösteren mesleki olgunluk, çalışanların daha üretken olabilmek için aldıkları eğitimleri ifade eden genelleştirilmiş mesleki eğitim düzeyi ve çalışanların aile durumlarına bağlı olarak işlerine verdikleri önemi ifade eden ailevi sorumluluklar gibi değişkenler bulunmaktadır.

İşten ayrılma niyetine etki eden faktörlerin ne kadar çeşitli oldukları bu modelde gösterilmektedir. Fırsat faktörünün işten ayrılmaya doğrudan etki edebildiği modelde görülmektedir. Ayrıca durağanlık, katılım, işlevsel iletişim, bütünleşme, ücret, dağıtım adaleti ve terfi imkânı gibi faktörlerin modelde belirtilen şekliyle işte kalma niyetini iş tatmini üzerinden etkilediği ifade edilmektedir. Durağanlık faktörü iş tatminini negatif yönde etkilerken, diğer faktörler pozitif yönde etkilemektedirler. İşte kalma niyeti mesleki olgunluk, genelleştirilmiş mesleki eğitimi düzeyi ve ailevi sorumluluklar gibi faktörlerden doğrudan etkilenmektedir. İşten ayrılma üzerinde işte kalma niyetinin doğrudan etkisi olmaktadır. Ayrıca araştırmacılar demografik değişkenlerin belirli bir etkilerinin olmadıklarını ve bu sebeple araştırmada ele alınmadığını söylemişlerdir (Price ve Mueller, 1981: 548).

### **3.5.2. Mobley'in Modeli**

Mobley (1977: 238) işten ayrılma sürecini açıklayan iş tatmini veya tatminsizliğinden işten ayrılmaya kadar giden süreçte yer alan aşamaları inceleyen bir model geliştirmiştir (Demirkıran ve Erdem, 2014: 294). Bu aşamalar çalışanın işini değerlendirerek iş tatmini veya tatminsizliği hissedip hissetmediğini fark etmesiyle başlamaktadırlar. Çalışanın işi bırakma düşüncesi tatminsizlik algısı oluştuğunda gelişmektedir. Fark etme aşamasından sonra çalışan işini bırakırsa neyle karşılaşacağını değerlendirmektedir. Buna göre işten ayrılmanın faydalı olacağını düşünen çalışan iş arama düşüncesi geliştirmektedir. Bu düşünce alternatif iş imkânlarını araştırma veya direkt iş başvuruları yapma davranışlarını doğurmaktadır. İş arama sürecine giren çalışan bulduğu alternatifleri mevcut işiyle karşılaştırma aşamasına gelmektedir. Bunun sonunda çalışan yeni bulduğu işin daha faydalı olduğunu düşünürse işten ayrılma kararı oluşturmaktadır. Son aşamada çalışan işten ayrılma kararını uygulamaktadır. Ayrıca Mobley bu aşamaları herkesin geçirmeyebileceğini, bu sıralamanın kişilere bağlı olarak değişebileceğini söylemektedir (Lee ve Mitchell, An Alternative Approach: The Unfolding Model Of Voluntary Employee Turnover, 1994: 53).

Bu modelin geçerliliği birçok çalışmayla test edilmiştir. Bu sebeple örnek gösterilen bir modeldir. Modelin temelinde çalışanların tutum ve düşünceleri olduğundan örgütsel karakteristikler gibi çevresel faktörlerden bahsedilmemektedir (Sager vd., 1988: 22).

### **3.5.3. Lee ve Mitchell'in Modeli**

Lee ve Mitchell, işten ayrılma niyetinin nasıl geliştiğini ve çalışanların işten ayrılma kararı vermelerine kadarki süreçte yaşadıklarını, ortaya koydukları modelle açıklamayı amaçlamışlardır. Bu modelde bir çalışanın bir anlığına durup işiyle ilgili şok geçirdiğinden bahsetmektedirler. Bu şok çalışanın yaptığı işle ilgili düşünceler geliştirmesini sağlamaktadır. Ayrıca bir çalışanın belli bir süreç içinde işten ayrılma kararını dört şekilde alacağını ifade etmektedirler (Lee ve Mitchell, *An Alternative Approach: The Unfolding Model Of Voluntary Employee Turnover*, 1994: 60). Bu modelde bahsedilen şoklar olumlu, olumsuz ve nötr özelliklere sahip olabilmektedirler. Şoklar beklenmedik bir anda da gelebilmekte veya önceden bekleniyor olabilmektedirler. Ayrıca şokun kaynağı çalışanın çevresi veya kendi iç dünyası olabilmektedir. Şoklara örnek olarak çalışanın evlenmesi, bir anda gelen bir iş teklifi ve şirket birleşmeleri verilebilmektedir (Lee vd., 1999: 451). Lee ve Mitchell'in geliştirdikleri model, işten ayrılma niyetinin daha iyi anlaşılabilmesini sağlayan sonuçlar vermiştir. Bu sonuçlar, işten ayrılmaların çok farklı şekillerde olabildiğini, çalışanların kendi işiyle başka işleri karşılaştırmasını sağlayan şokların işten ayrılma fikrinin temel ögesi olduğunu, şokların olumsuz, olumlu ve nötr özelliklerinin olduğunu, şokların çalışanı işten bağımsız olarak da işten ayrılma düşüncesine sürükleyebildiğini, çalışanların bazı durumlarda yaşadıkları şokların çalışan yeni bir iş bulmadan veya işten ayrılma düşüncesi oluşturmadan direkt işten ayrılmasını sağlayabildiklerini, bazı durumlarda çalışanların kendi yararlarına olmasa bile işten ayrılmaya karar verebildiklerini ve işten ayrılmaların engellenemeyeceğini fakat işten ayrılma sürecinin incelenmesinin hem araştırmacılarının hem de yöneticilerin çalışanların neden işten ayrıldıklarını anlamalarına yardımcı olacağını göstermektedir (Lee ve Mitchell, *An Alternative Approach: The Unfolding Model Of Voluntary Employee Turnover*, 1994: 84-85).

### **3.5.4. Cotton ve Tuttle'in Modeli**

İşten ayrılma niyeti iş dünyasındaki birçok faktörden etkilenebilmektedir. Sorunun daha iyi anlaşılabilmesi için bu faktörlerin özellikleri bakımından sınıflandırılmasının daha iyi olacağı düşünülmektedir. Bu bağlamda Cotton ve Tuttle (1986: 58) işten ayrılma niyetine etki eden faktörleri sınıflandırdıkları bir çalışma yapmışlardır. Bu çalışmada işten ayrılma niyetini etkileyen faktörlerin çok çeşitli ve birbirlerinden farklı özellikleri olduğunu göstermeye çalışmışlardır. Onlara göre işten ayrılma niyetini etkileyen faktörler kurum içi faktörler,

çevresel faktörler ve kişisel faktörler olmak üzere üç başlık altında ele alınmaktadır (Cotton ve Tuttle, 1986: 58). Kurum içi faktörler, çalışanın aldığı ücret, gösterdiği iş performansı, işteki rollerinin açıklığı, iş ve ücret tatmini, monotonlaşmanın olup olmaması, işten, çalışma arkadaşlarından ve yöneticilerden duyulan memnuniyet, örgütsel bağlılık ve terfi imkanları gibi faktörlerden meydana gelmektedirler. Çevresel faktörler genel istihdam algısı, istihdam oranı, işsizlik oranı ve sendikal hareketliliğin varlığı gibi faktörlerden oluşmaktadır. Yaş, cinsiyet, görev süresi, eğitim, medeni durum, beceriler, bakılan kişi sayısı, zeka, eğilim ve beklentilerin karşılanması gibi faktörler de kişisel faktörler altında ele alınmaktadır.

Bununla birlikte bu değişkenlerin işten ayrılma niyetini farklı derecelerde etkiledikleri söylenmektedir (Cotton ve Tuttle, 1986: 65). Ayrıca bu modelin dışında işten ayrılmaları açıklamak için literatürde pek çok model bulunmaktadır. İşten ayrılmalarla ilgili çalışmalarda March ve Simon (1958), Steers ve Mowday (1981: 235), Rusbult ve Farrell (1983: 429), Hom ve Griffeth (1995), Allen, Shore ve Griffeth (2003: 99), Peterson (2004: 209) modelleri sıklıkla yer almaktadırlar (Demirkıran ve Erdem, 2014: 289).

### **3.6. İşten Ayrılma Niyetinin Örgütlere Etkisi**

Örgütsel verimliliğin artması için örgütteki çalışanların işten ayrılmalarına sebep olan süreci araştırmak önemli görülmektedir. İşten ayrılan çalışanın yerine yeni bir personel almak zaman ve emek gerektiren bir süreç olmaktadır. Yeni personelin seçilmesi, işe başlaması, işi öğrenmesi için verilen eğitimleri maliyetleri bununla beraber verimliliğin düşmesi gibi durumları örgütleri olumsuz etkilemektedirler. Bunların yanında örgütün personel sirkülasyonunun fazla olması finansal olmayan maliyetlerin de artmasına sebep olmaktadır (Kızıldağ, 2009: 441). Örgüte alışmış ve yetiştirilmiş bir çalışan işten ayrıldığında üretimsel kayıplar olmaktadır. Ayrıca diğer çalışanlar da bu durumdan olumsuz etkilenmektedirler. Bununla beraber işten ayrılmayı düşünen çalışanların görevlerini aksattıkları ve bu sebeple de ürün ve hizmet kalitesini düşürdükleri söylenmektedir (Çakır, 2001: 177).

Miner (1977)'e göre işten ayrılmanın, yeni personel seçimi ve işe alımının finansal maliyeti, yeni alınan personelin eğitim maliyeti, tecrübesiz bir personel alındığında tam verimlilikte çalışmadığı için gereksiz ödenen ücretlerin maliyeti, yeni işe alınan çalışanın uyum sürecinde yapacağı kazaların maliyeti, örgütten ayrılan çalışanın yerine birini alıp yeni

çalışanın tam verimlilikle çalışma sürecine geleceği zamana kadar yaşanan üretim kaybının maliyeti şekilde maliyetleri olmaktadır (Sanderson, 2003: 46).

### 3.7. İlgili Araştırmalar

Çalışanların işten ayrılma niyetlerinin ve örgütten ayrılma davranışlarının nelerden etkilendiğini Dreher (1982), bir araştırmasında ele almıştır. Buna göre bu davranışları etkileyen sebepler çalışanlar arasında farklılıklar göstermektedirler. Çalışanların işten ayrılmalarını veya örgütte kalmalarını etkileyen faktörler, çalışanların iş performanları, potansiyelleri, yetenekleri ve kariyer gelişimleri olarak belirtilmişlerdir (Teoman, 2007: 34-35).

