

**T.C.**  
**BALIKESİR ÜNİVERSİTESİ**  
**SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ**  
**İŞLETME ANABİLİM DALI**  
**YÖNETİM VE ORGANİZASYON BİLİM DALI**

**ÖRGÜTLERDE UYGULANAN ORYANTASYON EĞİTİMİNİN**  
**İŞTEN AYRILMA NİYETİNE ETKİSİ VE BU SÜREÇTE**  
**ÖRGÜTSEL DESTEK ALGISİNİN ROLÜ**

**YÜKSEK LİSANS TEZİ**

**Eda KESKİN**

**Balıkesir, 2019**

**T.C.**  
**BALIKESİR ÜNİVERSİTESİ**  
**SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ**  
**İŞLETME ANABİLİM DALI**  
**YÖNETİM VE ORGANİZASYON BİLİM DALI**

**ÖRGÜTLERDE UYGULANAN ORYANTASYON EĞİTİMİNİN**  
**İŞTEN AYRILMA NİYETİNE ETKİSİ VE BU SÜREÇTE**  
**ÖRGÜTSEL DESTEK ALGISİNİN ROLÜ**

**YÜKSEK LİSANS TEZİ**

**Eda KESKİN**

**Tez Danışmanı**  
**Prof. Dr. Oya Aytemiz SEYMEN**

**Balıkesir, 2019**

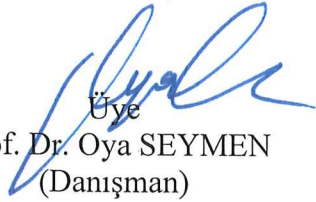
T.C.  
BALIKESİR ÜNİVERSİTESİ  
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

TEZ ONAYI

Enstitümüzün İşletme Anabilim Dalı'nda 201512549008 numaralı Eda KESKİN'in hazırladığı "Örgütlerde Uygulanan Oryantasyon Eğitiminin İşten Ayrılma Niyetine Etkisi ve Bu Süreçte Örgütsel Destek Algısının Rolü" konulu YÜKSEK LİSANS tezi ile ilgili TEZ SAVUNMA SINAVI, Lisansüstü Eğitim Öğretim ve Sınav Yönetmeliği uyarınca 27.05.2019 tarihinde yapılmış, sorulan sorulara alınan cevaplar sonunda tezin onayına OY BİRLİĞİ ile karar verilmiştir.



Başkan  
Prof. Dr. Tamer BOLAT



Üye  
Prof. Dr. Oya SEYMEN  
(Danışman)



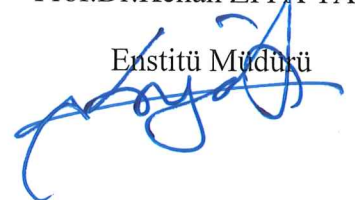
Üye  
Doç. Dr. Seçil TAŞTAN

Yukarıdaki imzaların adı geçen öğretim üyelerine ait olduklarını onaylarım.

28.05.2019

Prof.Dr.Kenan ZİYA TAŞ

Enstitü Müdürü



## ÖNSÖZ

Günümüz artan rekabet koşullarında örgütlerde boşalan veya yeni açılan pozisyonlar için doğru kişiyi bulma çalışmalarına titizlikle yaklaşmanın yanı sıra, onların “entelektüel sermayesi”nin elde tutulması, geliştirilmesi ve güdülenmesi de gün geçtikçe önem kazanmaktadır. Bu amaçla, örgütlerin işgörenlerine uyguladığı oryantasyon eğitimi ile işgörenlerin örgütü, çevresini, görev tanımını, çalışma arkadaşlarını tanıma ve bilgilenme vb. gibi olanakları bulduğundan; örgüte uyumu daha kısa sürede sağlanmakta ve dolayısıyla gelişen ve değişen örgüt ve topluma daha kolay ayak uydurabilmektedir. Bu süreçte kişi tarafından algılanan örgütsel destek ise, işgörenlerin ilk iş günlerinde yaşanan olumsuzlar sonucunda oluşabilecek olan işten ayrılma niyetlerini azalmaktadır. Öte yandan işe yeni alınan işgörenin örgüte uyumu konusunda destek sağlanmayıp gerekli ilgi gösterilmezse; kişi işten ayrılmayı niyetine girecek bu da örgütler ve kişiler için olumsuz sonuçlar doğuracaktır.