Mobley (1982: 111)'in çalışmasında işten ayrılma, çalışanların örgütlerinden kıdem tazminatı karşılığında ayrılmaları, üyeliklerini sonlandırmaları olarak tanımlanmaktadır. Ayrıca işten ayrılma davranışına sebep olan faktörleri, yöneticilerin yönetme şekilleri, ücret, iş yükü, ödül ve diğer iş çevreleri olarak sıralamıştır.

Sarıdere ve Doyuran, Kocaeli İl Milli Eğitim Müdürlüğü'ne bağlı merkez ilçelerde görevli ortaöğretim kademesi öğretmenleri üzerinde 2004 yılında bir çalışma yapmışlardır. Bu çalışmada, öğretmenlerin, idari bir karar alınırken katılıp katılmama durumları, örgüte olan bağlılıkları ve işten ayrılma niyetleri ele alınmıştır. Araştırma sonucunda ise işten ayrılma niyetinin okul kararlarına katılma düzeyleriyle negatif ve dolaylı bir ilişkisi olduğu saptanmıştır. Ayrıca işten ayrılma niyetinin örgütsel bağlılığın alt boyutları olan duygusal ve devam bağlılığıyla anlamlı ve negatif bir ilişkide olduğu görülmüştür.

Çekmecelioğlu (2005: 23), Gebze-Dil Ovası bölgesinde, kimya sektöründe çalışan beyaz yakalı personellerin kullanıldığı bir araştırma yapmıştır. Bu çalışmada örgüt ikliminin iş tatmini ve işten ayrılma niyeti üzerindeki etkisi incelenmiştir. Araştırma sonucunda, çalışanların yaratıcılıklarının desteklendiği bir örgüt ikliminde çalışmalarının iş tatminini arttırdığı saptanmıştır. Bu durumun da işten ayrılma niyetini azalttığı ifade edilmiştir.

Turunç vd. (2010: 117), kamuya ait bir üniversitede çalışan öğretim üyeleri üzerinde bir araştırma yapmışlardır. Bu çalışmada çalışma ortamındaki adalet, iş tatmini ve iş stresinin işten ayrılma niyeti üzerindeki etkileri incelenmiştir. Çalışma sonucunda ise çalışanların iş



tatminleriyle iş stresleri arasında anlamlı bir ilişki tespit edilmiştir. Ayrıca iş stresi ve iş tatmininin işte ayrılma niyetiyle de anlamlı ilişkilerinin olduğu saptanmıştır.

Büte (2011: 175) İstanbul'da farklı sektörlerdeki aile işletmelerinde çalışanlar üzerinde yaptığı çalışmada, çalışanların iş tatminleri, olumsuz söz söyleme, ve işten ayrılma niyetinin kayırmacılık algısı ile ilişkilerini incelemiştir. Bu çalışmanın sonucunda işten ayrılma niyeti ve iş tatmininin kayırmacılık ile anlamlı ve negatif yönde bir ilişkide buldukları tespit edilmiştir.

Şahin (2011: 277), Muğla'da bulunan gıda, turizm ve taşımacılık sektörlerindeki işletmelerde çalışanlar üzerinde yaptığı çalışmada işten ayrılma niyeti ile lider üye etkileşimi arasındaki ilişkinin cinsiyetten etkilenip etkilenmediğini incelemiştir. Araştırma sonucunda işten ayrılma niyeti ile lider üye etkileşiminin anlamlı ve negatif yönde bir ilişkisi olduğu ifade edilmiştir. Ayrıca kadın çalışanların erkek çalışanlardan daha çok işten ayrılma niyetinde buldukları tespit edilmiştir. Bununla birlikte işten ayrılma niyetini, cinsiyet ve lider üye etkileşiminin birlikte daha çok etkilediği sonucuna ulaşılmıştır.

Güvercin (2015: 81), tekstil çalışanları üzerinde yaptığı analiz sonucunda iş yerlerinde iş yeri hekiminin varlığı ile işten ayrılma niyeti arasında yapılan korelasyon analizi sonucunda iş yeri hekimlerinin varlığı ile işten ayrılma niyeti arasında negatif yönlü anlamlı bir ilişki bulunmuştur. İş yerlerinde iş yeri hekimlerinin var olması işten ayrılma eğilimlerini azaltacağı söylenebilir. Araştırmada katılımcıların demografik özelliklerine göre işten ayrılma niyetleri incelendiğinde, demografik değişkenler ile işten ayrılma niyeti arasında farklılık olmadığı sonucuna ulaşılmıştır.

Acaray tarafından yapılan araştırma ile ilgili, örgütsel sessizliğin ve isten ayrılma niyeti üzerine etkisini irdelersek, örgütsel sessizliğin kabullenici sessizlik ve korunma amaçlı sessizlik alt boyutlarının isten ayrılma niyeti üzerine pozitif ve anlamlı bir etkisinin olduğu görülmüştür. Çalışanların kabullenici ve korunma amaçlı sessizlik tutumları yükseldikçe, isten ayrılma niyetlerinin de arttığı ortaya çıkmıştır. Literatürde de kabullenici ve korunma amaçlı sessizlik davranışının çalışanların isten ayrılma eğilimlerini artıracakları ifade edilmiştir. (Acaray, 2014: 217).

Demirbaş, akademisyenler üzerinde yaptığı çalışma kapsamında elde edilen sonuçlar akademisyenler açısından işyeri yalnızlığının önemli bir sorun olduğunu ve fiilen işten ayrılma davranışına bile yol açabileceğini gostertmiştir. Bu nedenle üniversitelerde iş yerinde yalnızlığı azaltmak üzere bir takım önlemlerin alınmasında fayda vardır. Örneğin alışma kapsamında elde edilen sonuçlar, akademisyenlerin mevcut ücret düzeyinin memnuniyet verici bir seviyeye getirilmesi gerektiğine işaret etmektedir. Bunun dışında akademisyenler arasındaki etkileşimi artırıcı sosyal etkinlikler düzenlenmesi, kurum bünyesinde iletişimi artırmak üzere sosyal oda tarzında yerler yapılması, ekip çalışmalarına daha fazla önem verilmesi, örgütsel bağlılığı ve iş tatminini artırıcı stratejiler belirlenerek uygulanması iş yerinde yalnızlığın azaltılmasında önemli bir rol üstlenecektir. (Demirbaş, 2014: 97).



## DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

### MESLEĞE ADANMIŞLIK VE İŞTEN AYRILMA NİYETİ ARASINDAKİ İLİŞKİNİN İNCELENMESİ

#### 4.1. Araştırmanın Amacı

Bu çalışmanın amacı mesleğe adanmışlık ve işten ayrılma niyeti arasındaki ilişkinin incelenmesidir.

Üniversite kuruluşları toplum içerisinde önem teşkil eden bir yere sahip olan, emeğin çok olduğu kuruluşlardır. Toplum içerisinde önem derecesi yüksek bir yere sahip olmasının sebebi birey için hayati ve kritik bir değer olarak değerlendirilen eğitim kavramı ile uğraşmalarından kaynaklıdır. Toplumun eğitim hizmeti gereksinimlerini yerine getirmek amacı ile oluşturulan söz konusu örgütlerin başarı elde etmesinde ve hedeflerine ulaşması konusunda emeğin çok olduğu bir sektör olmasından kaynaklanmaktadır. Bu bağlamda söz konusu sektör içerisindeki personellerin önemi çoktur. Bu sebeple özellikle bahsedilen sektördeki idarecilerin personellerine değerli olduklarını göstermeleri, personellere adil biçimde davranmaları, kuruluşlarına olan bağlılıklarını güçlendirmeleri, iş tatminlerini yükseltmeleri gerekmektedir.

#### 4.2. Araştırmanın Ana Kütlesi ve Örnek Kütlesi

Bu çalışmanın kapsamı Adıyaman Üniversitesi çalışanlarıdır. Ana kütleyi temsilen örneklem sayısı olarak 213 kişi tesadüfi örnekleme göre seçilmiştir.

#### 4.3. Araştırmanın Hipotezleri

**H1:** Katılımcıların işten ayrılma niyetleri ile işe angaje olma düzeyleri arasında negatif yönlü anlamlı bir ilişki vardır.

**H2:** Katılımcıların cinsiyetlerine göre işe angaje olma düzeyleri anlamlı bir şekilde farklıdır.

**H3:** Katılımcıların eğitim durumlarına göre işe angaje olma düzeyleri anlamlı bir şekilde farklıdır.

**H4:** Katılımcıların medeni durumuna göre işe angaje olma düzeyleri anlamlı bir şekilde farklıdır.

**H5:** Katılımcıların yaşlarına göre işe angaje olma düzeyleri anlamlı bir şekilde farklıdır.

**H6:** Katılımcıların aylık gelirlerine göre işe angaje olma düzeyleri anlamlı bir şekilde farklıdır.

**H7:** Katılımcıların mesleki tecrübelerine göre işe angaje olma düzeyleri anlamlı bir şekilde farklıdır.

**H8:** Katılımcıların mesleklerine göre işe angaje olma düzeyleri anlamlı bir şekilde farklıdır.

**H9:** Katılımcıların cinsiyetlerine göre işten ayrılma niyetleri anlamlı bir şekilde farklıdır.

**H10:** Katılımcıların eğitim durumlarına göre işten ayrılma niyetleri anlamlı bir şekilde farklıdır.

**H11:** Katılımcıların medeni durumuna göre işten ayrılma niyetleri anlamlı bir şekilde farklıdır.

**H12:** Katılımcıların yaşlarına göre işten ayrılma niyetleri anlamlı bir şekilde farklıdır.

**H13:** Katılımcıların aylık gelirlerine göre işten ayrılma niyetleri anlamlı bir şekilde farklıdır.

**H14:** Katılımcıların mesleki tecrübelerine göre işten ayrılma niyetleri anlamlı bir şekilde farklıdır.

**H15:** Katılımcıların mesleklerine göre işten ayrılma niyetleri anlamlı bir şekilde farklıdır.

#### **4.4. Araştırmada Kullanılan Veri Toplama Araçları**

Araştırmada veri toplama amacıyla anket kullanılmıştır. Oluşturulan anket üç bölümden oluşmaktadır. Anketin ilk bölümünde katılımcıların kişisel bilgilerini ölçmeye yönelik olarak demografik sorular sorulmuştur. İkinci bölümde katılımcıların mesleğe adanmışlık seviyelerini ölçmek amacıyla İşe Angaje Olma Ölçeği kullanılmıştır (Schaufeli ve Bakker, 2003). Son olarak katılımcıların işten ayrılma niyetlerini ölçmek için İşten Ayrılma Niyeti Ölçeği (Polat ve Meydan, 2009) kullanılmıştır.

#### 4.4.1. İşe Angaje Olma Ölçeği

Ölçek Schaufeli ve Bakker tarafından 2003 yılında geliştirilmiştir. Ölçeğin Türkçe uyarlaması Özkalp ve Meydan (2015) tarafından yapılmıştır. Ölçek katılımcıların yaptıkları işe ne kadar angaje olduklarını veya ne kadar adanmış olduklarını tespit edebilmek amacıyla geliştirilmiştir. Ölçek 5'li likert tipinde 9 maddeden oluşmaktadır (1=Hiç katılmıyorum, 5=Tamamen katılıyorum). Ölçek tek faktörlü yapıda olup alınan yüksek puan mesleğe adanmışlığın yüksek olduğunu, düşük puan ise mesleğe adanmışlığın düşük olduğunu göstermektedir. Ölçeğin güvenilirliğini ölçmek amacıyla yapılan analizde Cronbach's alpha katsayısı ,844 olarak bulunmuştur. Bu değer ölçeğin güvenilir olduğunu göstermektedir. (Schaufeli ve Bakker, 2003: 7-11).

Ölçeğin geçerliğini ölçmek amacıyla faktör analizi yapılmıştır. Ölçeğin faktör analizine uygunluğunu tespit edebilmek amacıyla Kaiser-Meyer-Olkin ve Bartlett testi kullanılmıştır. Yapılan analizler sonucu Kaiser-Meyer-Olkin değeri ,88 bulunmuştur. Ayrıca Bartlett testi sonucunun da anlamlı çıkması ölçeğin faktör analizine uygunluğunu göstermektedir,  $X^2(36) = 1916,89$ ,  $p < ,001$ . Yapılan faktör analizine göre işe angaje olma ölçeğinin 2 faktörle açıklanabildiği görülmektedir. İlk faktör 4,13 özdeğere (eigenvalue) sahiptir ve toplam varyansın %45,84'ünü açıklamaktadır. İkinci faktör 1,18 özdeğere sahiptir ve toplam varyansın %13,07'sini açıklamaktadır. Bu 2 faktör, ölçeğin toplam varyansının %58,91'ini açıklamaktadır. Bulunan değerler ölçeğin geçerliğinin yüksek olduğunu göstermektedir (Özalp vd., 2015: 5-8).

#### 4.4.2. İşten Ayrılma Niyeti Ölçeği

Ölçek Polat ve Meydan (2009) tarafından geliştirilmiştir. Katılımcıların işten ayrılma niyetlerinin ölçülmesinin amaçlandığı bu ölçek, 5'li likert tipinde 5 maddeden oluşmaktadır (1=Kesinlikle katılmıyorum, 5=Kesinlikle katılıyorum). Ölçekten alınan yüksek puan, işten ayrılma niyetinin de yüksek olduğunu göstermektedir. Ölçeğin güvenilirliğini ölçmek amacıyla yapılan analizde Cronbach's alpha katsayısı ,899 olarak bulunmuştur. Bu değer ölçeğin güvenilir olduğunu göstermektedir (Polat ve Meydan, 2009).

Ölçeğin geçerliğini ölçmek amacıyla faktör analizi yapılmıştır. Ölçeğin faktör analizine uygunluğunu tespit edebilmek amacıyla Kaiser-Meyer-Olkin ve Bartlett testi kullanılmıştır. Yapılan analizler sonucu Kaiser-Meyer-Olkin değeri ,88 bulunmuştur. Ayrıca

Bartlett testi sonucunun da anlamlı çıkması ölçeğin faktör analizine uygunluğunu göstermektedir,  $X^2(10) = 1793,43$ ,  $p < ,001$ . Yapılan faktör analizine göre işten ayrılma niyeti ölçeğinin 1 faktörle açıklanabildiği görülmektedir. Bu faktör 3,57 özdeğere (eigenvalue) sahiptir ve toplam varyansın %71,41'ini açıklamaktadır. Bulunan değerler ölçeğin geçerliğinin yüksek olduğunu göstermektedir (Polat ve Meydan, 2009).

#### **4.5. Araştırmanın Analizi**

Araştırmanın analizinde SPSS 20 programı kullanılacaktır. Analizde öncelikle katılımcıların kişisel bilgilerine yönelik elde edilen bulgular frekans analizi yöntemiyle gösterilecektir. Daha sonrasında araştırma değişkenlerine ilişkin betimsel bulgular verilecek ve değişkenler arasındaki ilişkiye Pearson korelasyon analizi yöntemiyle bakılacaktır. Araştırmanın geri kalanında katılımcıların kişisel bilgilerinin, işe angaje olmalarına ve işten ayrılma niyetlerine göre ne derece farklılık gösterdiğine bağımsız örneklem t testi ve tek yönlü varyans analizi yöntemiyle bakılacaktır. Analizlerde anlamlılık sınırı 0,05 olarak belirlenmiştir.

## BEŞİNCİ BÖLÜM

### BULGULAR VE YORUM

Bu bölümde katılımcılara ait demografik değişkenler ile İşe Angaje olma ve işten ayrılma niyeti değişkenleri arasında herhangi bir anlamlı farklılaşmanın olup olmadığı incelenmiştir. Demografik değişkenin özelliğine göre değişim kaydı ile betimsel analiz, Pearson korelasyon analizi, bağımsız t-testi ve tek yönlü (Anova) testleri kullanılmıştır.

#### 5.1. Demografik Bilgilere Yönelik Bulgular

Demografik bilgilere yönelik bulgular aşağıdaki tabloda incelenmiştir.

**Tablo 2.** Demografik Bilgilere İlişkin Frekans Analizi Sonuçları

	Frekans	Yüzde
<b>Cinsiyet</b>		
Erkek	109	51,2
Kadın	104	48,8
<b>Toplam</b>	<b>213</b>	<b>100</b>
<b>Eğitim seviyesi</b>		
İlköğretim mezunu	22	10,3
Lise mezunu	56	26,3
Ön lisans mezunu	30	14,1
Lisans mezunu	78	36,6
Lisansüstü mezunu	27	12,7
<b>Toplam</b>	<b>213</b>	<b>100</b>
<b>Medeni durum</b>		
Evli	107	50,2
Bekar	106	49,8
<b>Toplam</b>	<b>213</b>	<b>100</b>
<b>Yaş</b>		
18-28 yaş arası	61	28,6
29-38 yaş arası	68	31,9
39-48 yaş arası	51	23,9
49-58 yaş arası	23	10,8
59 ve üzeri	10	4,7
<b>Toplam</b>	<b>213</b>	<b>100</b>
<b>Aylık gelir</b>		
1.600 TL'den az	44	20,7
1.600 – 3.000 TL	64	30,0
3.001 – 5.000 TL	65	30,5

5.001 ve üzeri	40	18,8
<b>Toplam</b>	<b>213</b>	<b>100</b>
<b>Mesleki tecrübe</b>		
1 yıldan az	37	17,4
1-5 yıl arası	74	34,7
6-10 yıl arası	47	22,1
11-20 yıl arası	34	16,0
20 yıldan fazla	21	9,9
<b>Toplam</b>	<b>213</b>	<b>100</b>
<b>Meslek</b>		
Hizmetli	44	20,7
Memur	64	30,0
Hemşire	65	30,5
Akademisyen-Doktor	40	18,8
<b>Toplam</b>	<b>213</b>	<b>100</b>

Kişisel bilgilere ilişkin frekans analizi sonuçları incelendiğinde katılımcıların %51,2'sinin erkek, %48,8'inin ise kadın olduğu bulunmuştur. Katılımcıların %10,3'ünün ilköğretim mezunu, %26,3'ünün lise mezunu, %14,1'inin ön lisans mezunu, %36,6'sının lisans mezunu, %12,7'sinin ise lisansüstü mezunu olduğu görülmüştür. Katılımcıların %50,2'si evliyken, %49,8'i bekarıdır. Katılımcıların %28'si 18-28 yaş arasındayken, %31,9'u 29-38 yaş arasında, %23,9'u 39-48 yaş arasında, %10,8'i 49-58 yaş arasında, %4,7'si ise 59 yaş ve üzerindedir. Katılımcıların %20,7'sinin aylık geliri 1.600 TL'den azken, %30'unun aylık geliri 1.600-3.000 TL arasında, %30,5'i 3.001-5.000 TL arasında, %18,8'inin aylık geliri ise 5001 TL'den fazladır. Katılımcıların %17,4'ünün 1 yıldan az mesleki tecrübesi varken, %34,7'sinin 1-5 yıl arası, %22,1'inin 6-10 yıl arası, %16'sının 11-20 yıl arası, %9,9'unun ise 20 yıldan fazla mesleki tecrübesi vardır. Katılımcıların %20,7'si hizmetli, %30'u memur, %30,5'i hemşire ve %18,8'i akademisyen-doktor olarak gerçekleşmiştir.



## 5.2. Araştırma Değişkenlerine Yönelik Bulgular

Aşağıdaki tabloda araştırmanın betimsel analiz sonuçlarına göre işe angaje olma ve işten ayrılma arasındaki ilişki incelenmiştir.

**Tablo 3.** Araştırma Değişkenlerine İlişkin Betimsel Analiz Sonuçları

	<b>n</b>	<b>Minimum</b>	<b>Maksimum</b>	<b>Ortalama</b>	<b>Std. Sapma</b>
İşe angaje olma	21	1,67	5,00	2,90	,76
İşten ayrılma niyeti	213	1,00	5,00	3,18	1,05

Yapılan betimsel analiz sonucunda katılımcıların işe angaje olma ölçeğinden aldıkları ortalama puan 2,90 olarak bulunurken, işten ayrılma niyeti ölçeğinden aldıkları ortalama puan 3,18 olarak bulunmuştur. Buna göre katılımcıların işe angaje olma ve işten ayrılma niyeti seviyelerinin ortalama düzeyde olduğu söylenebilir.

**Tablo 4.** Araştırma Değişkenlerinin Arasındaki İlişkiye Yönelik Pearson Korelasyon Analizi Sonuçları

		<b>İşe angaje olma</b>
<b>İşten ayrılma niyeti</b>	<b>r</b>	-,745
	<b>p</b>	,000
	<b>n</b>	213

Yapılan Pearson korelasyon analizi sonuçlarına göre işe angaje olma ve işten ayrılma niyeti arasında negatif yönlü anlamlı bir korelasyon tespit edilmiştir,  $r = -,745$ ,  $p < ,05$ . Buna göre katılımcıların işe angaje olma seviyeleri arttıkça işten ayrılma niyeti azalmaktadır veya işten ayrılma niyetleri arttıkça işe angaje olma seviyeleri azalmaktadır.

### 5.3. Araştırma Değişkenleri Kişisel Bilgiler Arasındaki İlişkilere Yönelik Bulgular

Aşağıdaki tablolarda kişisel bilgilere göre işe angaje olma ve isten ayrılma niyeti arasındaki ilişki incelenmiştir.