Lisans, yüksek lisans ve hatta eğitim sonrası iş hayatım boyunca bana yol gösterip destek olan, bilgisini ve deneyimlerini esirgemeyen, hayat görüşü ve başarılarıyla örnek olan, çok sevdiğim ve saydığım tez danışmanım Prof. Dr. Oya Aytemiz SEYMEN’e sonsuz teşekkürümü borç bilirim. Ayrıca yine lisans ve yüksek lisans eğitimim boyunca bilimsel katkılarıyla bana yol gösteren, özellikle çalışmamın araştırma kısmında desteklerini esirgemeyen sayın Prof. Dr. Tamer BOLAT ve Prof. Dr. Oya İnci BOLAT’a, tez çalışmam sürecinde yardım ve desteklerini esirmeyen, yol gösteren araştırma görevlileri Oğuzhan KİNTER ve Yahya KATI’ya, özellikle tezimin her bölümünde tecrübesinden yararlandığım ve hiçbir zaman benden yardımımı ve desteğini esirgemeyen, hakkını ödeyemeyeceğim yüksek lisans arkadaşım Recep KIRBOĞA’ya ve Aydın İNAK’ a teşekkür ederim.

Bu uzun ve sabır gerektiren süreçte her zaman yanımda olan, tarif edilmez desteğiyle ve varlığıyla bana güç veren annem Bediha ÖZDÖVER’e ve abim İlker KESKİN’e, hayatımın her alanında yanımda olan Meltem DİNÇ’e ve attığım her adımda benimle olacak olan, yol arkadaşım Atilla ARSLAN’a sonsuz teşekkürlerimi sunarım.

Balıkesir, 2019  
Eda Keskin

## ÖZET

# ÖRGÜTLERDE UYGULANAN ORYANTASYON EĞİTİMİNİN İŞTEN AYRILMA NİYETİNE ETKİSİ VE BU SÜREÇTE ÖRGÜTSEL DESTEK ALGISININ ROLÜ

**KESKİN, Eda**

**Yüksek Lisans, İşletme Anabilim Dalı**

**Tez Danışmanı: Prof. Dr. Oya Aytemiz SEYMEN**

**2019, 124 Sayfa**

Bu çalışmanın amacı, oryantasyon eğitiminin işten ayrılma niyeti üzerine etkisinde örgütsel destek algısının rolünün olup olmadığını ortaya koymaktır. Çalışmada, oryantasyon eğitimi, işten ayrılma niyeti ve örgütsel destek algısı değişkenleri arasındaki etkileri anlamaya yönelik bir model oluşturulmuştur. Çalışmanın örneklemini, Ankara ilinde faaliyet gösteren 4 ve 5 yıldızlı otel işletmeleri oluşturmaktadır. Çalışmanın verileri anketler aracılığıyla toplanmıştır. Bu kapsamda 347 anket analiz edilmiştir. Çalışmanın sonuçlarında, oryantasyon eğitiminin, işgörenlerin örgütsel destek algısını olumlu etkilediği; bu süreçte sağlanan örgütsel destek algısının da kişilerin işten ayrılma niyetini azalttığı görülmektedir.

**Anahtar Kelimeler:** Oryantasyon Eğitimi, İşten Ayrılma Niyeti, Örgütsel Destek Algısı.

## **ABSTRACT**

### **THE EFFECT OF EMPLOYEE ORIENTATION APPLIED IN ORGANIZATIONS ON INTENTION TO LEAVE AND THE ROLE OF ORGANIZATIONAL SUPPORT PERCEPTION IN THIS PROCESS**

**KESKİN, Eda**

**Master Thesis, Department of Business Administration,**

**Adviser: Prof. Dr. Oya Aytemiz SEYMEN**

**2019, 124 Pages**

The purpose of this study is to determine whether the role of organizational support in the impact of employee orientation on the intention to leave the job. In this study, a model was developed to understand the effects of employee orientation between intention to leave the job and organizational support perception variables. The examples of the study consists of 4 and 5 star hotels in Ankara. Datas of the study are collected by surveys. In this content, 347 surveys is analyzed. In the results of this study, it is observed that employee orientation positively affects the perception of organizational support of employees and also the perception of organizational support is effective in reducing intention to leave the job.