#### 5.3.1. İşe Angaje Olma Ölçeği ile Kişisel Bilgiler Arasındaki İlişkilere Yönelik Bulgular

**Tablo 5.** Cinsiyet ile İşe Angaje Olma Arasındaki İlişkiye Yönelik Bağımsız Örneklem T Testi Sonuçları

Cinsiyet	n	Ort.	SS	t	p
Erkek	109	3,02	,85	2,42	,016
Kadın	104	2,77	,63		

Yapılan bağımsız örneklem t testi sonucunda işe angaje olma durumunun katılımcıların cinsiyetlerine göre anlamlı bir şekilde farklılaştığı bulunmuştur,  $t = 2,42$ ,  $p < ,05$ . Buna göre erkek katılımcıların işe angaje olma durumlarının kadın katılımcılardan anlamlı bir şekilde daha fazla olduğu söylenebilir.

**Tablo 6.** Eğitim Durumu ile İşe Angaje Olma Arasındaki İlişkiye Yönelik Tek Yönlü Varyans Analizi (Anova) Sonuçları

Eğitim Durumu	n	Ort.	SS	F	p
İlköğretim mezunu	22	2,80	,85	1,094	,361
Lise mezunu	56	2,77	,63		
Ön lisans mezunu	30	3,02	,81		
Lisans mezunu	78	2,92	,75		
Lisansüstü mezunu	27	3,08	,89		

Yapılan tek yönlü varyans analizi (Anova) sonucunda işe angaje olma durumunun katılımcıların eğitim durumlarına göre anlamlı bir şekilde farklılaşmadığı bulunmuştur,  $F(4, 212) = 1,094$ ,  $p > ,05$ .

**Tablo 7.** Medeni Durum ile İşe Angaje Olma Arasındaki İlişkiye Yönelik Bağımsız Örneklem T Testi Sonuçları

Medeni Durum	n	Ort.	SS	t	p
Evli	107	2,88	,78	,421	,674
Bekar	106	2,92	,74		

Yapılan bağımsız örneklem t testi sonucunda işe angaje olma durumunun katılımcıların medeni durumlarına göre anlamlı bir şekilde farklılaşmadığı bulunmuştur,  $t = ,421$ ,  $p > ,05$ .

**Tablo 8.** Yaş ile İşe Angaje Olma Arasındaki İlişkiye Yönelik Tek Yönlü Varyans Analizi (Anova) Sonuçları

Yaş	n	Ort.	SS	F	p
18-28 yaş arası	61	2,90	,74	1,620	,170
29-38 yaş arası	68	2,99	,81		
39-48 yaş arası	52	2,77	,70		
49-58 yaş arası	23	3,10	,75		
59 ve üzeri	10	2,52	,81		

Yapılan tek yönlü varyans analizi (Anova) sonucunda işe angaje olma durumunun katılımcıların yaşlarına göre anlamlı bir şekilde farklılaşmadığı bulunmuştur,  $F(4, 212) = 1,620$ ,  $p > ,05$ .

**Tablo 9.** Aylık Gelir ile İşe Angaje Olma Arasındaki İlişkiye Yönelik Tek Yönlü Varyans Analizi (Anova) Sonuçları

Aylık Gelir	n	Ort.	SS	F	p
1.600 TL'den az	44	2.72	.53		
1.600 – 3.000 TL	64	2.90	.81	2,291	,079
3.001 – 5.000 TL	65	2.87	.79		
5.001 ve üzeri	40	3.15	.81		

Yapılan tek yönlü varyans analizi (Anova) sonucunda işe angaje olma durumunun katılımcıların aylık gelirlerine göre anlamlı bir şekilde farklılaşmadığı bulunmuştur,  $F(3, 212) = 2,291, p > ,05$ .

**Tablo 10.** Mesleki Tecrübe ile İşe Angaje Olma Arasındaki İlişkiye Yönelik Tek Yönlü Varyans Analizi (Anova) Sonuçları

Mesleki tecrübe	n	Ort.	SS	F	p
1 yıldan az	37	3,02	,85		
1-5 yıl arası	74	2,98	,69		
6-10 yıl arası	47	2,81	,78	0,917	,455
11-20 yıl arası	34	2,79	,83		
20 yıldan fazla	21	2,78	,67		

Yapılan tek yönlü varyans analizi (Anova) sonucunda işe angaje olma durumunun katılımcıların mesleki tecrübelerine göre anlamlı bir şekilde farklılaşmadığı bulunmuştur,  $F(4, 212) = 0,917, p > ,05$ .

**Tablo 11.** Meslek ile İşe Angaje Olma Arasındaki İlişkiye Yönelik Tek Yönlü Varyans Analizi (Anova) Sonuçları

Meslek	n	Ort.	SS	F	p
Hizmetli	44	2.72	.53		
Hemşire	64	2.90	.81	2,291	,079
Memur	65	2.87	.79		
Akademisyen-Doktor	40	3.15	.81		

Yapılan tek yönlü varyans analizi (Anova) sonucunda işe angaje olma durumunun katılımcıların mesleklerine göre anlamlı bir şekilde farklılaşmadığı bulunmuştur,  $F(3, 212) = 2,291, p > ,05$ .

#### 4.3.2. İşten Ayrılma Niyeti ile Kişisel Bilgiler Arasındaki İlişkilere Yönelik Bulgular

**Tablo 12.** Cinsiyet ile İşten Ayrılma Niyeti Arasındaki İlişkiye Yönelik Bağımsız Örneklem T Testi Sonuçları

Cinsiyet	n	Ort.	SS	t	p
Erkek	109	3,14	1,11		
Kadın	104	3,22	0,99	-,578	,564

Yapılan bağımsız örneklem t testi sonucunda işten ayrılma niyetinin katılımcıların cinsiyetlerine göre anlamlı bir şekilde farklılaşmadığı bulunmuştur,  $t = -,578, p > ,05$ .

**Tablo 13.** Eğitim Durumu ile İşten Ayrılma Niyeti Arasındaki İlişkiye Yönelik Tek Yönlü Varyans Analizi (Anova) Sonuçları

<b>Eğitim Durumu</b>	<b>n</b>	<b>Ort.</b>	<b>SS</b>	<b>F</b>	<b>p</b>
İlköğretim mezunu	22	3,20	1,01		
Lise mezunu	56	3,27	,92		
Ön lisans mezunu	30	3,16	1,06	0,204	,936
Lisans mezunu	78	3,16	1,11		
Lisansüstü mezunu	27	3,18	1,21		

Yapılan tek yönlü varyans analizi (Anova) sonucunda işten ayrılma niyetinin katılımcıların eğitim durumlarına göre anlamlı bir şekilde farklılaşmadığı bulunmuştur,  $F(4, 212) = ,203, p > ,05$ .

**Tablo 14.** Medeni Durum ile İşten Ayrılma Niyeti Arasındaki İlişkiye Yönelik Bağımsız Örneklem T Testi Sonuçları

<b>Medeni Durum</b>	<b>n</b>	<b>Ort.</b>	<b>SS</b>	<b>t</b>	<b>p</b>
Evli	107	3,19	1,10		
Bekar	106	3,17	1,01	,196	,845

Yapılan bağımsız örneklem t testi sonucunda işten ayrılma niyetinin katılımcıların medeni durumlarına göre anlamlı bir şekilde farklılaşmadığı bulunmuştur,  $t = ,196, p > ,05$ .

**Tablo 15.** Yaş ile İşten Ayrılma Niyeti Arasındaki İlişkiye Yönelik Tek Yönlü Varyans Analizi (Anova) Sonuçları

Yaş	n	Ort.	SS	F	p
18-28 yaş arası	61	3,24	1,07		
29-38 yaş arası	68	2,98	1,05		
39-48 yaş arası	51	3,31	0,99	,964	,428
49-58 yaş arası	23	3,28	1,10		
59 ve üzeri	10	3,32	1,14		

Yapılan tek yönlü varyans analizi (Anova) sonucunda işten ayrılma niyetinin katılımcıların yaşlarına göre anlamlı bir şekilde farklılaşmadığı bulunmuştur,  $F(4, 212) = 0,964$ ,  $p > ,05$ .

**Tablo 16.** Aylık Gelir ile İşten Ayrılma Niyeti Arasındaki İlişkiye Yönelik Tek Yönlü Varyans Analizi (Anova) Sonuçları

Aylık Gelir	n	Ort.	SS	F	p
1.600 TL'den az	44	3,65	,60		
1.600 – 3.000 TL	64	3,28	1,14		
3.001 – 5.000 TL	65	3,23	1,13	4,919	,003
5.001 ve üzeri	40	2,78	1,09		

Yapılan tek yönlü varyans analizi (Anova) sonucunda işten ayrılma niyetinin katılımcıların aylık gelirlerine göre anlamlı bir şekilde farklılaştığı bulunmuştur,  $F(3, 212) = 4,919$ ,  $p < ,05$ . Bulunan anlamlı farklılığın hangi gruplar arasında olduğunu tespit edebilmek amacıyla Bonferroni Post-hoc testi yapılmıştır. Buna göre gelirleri 5.001 ve üzeri olan katılımcıların işten ayrılma niyetlerinin gelirleri 1.600'de daha az olan katılımcılardan anlamlı bir şekilde daha az olduğu görülmektedir.

**Tablo 17.** Mesleki Tecrübe ile İşten Ayrılma Niyeti Arasındaki İlişkiye Yönelik Tek Yönlü Varyans Analizi (Anova) Sonuçları

Mesleki tecrübe	n	Ort.	SS	F	p
1 yıldan az	37	3,04	,98		
1-5 yıl arası	75	2,92	1,02		
6-10 yıl arası	47	3,36	1,04	3,351	,011
11-20 yıl arası	34	3,31	1,12		
20 yıldan fazla	21	3,73	0,99		

Yapılan tek yönlü varyans analizi (Anova) sonucunda işten ayrılma niyetinin katılımcıların mesleki tecrübelerine göre anlamlı bir şekilde farklılaştığı bulunmuştur,  $F(4, 212) = 3,351$ ,  $p < ,05$ . Bulunan anlamlı farklılığın hangi gruplar arasında olduğunu tespit edebilmek amacıyla Bonferroni Post-hoc testi yapılmıştır. Buna göre 1-5 yıl arası mesleki tecrübesi olan katılımcıların işten ayrılma niyetlerinin 20 yıldan fazla mesleki tecrübesi olan katılımcılardan anlamlı bir şekilde daha az olduğu görülmektedir.

**Tablo 18.** Meslek ile İşten Ayrılma Niyeti Arasındaki İlişkiye Yönelik Tek Yönlü Varyans Analizi (Anova) Sonuçları

Meslek	n	Ort.	SS	F	p
Hizmetli	44	3,65	,60		
Memur	64	3,28	1,14	4,919	,003
Hemşire	65	3,23	1,13		
Akademisyen-Doktor	40	2,78	1,09		

Yapılan tek yönlü varyans analizi (Anova) sonucunda işten ayrılma niyetinin katılımcıların aylık gelirlerine göre anlamlı bir şekilde farklılaşmadığı bulunmuştur,  $F(3, 212) = 4,919$ ,  $p < ,05$ . Bulunan anlamlı farklılığın hangi gruplar arasında olduğunu tespit edebilmek amacıyla Bonferroni Post-hoc testi yapılmıştır. Buna göre akademisyen-doktor olan katılımcıların işten ayrılma niyetlerinin hizmetli olan katılımcılardan anlamlı bir şekilde daha az olduğu görülmektedir.



## ALTINCI BÖLÜM

### TARTIŞMA, SONUÇ VE ÖNERİLER

#### 6.1. Tartışma ve Sonuç

Dalay'ın (2007) araştırmasında elde ettiği sonuçlar, burada paylaşılan çalışma sonuçlarıyla tam olarak benzeşmemektedir. Ne var ki, işe cezbolma halinin işe adanmışlık için şartlı değişken olduğunu ortaya koyan Dalan (2007) kısmi de olsa, çalışmanın 1-5 yıl deneyime sahip çalışanların işten ayrılma niyetlerinin, 20 yıllık çalışanlara kıyasla daha az olması halini desteklemektedir. 1-5 yıllık deneyime sahip çalışanların mesleğe dair heveslerinin halen canlı olduğunu ve mesleğin cezbedici halinin halen bu çalışanlar üzerinde etkili olduğu kabul edilirse, iki çalışma kısmi de olsa birbirlerini desteklemektedir denebilir. Bu kesişimin varlığını tam manasıyla ortaya koyabilmek veya aksi halini ispat için daha detaylı araştırmalara ihtiyaç vardır.

Zöğ (2007) tarafından yürütülen araştırma sonuçları, gerçekleştirilen çalışma sonuçları ile alakalı bir yargı sunmamaktadır. İki çalışmanın birbirini desteklediğini ya da çeliştiklerini söylemek mümkün değildir.

Dreher (1982) yürüttüğü çalışma ile sonuçları paylaşılan araştırmayı desteklemektedir denebilir. Dreher (1982) çalışanların kariyer gelişimlerinin işten ayrılma veya örgütte kalmalarını etkileyen faktörlerden olduğunu belirtmiştir. Kariyer gelişiminin ekonomik gelirle anlamlı ve pozitif bir ilişkisi olduğu kabulüyle, iki çalışmanın birbirilerini bu noktada desteklediğini söylemek mümkündür. Zira çalışma sonuçları da gelir düzeyiyle işe adanmışlık ve işten ayrılma niyeti arasındaki ilişkiyi ortaya koymaktadır. İki araştırmanın gerçekleştirildiği tarihler arasında geçen zaman ve demografik farklılıklar da düşünüldüğünde, bu bağlamda manalı bir paralellik gözlemlenmesi, konunun daha derinlemesine incelenmesi için ilginç kılmaktadır.

Mobley Mobley'in (1982: 111) araştırma sonuçları, ücret ve ödül faktörlerinin işten ayrılma davranışına sebep olduğunu ortaya koyması açısından, yürütülen çalışma ile benzerlikler taşımaktadır. Çünkü, burada sonuçları paylaşılan araştırma da benzer şekilde artan ücret ile beraber işten ayrılma niyetinde azalma olduğunu tespit etmiştir. İki araştırmaya bu yönleriyle birbirilerini destekler konumdadır. Ekonomik gelirin işten ayrılma niyetiyle bu

anlamli ilişkisi, ekonominin kişisel motivasyon uzerindeki etkisini ortaya koymaktadır. Çalışanları farklı faktörlerle işe bağlayarak verimliliği artırmak ve ekonomik kaygıların kişisel tercihler uzerinde bu denli etkili olmasına çözümler sunmak, çok yönlü bilimsel araştırmalara konu olabilecek niteliktedir.

şahin (2011) araştırmasında kadın çalışanların, erkek çalışanlara kıyasla daha çok işten ayrılma niyetinde olduklarını tespit etmiştir. şahin'in (2011) araştırması bu yönüyle, yürütölen çalışmayı destekler niteliktedir. Zira, sonuçları burada paylaşılan çalışma ile kadın çalışanların erkek çalışanlardan daha çok işten ayrılma niyetinde oldukları belirlenmiştir. Araştırmalar arasında geçen yıllar sonunda aynı sonucun elde edilmesi sosyolojik araştırma konusu olabilecek niteliktedir. Geçen yıllar boyunca eğer olduysa, kadınların işten ayrılma niyetindeki yüzsdesel değişimin, detaylı bilimsel araştırmalarla tespit edilmesi, yararlı olabilir. Pozitif yönde bir değişim sağlandığı halde, kadınları iş yaşamına bağlayan faktörler tespit edilerek, artarak devamları sağlanmalı ve kadın çalışanların iş yaşamına katacağı olası pozitif etkiler hesaba katılmalıdır. şayet değişim negatif yönlü olduysa, buna sebep olan faktörler tespit edilerek, elemine edilmeleri amaçlanmalıdır.

Bu araştırmada mesleğe adanmışlık ve işten ayrılma niyeti arasındaki ilişki incelenmiştir. Buna yönelik olarak Adıyaman Üniversitesi çalışanlarına anket uygulaması yapılmıştır. Uygulanan ankette mesleğe adanmışlığı ölçmek için İşe Angaje Olma Ölçeği, işten ayrılma niyetini ölçmek için ise İşten Ayrılma Niyeti Ölçeği kullanılmıştır. Elde edilen sonuçlar incelendiğinde, katılımcıların mesleğe adanmışlık ve işten ayrılma niyeti seviyelerinin ortalama düzeyde olduğu ve bu iki değişken arasında negatif yönlü ve anlamlı bir ilişkinin olduğu bulunmuştur. Buna göre katılımcıların mesleğe adanmışlık seviyeleri arttıkça işten ayrılma niyeti azalmaktadır veya işten ayrılma niyetleri arttıkça mesleğe adanmışlık seviyeleri azalmaktadır.

Araştırmada bunun yanı sıra katılımcıların kişisel bilgileri ile mesleğe adanmışlık seviyeleri arasındaki ilişkiler de incelenmiştir. Elde edilen sonuçlara göre erkek katılımcıların mesleğe adanmışlık seviyelerinin kadın katılımcılardan anlamlı bir şekilde daha fazla olduğu bulunmuştur. Yapılan tek yönlü varyans analizi (Anova) sonucunda katılımcıların mesleğe adanmışlık seviyelerinin yaşlara göre farklılaşmadığı görölmüştür. Aylık geliri 1.600 TL'den az olan katılımcıların mesleğe adanmışlık seviyelerinin, diğer katılımcılardan anlamlı bir şekilde daha az olduğu görölmektedir. Bunun yanı sıra aylık geliri 1.600-3.000 TL arasında

olan katılımcıların mesleğe adanmışlık seviyelerinin, aylık geliri 5.001 TL ve üzeri olan katılımcılardan anlamlı bir şekilde daha az olduğu görülmektedir.

Son olarak araştırmada katılımcıların kişisel bilgileri ile işten ayrılma niyetleri arasındaki ilişkiler incelenmiştir. Bulunan sonuçlara göre 29-38 yaş arası katılımcıların işten ayrılma niyetlerinin 39-48 yaş arası katılımcılardan anlamlı bir şekilde daha fazla olduğu görülmektedir. Buna ek olarak, aylık geliri 5.001 TL'den fazla olan katılımcıların işten ayrılma niyetlerinin, aylık geliri 5.001 TL'den az olan katılımcılardan anlamlı bir şekilde daha az olduğu görülmektedir. Son olarak, 1-5 yıl arası mesleki tecrübesi olan katılımcıların işten ayrılma niyetlerinin 20 yıldan fazla mesleki tecrübesi olan katılımcılardan anlamlı bir şekilde daha az olduğu görülmektedir.

## 6.2. Öneriler

Yapılan anketlerde gösteriyor ki mesleğe adanmışlığın insanları daha fazla verimli kılmaktadır. Bundan dolayı da çalışanların mesleğe adanmışlık faktörleri üzerinde durulması gerekmektedir. Çalışanın mesleğe adanmışlığının artırılması işten ayrılmayı da önemli ölçüde azaltabilir.

Eğitim personellerinin verimli olabilmeleri için üst idarenin alabileceği tedbirler aşağıdaki gibidir:

- Gerçekleştirilen bütün hareketlerde adaletin sağlanması ve personellerin haklarının önemsenmesi gerekmektedir
- Personellerin iş konusundaki beklentileri tespit edilerek, doyum noktalarına eriştirilmeleri gerekmektedir
- Kurum içerisinde çalışanların hedefleri karıştırılmamalıdır
- Ödül sistemi geliştirilmelidir
- Performans analizlerinin sürekli olarak yapılması gerekmektedir

- Kurum içerisindeki rolleri birbirleri ile çatışmasına neden olmadan örgüt bazlı sadakati güçlendirecek biçimde roller anlatılmalıdır

- Personellerin alınacak kimi kararlarda etkili olması gerekmektedir

- Tüm personellere değer verildiği hissettirilmelidir

- Gerçekleştirilen işin kurum için yararı değerlendirilmelidir

- Personel bilgi kapasitelerinin yükseltilmesi gerekmektedir

- Personelin çalışmaktan mutlu olacağı çalışma sahasının oluşturulması gerekmektedir

- Personellerin sorumluluk ve görevlerinin olması gerekmektedir

- Gereken özerklik sağlanmalıdır

Gerçekleştirilen inceleme neticesinde personellerin iş yaşamında;

- Olasıysa kendi ilgi sahalarına göre meslek tercihlerini yapmaları

- Örgütlerde kişinin değil örgütün kurallarının özümsemeleri

- İş bulmanın zor olduğu zamanda yapılan mesleğin sevilebilecek taraflarının incelemeleri

- Bozulan iş düzeninin önce çalışılan örgüye ardından da bireyin yaşamına negatif yönlü etkileri olacağını bilmeleri şeklindeki unsurları göz önünde bulundurmaları gerekmektedir.

## KAYNAKÇA

- Acaray, A. (2014). Örgüt Kültürü, Örgütsek Sessizlik ve İşten Ayrılma Niyeti Arasındaki İlişkilerin İncelenmesi. *Yayımlanmamış Doktora Tezi*. Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Sakarya.
- Allen, D. G., Shore, L. M., & Griffeth, R. W. (2003). The Role Of Perceived Organizational Support And Supportive Human Resource Practices in The Turnover Process. *Journal Of Management*, 29(1), 99-118.
- Allen, N. J., & Meyer, J. P. (1990). The Measurement and Antecedents of Affective, Continuance and Normative Commitment to the Organization. *Journal of Occupational and Occupational Psychology*(63), 1-18.
- Appollis, V. P. (2010). The Relationship Between Intention to Quit, Psychological Capital and Job Satisfaction in the Tourism Industry in the Western Cape. *Unpublished Master's Thesis*. Cape Town, South Africa : University of the Western Cape.
- Atcıoğlu, E. (2018). Okulların etkililik düzeyleri ile işe angaje olma düzeyleri arasında ilişki. *Yayımlanmamış yüksek lisans tezi*, Sütçü İmam Üniversitesi, Kahramanmaraş.
- Austen, S., Jefferson, T., Lewin, G., & Sharp, R. (2016, Mart). Work Ability, Age and Intention to Leave Aged Care Work. *Australian Journal on Ageing*, XXXV(1), 18-22.
- Avcı, N., & Küçükusta, D. (2009). Konaklama işletmelerinde örgütsel öğrenme, örgütsel bağlılık ve işten ayrılma eğilimi arasındaki ilişki. *Anatolia: Turizm Araştırmaları Dergisi*, 20(1), 33-44.
- Avey, J. B., Luthans, F., & Jensen, S. M. (2009, Eylül – Ekim ). Psychological Capital: A Positive Resource for Combating Employee Stress and Turnover. *Human Resources Management*, XLVIII(5), 677-693.
- Azaklı, Ö. (2011). Çalışanların örgüte bağlılıkları ve iş güvensizliği algısı ile işten ayrılma niyeti arasındaki ilişkinin incelenmesine yönelik bir uygulama. *Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi*. İstanbul: Yıldız Teknik Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Bakan, İ. (2011). *Örgütsel Stratejilerin Temeli Örgütsel Bağlılık*. Ankara: Gazi Kitabevi.
- Bakker, A. B. (2011). An Evidence-Based Model of Work Engagement. *Current Directions in Psychological Science*, 20(4), 265-269.

- Bakker, A. B., & Demerouti, E. (2008). Towards a Model of Work Engagement. *Career Development International*, 13(3), 209-223.
- Bakker, A. B., & Schaufeli, W. B. (2014). Work engagement. P. Flood, & Y. Freeney içinde, *Organizational Behaviour volume of The Blackwell Encyclopedia of* (Cilt 1, s. 229-234 ). UK: West Sussex.
- Bakker, A. B., Demerouti, E., & Brummelhuis, L. L. (2012). Work Engagement, Performance, and Active Learning: The Role of Conscientiousness. *Journal of Vocational Behavior*(80), 555-564.
- Bakker, A. B., Demerouti, E., Hakanen, J. J., & Xanthopoulou, D. (2007). Job Resources Boost Work Engagement, Particularly When Job Demands Are High. *Journal of Educational Psychology*, 99(2), 274-284.
- Bakker, A. B., Schaufeli, W. B., Leiter, M. P., & Taris, T. W. (2008). Work Engagement: An Emerging Concept in Occupational Health Psychology. *Work&Stress*, 22(3), 187-200.
- Bal, E. (2009). Bir Pozitif Psikoloji Kavramı Olarak İşe Gönülden Adanma (Work Engagement) ve İnsan Kaynakları Açısından Önemi. *17. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi*, (s. 546-552). Eskişehir.
- Balay, R. (2000). *Yönetici ve Öğretmenlerde Örgütsel Bağlılık*. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım .
- Bawa, M. A., & Jantan, M. (2005). Human Resource Practices as Determinants of Employee Turnover: An Empirical Investigation. *Asian Academy of Management Journal*, 10(2), 69-80.
- Baysal, A. C., & Paksoy, M. (1999). Mesleğe ve Örgüte Bağlılığın Çok Yönlü İncelenmesinde MeyerAllen Modeli. *İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi*, 28(1), 7-15.
- Beck, K., & Wilson, C. (1997). Police Officers Views On Cultivating Organizational Commitment Implications For Police Managers. *Policing: An International Journal Of Police Strategy and Management*, 20(1), 175-195.
- Becker, H. S. (1960). Notes on The Concept of Commitment. *American Journal of Sociology*, 66(1), 32-40.
- Biçerli, M. K. (2011). *Çalışma Ekonomisi*. İstanbul: Beta Yayıncılık.

- Blau, G. J. (1985). The Measurement and Prediction of Career Commitment. *Journal of Occupational Psychology*(58), 277-288.
- Bluedorn, A. C. (1982). A Unified Model of Turnover From Organizations. *Human Relations*, 35(2), 135-153.
- Bothma, F. C., & Roodt, G. (2012). The Validation of the Turnover Intention Scale. *Proceedings of the Pan Pacific Conference XXIX, 24-27 May*, (s. 231-235). Haikou, China.
- Bowen, D. E. (1982). Some Unintended Consequences of Intention to Quit. *Academy of Management Review*, 7(2), 205-211.
- Brewer, A. M. (1996). Developing Commitment Between Managers and Employees. *Journal Of Managerial Psychology*, 11(4), 24-34.
- Bülbül, M. (2007). Örgütsel Bağlılık ve Kamu Kuruluşlarına Yönelik Araştırma. *Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi*. Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü .
- Büte, M. (2011). Nepotizm ve İş Tatmini İlişkisinde İş Stresinin Aracı Rolü Var mıdır. *Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 175-184.
- Caldwell, D., Chatman, J., Hatman, & O'reilly, C. (1990). Building Organizational Commitment A Multifirm Study. *Journal of Occupational Psychology*, 63(3), 245-261.
- Cappelli, P., Bassi, L., Katz, H., Knoke, D., Osterman, P., & M. Useem, M. (1997). *Change at Work*. New York: Oxford University Press.
- Carlsen, J. J. (2015). An Investigation of Work Engagement As A Moderator of The Relationship Between Personality And Work Outcomes. *Published Master Thesis*. San Diego : San Diego State University.
- Celep, C. (2000). *Eğitimde Örgütsel Adanma ve Öğretmenler*. Ankara: Anı Yayınları .
- Cerdin, J.-L., & Pargneux, M. L. (2014). The Impact of Expatriates' Career Characteristics on Career and Job Satisfaction, and Intention to Leave: An Objective and Subjective Fit Approach. *The International Journal of Human Resources Management*, XXV(14), 2033-2049.
- Cevizci, A. (1997). *Felsefe Sözlüğü* (2. b.). Ankara: Ekin Yayınları.

- Chambers, E. G., Foulon, M., Handfield-Jones, H., Hankin, S. M., & III, E. G. (1998). The War for Talent. *McKinsey Quarterly*(3), 44-57.
- Chow, I. H. (1994). Organizational Commitment and Career Management of Chinese Managers in Hong Kong and Twain. *The International Journal of Career Management*, 6(4), 3-9.
- Christian, M. S., & Slaughter, J. E. (2007, August). Work Engagement: A Meta- Analytic Review. *Congress paper in 67th annual meeting of Academy of Management*, 1-6.
- Clifford, M. (1989). An Analysis of the Relationship Between Attitudinal Commitment and Behavioral Commitment. *The Sociological Quartely*, 30(1), 144-151.
- Cotton, J. L., & Tuttle, M. (1986). Employee Turnover: A Meta-Analysis and Review with implications for Research. *Academy of Management Review*, 11(1), 55-70.
- Çakır, Ö. (2001). *İşe Bağlılık Olgusu ve Etkileyen Faktörler*. Ankara: Seçkin Yayınevi.
- Çekmecelioğlu, H. G. (2005). Örgüt İkliminin İş Tatmini ve İşten Ayrılma Niyeti Üzerindeki Etkisi: Bir Araştırma. *Cumhuriyet Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 6(2), 23-39.
- Çelik, S. (2008). İlköğretim Okullarındaki Eğitim Yöneticilerinin Yönetim Modelleri ile Öğretmenlerin Mesleki Adanmışlığının İlişkisi. *Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi*. İstanbul: Yeditepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Çöl, G., & Gül, H. (2005). Kişisel Özelliklerin Örgütsel Bağlılık Üzerine Etkileri Ve Kamu Üniversitelerinde Bir Uygulama. *Atatürk Üniversitesi İktisadi Ve İdari Bilimler Dergisi*, 19(1), 293-306.
- Dalal, R. S., Brummel, B. J., Wee, S., & Thomas, L. L. (2008). Defining Employee Engagement For Productive Research and Practice. *Industrial and Organizational Psychology*(1), 52-55.
- Dalay, G. (2007). The Relationship Between The Variables of Organizational Trust, Job Engagement, Organizational Commitment and Job Involvement. *Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi*. İstanbul: Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Davis, K., & Newstrom, J. W. (1989). *Human Behavior at Work, Organizational Behavior* (8. b.). New York: McGraw Hill Book Company.



- Demirkıran, M., & Erdem, R. (2014). Personel Devrinin Nedenlerine İlişkin Geliştirilen Modellerin İncelenmesi. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi Ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 19(3), 289-311.
- Demirtaş, H. (2010). Dershane Öğretmenlerinde Örgütsel Bağlılık ve İş Doyumu. *İnönü Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 11(2), 177-206.
- Demirbaş, B. (2014). İşyerinde Yalnızlığın İşten Ayrılma Niyetine Etkisinin Belirlenmesine Yönelik Bir Uygulama. *Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi*. Bilecik Seyh Ebadili Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü. Bilecik.
- Dick, G., & Metcalfe, B. (2001). Managerial Factors and Organisational Commitment: A Comparative Study of Police Officers and Civilian Staff. *The International Journal of Public Sector Management*, 14(2), 111-128.
- Düzgün, A. (2014). Üst Düzey Yöneticilerde Örgütsel Stres Ve Örgütsel Bağlılık İlişkisi . *Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi*. Aydın: Adnan Menderes Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Erkuş, A., & Fıfıklı, M. A. (2013). Psikolojik Sermayenin İş Tatmini, İş Performansı ve İşten Ayrılma Niyeti Üzerindeki Etkisine Yönelik Bir Araştırma. *İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi*, 42(2), 302-318.
- Eroğlu, S. (2007). Toplam Kalite Yönetimi Uygulanan Ortaöğretim Kurumlarında Öğretmenlerin Örgütsel Adanmışlık ve Motivasyon Düzeyleri. *Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi*. İstanbul: Yeditepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Esen, E. (2011). Çalışanların Örgüte Cezbolması. *Marmara Üniversitesi İktisadi İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*(1), 377-390.
- Firestone, W. A., & Pennell, J. R. (1993). Teacher commitment, working conditions, and differential incentive policies. *Review of Educational Research*, 63(4), 489-525.
- Gorgievski, M. J., & Bakker, A. B. (2010). Passion for Work: Work Engagement Versus Workaholism. S. Albrecht içinde, *Handbook of Employee Engagement: Perspectives, Issues, Research and Practice* (s. 264-271).
- Gouldner, A. W. (1957). Cosmopolitans and Locals: Toward an Analysis of Latent Social Roles - I. *Administrative Science Quarterly*(2), 281-306.

- Grigg, S. H. (2009). The Impact of Job Satisfaction, Organizational Commitment, and Intent to Leave on Employee Retention: An Investigation Within the Child Care Industry. *Unpublished doctoral thesis*. USA: Capella University.
- Gurlaş, M. S. (2016). According to Generation X and Generation Y Theory of Organizational Commitment, Study of Job Satisfaction and Intention to Leave the Differences: A Research on the Tax Office in the Public Employees. Nişantaşı Üniversitesi.
- Güner, H. (2006). Öğretmenlerin Adanmışlık Sorunu: İstanbul İli Örneğinde Bir Çalışma. *Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi*. İstanbul: Marmara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü.
- Gürbüz, S., & Bekmezci, M. (2012). Ğnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamalarının Bilgi Ğğçilerinin Ğğten Ayrılma Niyetine Etkisinde Duygusal Bağlılığın Aracılık ve Düzenleyicilik Rolü. *Istanbul University Journal of the School of Business*, 41(2), 189-213.
- Güvercin, A. (2017). İşletmelerde İş Sağlığı ve Güvenliği Uygulamalarının İşten Ayrılma Niyeti Üzerindeki Etkisi: Tekstil Sektöründe Bir Araştırma. *Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi*. Sakarya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Hom, P. W., & Griffeth, R. W. (1995). *Employee Turnover*. Cincinnati, OH: South-Western : College Publishing.
- Hulin, C. L., Roznowski, M., & Hachiya, D. (1985). Alternative Opportunities and Withdrawal Decisions: Empirical and Theoretical Discrepancies and an Integration. *Psychological Bulletin*, 97(2), 233-250.
- Huselid, M. A., Jackson, S. E., & Schuler, R. S. (1997). Technical and Strategic Human Resources Management Effectiveness as Determinants of Firm Performance. *Academy of Management Journal*, 40(1), 171-188.
- Hwang, I., & Kuo, J. (2006). Effects of job satisfaction and perceived alternative opportunities on turnover intention - An examination of public sector organizations. *Journal of American Academy of Business*, VIII(2), 254-259.
- İpek, C. (1999). Resmi Liseler ile Özel Liselerde Örgütsel Kültür ve Öğretmen-Öğrenci ilişkisi. *Yayımlanmamış Doktora Tezi*. Ankara: Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

- Jehanzeb, K., Rasheed, A., & Rasheed, M. F. (2013). Organizational Commitment and Turnover Intentions: Impact of Employee's Training in Private Sector of Saudi Arabia. *International Journal of Business and Management*, 8(8), 79-90.
- Jung, H. S., & Yoon, H. H. (2016). What Does Work Meaning to Hospitality Employees? The Effects of Meaningful Work on Employees Organizational Commitment: The Mediating Role of Job Engagement. *International Journal of Hospitality Management*(53), 59-68.
- Kahn, W. A. (1990). Psychological Conditions Of Personal Engagement And Disengagement At Work. *Academy Of Management Journal*, 33(4), 694-700.
- Karagöz, A. (2008). İlk ve Ortaöğretim Okulu Yöneticilerinin Öğretmenler Tarafından Algılanan Etik Liderlik Rollerini ile Öğretmenlerin Örgütsel Adanmışlıkları Arasındaki İlişki. *Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi*. İstanbul: Yeditepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Karahan, A. (2008). Çalışma Ortamındaki Statü Farklılıklarının Örgütsel Bağlılığa Etkisi. *Sosyal Bilimler Dergisi*, 10(3), 231- 246.
- Kaya, N., & Selçuk, S. (2007). Bireysel Başarı Güdüsü Organizasyonel Bağlılığı Nasıl Etkiler? *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 8(2), 175-190.
- Kaya, Y., & Özdevecioğlu, M. (2008). Organizasyonlarda algılanan mağduriyetin örgütsel bağlılık üzerindeki etkisini belirlemeye yönelik bir araştırma. *Afyon Kocatepe Üniversitesi İktisadi İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 19-42.
- Kaynak, T. (1996). *İnsan Kaynakları Planlaması* (2. b.). İstanbul: Alfa Basım Yayım Dağıtım.
- Kızıldağ, D. (2009). İşten Ayrılma Mülakatları ve Örgütsel Hafıza İlişkisi: Mülakat Hafıza Kaybını Önler mi? *17. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi*, (s. 440-446). Eskişehir.
- Kutlay, Y. (2012). Araştırma Görevlilerinin Örgütsel Adanmışlık ve ÖzYeterliliklerinin Örgütsel Sessizlikleri Üzerine Etkisi. *Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi*. Isparta: Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Kozikoğlu, İ. & Çökük, K. (2016). Aday Öğretmenlerin Adaylık Eğitimini Atandıkları İlden Farklı Bir İlde Tamamlamaları: Aday Öğretmenlerin Görüş ve Deneyimleri. *Üniversitesi Eğitim Bilimleri Fakültesi Dergisi* .(s.167-200).

- Lee, K., Carswell, J., & Allen, N. (2000). A Meta-Analytic Review of Occupational Commitment: Relations with Person and Work-Related Variables. *Journal of Applied Psychology*, 85(5), 799-811.
- Lee, T. W., & Mitchell, T. R. (1994). An Alternative Approach: The Unfolding Model Of Voluntary Employee Turnover. *Academy Of Management Review*, 19(1), 51-89.
- Lee, T. W., Mitchell, T. R., Holtom, B. C., Mcdaneil, L. S., & Hill, J. W. (1999). The Unfolding Model Of Voluntary Turnover: A Replication And Extension. *Academy Of Management Journal*, 42(4), 450-462.
- Leong, C. S., Furnham, A., & Cooper, C. L. (1996). The Moderating Effect of Organizational Commitment on the Occupational Stress Outcome Relationship. *Human Relations*, 49(10), 1345-1361.
- Luthans, F., & Peterson, S. J. (2002). Employee Engagement And Manager Self Efficacy. *Journal Of Management Development*, 25(5), 377-392.
- Luthans, F., Youssef, C. M., & Avolio, B. J. (2006). *Psychological capital: Developing the human competitive edge*. New York: Oxford University Press.
- Macey, W. H., & Schneider, B. (2008). The Meaning Of Employee Engagement. *Industrial And Organizational Psychology*(1), 3-30.
- March, J. G., & Simon, H. A. (1958). *Organizations*. New York: John Wiley & Sons.
- Marsh, R. M., & Mannari, H. (1977). Organizational Commitment and Turnover: A Prediction Study. *Administrative Science Quarterly*(22), 57-75.
- Maslach, C., Schaufeli, W. B., & Leiter, M. P. (2001). Job Burnout. *Annual Review of Psychology*(52), 397-422.
- Mathieu, J. E., & Zajac, D. M. (1990). Review and Meta-Analysis of the Antecedents, Correlates and Consequences of Organizational Commitment. *Psychological Bulletin*, 108(2), s. 171-194.
- May, D. R., Gilson, R. L., & Harter, L. M. (2004). The Psychological Conditions of Meaningfulness, Safety and Availability and The Engagement of The Humanspirit at Work. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*(77), 11-37.

- Mbah, S. E., & Ikemenfuna, C. O. (2012). Job satisfaction and employees turnover intention in total Nigeria Plc. in Lagos State. *International Journal of Humanities and Social Science*, 2(14), 275-287.
- Metin, Ü. M. (2010). The Antecedents And Consequences Of Burnout, Work Engagement And Workaholism. *Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi*. Ankara: Orta Doğu Teknik Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Meyer, J. P., & Allen, J. H. (1997). *Commitment In The Workplace –Theory*. California: Research And Application Sage Publications.
- Mitchell, T. R., Holtom, B. C., Lee, T. W., & Graske, T. (2001, Kasım). How to keep your best employees: Developing an effective retention policy. *The Academy of Management Executive*, XV(4), 96-109.
- Mobley, W. H. (1977). Intermediate Linkages in The Relationship Between Job Satisfaction And Employee Turnover. *Journal Of Applied Psychology*, 62(2), 237-240.
- Mobley, W. H. (1982). Some Unanswered Questions in Turnover With Withdrawn Research. *The Academy of Management Review*, 7(1), 111-116.
- Morris, J. H., & Sherman, J. D. (1981). Generalizability of an Organizational Commitment Model. *Academy of Management Journal*, 24(3), 512-526.
- Mowday, R. T., Porter, L. W., & Steers, R. (1982). *Employee-Organizational Linkages: The Psychology of Commitment, Absenteeism and Turnover*. San Diego: CA: Academic Pres.
- Newman, J. E. (1974). Predicting Absenteeism and Turnover: A Field Comparison of Fishbein's Model and Traditional Job Attitude Measures. *Journal of Applied Psychology*, 59(5), 610-615.
- Northcraft, G. B., & Neale, M. A. (1990). *Organizational Behavior, A Management*. USA: The Dryden Press.
- O'Reilly, & Chatman, J. (1986). Organizational Commitment and Psychological Attachment: The Effects of Compliance, Identification and Internalization on Prosocial Behavior. *Journal of Applied Psychology*, 71(3), 492-499.

- Oliver, N. R. (1990). Investments, Alternatives and Organizational Commitment: Empirical Evidence and Theoretical Development. *Journal of Occupational Psychology*, 63(1), 19-31.
- Olivier, A., & Rothmann, S. (2007). Antecedents of Work Engagement in a Multinational Oil. *Journal of Industrial Psychology*, 33(3), 49-56.
- Öner, Z. H. (2007). The Mediating Effect Of Organizational Justice:Moderating Roles Of Sense Of Coherence And Job Complexity On The Relationship Between Servant Leadership And Work Engagement. *Yayımlanmamış Doktora Tezi*. İstanbul: Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Özalp E ve Meydan B (2015) Schaufeli ve Bakker Tarafından Geliştirilmiş olan İşe Angaje Olma Ölçeğinin Türkçe’de Güvenilirlik ve Geçerliliğinin Analizi . “İşGüç” *Endüstri ve İnsan Kaynakları Dergisi*.
- Özdevecioğlu, M., & Aktaş, A. (2007, Ocak-Haziran). Kariyer Bağlılığı, Mesleki Bağlılık Ve Örgütsel Bağlılığın Yaşam Tatmini Üzerindeki Etkisi: İş-Aile Çatışmasının Rolü. *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*(28), 3-4.
- Perez, M. (2008). Turnover Intent. *Unpublished Master's Thesis*. Zurich: Zurich: Strategie- und Unternehmensökonomik Department. University of Zurich.
- Peterson, S. L. (2004). Toward a Theoretical Model of Employee Turnover: A Human Resource Development Perspective. *Human Resource Development Review*, 3(3), 209-228.
- Pierce, J., & Dunham, R. (1987). Organizational Commitment: Pre-Employment Propensity and Initial Work Experiences. *Journal of Management*, 13(1), 163-178.
- Porter, L. W., Steers, R. M., Mowday, R. T., & Boulian, P. V. (1974). Organizational Commitment, Job Satisfaction and Turnover among Psychiatric Technicians. *Journal of Applied Psychology*, 59(5), 603-609.
- Price, J. L., & Mueller, C. W. (1981). A Causal Model Of Turnover For Nurses. *Academy Of Management Journal*, 24(3), 543-565.
- Roberts, D. R., & Davenport, T. O. (2002). Job Engagement: Why It’s Important and How to Improve It. *Employment Relations Today*, 29(3), 21-29.

- Rothbard, N. P. (2001). Enriching or depleting? The dynamics of engagement in work and family roles. *Administrative Science Quarterly*(46), 655-684.
- Rusbult, C. E., & Farrell, D. (1983). A Longitudinal Test Of The Investment Model: The Impact On Job Satisfaction, Job Commitment, And Turnover Of Variations in Rewards, Costs, Alternatives, And Investments. *Journal Of Applied Psychology*, 68(3), 429-438.
- Sabancıoğulları, S., & Doğan, S. (2015, Kasım ). Relationship Between Job Satisfaction, Professional Identity and Intention to Leave the Profession Among Nurses in Turkey. *Journal of Nursing Management*, XXIII(8), 1076-1085.
- Sabuncuoğlu, E. T. (2007). Eğitim, Örgütsel Bağlılık Ve İşten Ayrılma Niyeti Arasındaki İlişkilerin İncelenmesi. *Ege Akademik Bakış*, 7(2), 613-628.
- Sager, J. K., Varadarajan, P. R., & Futrell, C. M. (1988). Understanding Salesperson Turnover: A Partial Evaluation Of Mobley's Turnover Process Model. *Journal Of Personal Selling & Sales Management*, 8(1), 21-36.
- Saks, A. M. (2006). Antecedents and Consequences of Employee Engagement. *Journal of Managerial Psychology*, 21(7), 600-619.
- Sanderson, P. A. (2003). *The Relationships Between Empowerment and Turnover Intentions in a Structured Environment: An assessment of the Navy's Medical Service Corps*, Regent University. School of Leadership Studies.
- Savery, L. K., & Syme, P. D. (1996). Organizational Commitment And Hospital Pharmacists. *Journal of Management Development*, 15(1), 14-22.
- Schaufeli, W. B., & Bakker, A. (2003). Utrecht Work Engagement Scale. *Preliminary Manual Version*(1), 4-5.
- Schaufeli, W. B., & Bakker, A. B. (2010). Defining and Measuring Work Engagement: Bringing Clarity the Concept. *Work Engagement: A Handbook of Essential Theory* , 10-24.
- Schaufeli, W. B., & Salanova, M. (2008). Enhancing Work Engagement Through The Management of Human Resources. K. Na'swall, J. Hellgren, & M. Sverke içinde, *The Individual in the Changing Working Life* (s. 380-402). Cambridge: Cambridge University Press.

- Schaufeli, W., Salanova, M., Gonzalez-Roma, V., & Bakker, A. (2002). The Measurement of Engagement and Burnout: A Two Sample Confirmatory Factor Analytic Approach. *Journal of Happiness Studies*, 3(1), 71-92.
- Schaufeli W., Arnold B. (November 2003) , UWES Utrecht Work Engagement Scale [http://www.beanmanaged.com/doc/pdf/arnoldbakker/articles/articles\\_arnold\\_bakker\\_87.pdf](http://www.beanmanaged.com/doc/pdf/arnoldbakker/articles/articles_arnold_bakker_87.pdf),
- Schermerhorn, J. R., Hunt, J. G., & Osborn, R. N. (1994). *Managing Organization Behavior*. New York: John Willey&Sons.
- Sığrı, Ü., & Gürbüz, S. (2013). *Örgütsel Davranış*. İstanbul: Beta Yayınları.
- Steers, R. M., & Mowday, R. T. (1981). Employee turnover and post-decision justification. L. Cummings, & B. Staw içinde, *Research in organizational behavior* (s. 235–282). Greenwich, CT: JAI Press.
- Şahin, F. (2011). Lider-Üye Etkileşimi İle İşten Ayrılma Niyeti Arasındaki İlişki Üzerinde Cinsiyetin Etkisi. *Ege Akademik Bakış Dergisi*, 11(2), 277-288.
- Şimşek, M. Ş., Çelik, A., Akgemci, T., & Fettahlıoğlu, T. (2006). Örgütlerde Yabancılaşmanın Yönetimi Araştırması. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*(15), 569-587.
- Tan, C. L., & Nasurdin, A. M. (2011). Human Resource Management Practices and Organizational Innovation: Assessing The Mediating Role of Knowledge Management Effectiveness. *Electronic Journal of Knowledge Management*, 9(2), 155-167.
- Teoman, D. D. (2007). Performans Değerlendirme Sürecinde Oluşan Adalet Algısı, Bu Algının İç, Dış ve Sosyal Ödüllerle Olan İlişisinin İşten Ayrılma Niyeti'ne Olan Etkisi. *Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi*. İstanbul: İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Terlemez, A. (2012). İşveren Markasının, İşe Adanmışlık ve İşten Ayrılma Niyeti ile İlişkinde Örgütsel Çekiciliğin Rolü: Türk Hava Yolları Örneği. *Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi*. İstanbul: Harp Akademileri Komutanlığı Stratejik Araştırmalar Enstitüsü.



- Tett, R. P., & Meyer, J. P. (1993). Job Satisfaction, Organizational Commitment, Turnover İntention, and Turnover: Path Analyses Based on Meta Analytic Findings. *Personnel Psychology*, 46(2), 259-293.
- Turhan, M., Demirli, C., & Nazik, G. (2012, Bahar ). Sınıf Öğretmenlerinin Mesleğe Adanmışlık Düzeyine Etki Eden Faktörler: Elazığ Örneği. *İstanbul Ticaret Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 11(21), 179-192.
- Turunç, Ö., Tabak, A., Şeşen, H., & Türkyılmaz, A. (2010). Çalışma Yaşamı Kalitesinin Prosedür Adaleti, İş Tatmini, İş Stresi ve İşten Ayrılma Niyetine Etkisi. *İş, Güç, Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi*, 12(2), 117-136.
- Tutar, H. (2007). Erzurum’da Devlet ve Özel Hastanelerde Çalışan Sağlık Personelinin İşlem Adaleti, İş Tatmini ve Duygusal Bağlılık Durumlarının İncelenmesi. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi*, 12(3), 97-120.
- Varol, F. (2010). Örgütsel Bağlılık ve İş Tatmininin İşten Ayrılma Niyetine Olan Etkisi: Konya İli İlaç Sektörü Çalışanları Üzerine Bir Uygulama. *Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi*. Konya: Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü .
- Veloustou, C. A., & Panigyrakis, G. G. (2004, Şubat). Consumer Brand Managers’ Job Stress, Job Satisfaction, Perceived Performance and Intention to Leave. *Journal of Marketing Management*, XX(1-2), 105-131.
- Wahn, J. C. (1998, September ). Sex Differences in the Continuance Component or Organization Commitment. *Group & Organizational Management*, 23(3), 256-268.
- Wiener, Y., & Vardi, Y. (1980). Relationships between job, organization, and career commitments and work outcomes—An integrative approach. *Organizational Behavior and Human Performance*, 26(1), 81–96.
- Woodruffe, C. (2006). The Crucial Importance of Employee Engagement. *Human Resource Management International Digest*, 14(1), 3-5.
- Wynen, J. S. (2014). The Impact of the Financial and Economic Crisis on Turnover Intention in the U.S. Federal Government. *Public Personnel Management*, 43(4), 565-585.
- Xanthopoulou, D., Bakker, A. B., Demerouti, E., & Schaufeli, W. B. (2009). Reciprocal relationships between job resources, personal resources, and work engagement. *Journal of Vocational Behavior*(74), 235-244.

- Yalçın, A., & İplik, F. N. (2007). A Grubu Seyahat Acentelerinde Çalışanların Örgütsel Bağlılıklarını Etkileyen Faktörlerin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma: Adana İli Örneği. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*(18), 486-500.
- Zöğ, H. (2007). İstanbul İli Kağıthane İlçesinde Görev Yapan İlköğretim Okulu Öğretmenlerinin Örgütsel Adanmışlıkları ile İşdoyları Arasındaki İlişki. *Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi*. İstanbul: Yıldız Teknik Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.



## EKLER

### EK 1. Anket Soruları

#### 1. Cinsiyetiniz?

Erkek  Kadın

#### 2. Eğitim Durumunuz?

İlköğretim  Lise  Ön lisans  Lisans  Lisansüstü

#### 3. Medeni Durumunuz?

Evli  Bekâr

#### 4. Yaşınız?

18-28  29-38  39-48  49-58  58 ve üstü

#### 5. Aylık geliriniz?

1600 TL'den az  1600 - 3000 TL  3001 - 5000 TL

5001 ve üzeri

#### 6. Mesleki tecrübeniz?

1 yıldan az  1-5 yıl arası  6-10 yıl arası

11-20 yıl arası  20 yıldan fazla

#### 7. Mesleğiniz?

Doktor-Akademisyen  Memur  Hemşire  Hizmetli

## İşe Angaje Olma Ölçeği

Özkalp, E., & Meydan, B. (2015). Schaufeli ve Bakker Tarafından Geliştirilmiş Olan İşe Angaje Olma Ölçeğinin Türkçe'de Güvenilirlik Ve Geçerliliğinin Analizi. *Is, Guc: The Journal of Industrial Relations & Human Resources*, 17(3).

	Hiç katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Tamamen katılıyorum
İşimi yaparken kendimi çok enerjik hissedirim					
İşimi yaparken kendimi güçlü ve dinç hissedirim					
Sabah uyandığımda işe gitme isteği duyuyorum					
İşim bana coşku veriyor					
İşim bana ilham veriyor					
Yaptığım işten gurur duyuyorum					
Yoğun bir şekilde çalışırken kendimi mutlu hissediyorum					
İşe gömülmüş durumdayım					
Çalışırken kendimden geçiyorum					

## İşten Ayrılma Niyeti Ölçeği

Polat, M., & Meydan, C. H. (2010). Örgütsel özdeşleşmenin sinizm ve işten ayrılma niyeti ile ilişkisi üzerine bir araştırma. *Savunma Bilimleri Dergisi*, 9(1), 145-172.

<i>Aşağıda belirtilen özelliklerinizle ilgili olarak yer alan ifadelere ne ölçüde katıldığınızı lütfen belirtiniz.</i>		<b>Kesinlikle Katılmıyorum</b>	<b>Katılmıyorum</b>	<b>Kararsızım</b>	<b>Katlıyorum</b>	<b>Kesinlikle Katlıyorum</b>
1.	Bu işyerinde önümüzdeki yıllarda da çalışmak isterim.					
2.	Önümüzdeki yıllarda başka bir işyerinde çalışmayı düşünüyorum.					
3.	Önümüzdeki 5 yıl içinde bu işyerinden ayrılmayı istemiyorum.					
4.	Diğer yerlerde iş bulma olanağım olup-olmadığını bakıyorum.					
5.	Sık sık işten ayrılmayı düşünüyorum.					