**Key Words:** Employee Oriantation, Intention to Leave, Organizational Support

## İÇİNDEKİLER

ÖNSÖZ .....	iii
ÖZET.....	iv
ABSTRACT .....	v
İÇİNDEKİLER .....	vi
TABLOLAR LİSTESİ.....	ix
ŞEKİLLER LİSTESİ .....	x
1. GİRİŞ .....	1
1.1. Problem .....	1
1.2. Amaç .....	1
1.3. Önem .....	2
1.4. Varsayım .....	2
1.5. Sınırlılıklar.....	3
1.6. Tanımlar .....	3
2. KURAMSAL ÇERÇEVE .....	5
2.1. ÖRGÜTLERDE İŞE ALMA VE YERLEŞTİRME SÜRECİNDE ORYANTASYON UYGULAMALARI.....	5
2.1.1. Örgütlerde İşe Alma ve Yerleştirme Sürecinin Anlamı ve Önemi.....	5
2.1.2. Oryantasyon Eğitiminin Anlamı ve Önemi .....	9
2.1.3. Oryantasyon Eğitiminin Amaçları .....	12
2.1.3.1. İşgörenler Açısından Amaçları .....	12
2.1.3.2. Örgütler Açısından Amaçları .....	13
2.1.3.3. İnsan Kaynakları Yönetimi Açısından Amaçları .....	14
2.1.3.4. Toplumsal Açıda Amaçları .....	15
2.1.4. Oryantasyon Eğitiminin Aşamaları .....	17
2.1.4.1. Oryantasyon Eğitiminin Planlanması.....	17
2.1.4.2. Oryantasyon Eğitiminin Uygulanması.....	20
2.1.4.2.1. Oryantasyon Eğitiminden Sorumlu Olacak Kişilerin Belirlenmesi .....	21
2.1.4.2.2. Oryantasyon Eğitiminin Süresinin Belirlenmesi .....	22
2.1.4.2.3. Oryantasyon Eğitiminin Uygulanacağı Yerin Belirlenmesi.....	23

2.1.4.2.4. Oryantasyon Eğitiminde Kullanılacak Araçların Saptanması.....	23
2.1.4.2.5. Oryantasyon Eğitiminde Kullanılacak Yöntemlerin Belirlenmesi .....	25
2.1.4.3. Oryantasyon Eğitimi Uygulamasının İzlenmesi, Değerlendirilmesi ve Geleceğe Dönük Olarak Yeniden Yapılandırılması.....	29
2.1.5. Oryantasyon Eğitimi Süresince Karşılaşılan Sorunlar.....	32
2.1.5.1. Bireylerden Kaynaklanan Sorunlar .....	33
2.1.5.2. Örgütsel Yapı ve İşleyişten Kaynaklanan Sorunlar .....	34
2.1.5.3. Oryantasyon Uygulamasının Kendisinden ve Uygulayıcılarından Kaynaklanan Sorunlar .....	35
2.2. İŞTEN AYRILMA NİYETİ.....	36
2.2.1. İşten Ayrılma Niyetinin Tanımı ve Önemi .....	36
2.2.2. İşten Ayrılma Niyetini Etkileyen Faktörler .....	39
2.2.2.1. Kişisel Faktörler .....	39
2.2.2.2. Örgütsel Faktörler .....	40
2.2.2.3. Çevresel Faktörler .....	42
2.2.3. İşten Ayrılma Niyetinin Sonuçları.....	43
2.2.3.1. Örgütsel Maliyetlere Olan Etki .....	43
2.2.3.2. Örgütsel İşleyişin Bozulması .....	44
2.2.3.3. Örgüt Üyelerinin Yaşayacağı Motivasyon Kaybı .....	45
2.3. ÖRGÜTSEL DESTEK ALGISI.....	46
2.3.1. Örgütsel Destek Algısının Tanımı ve Önemi .....	46
2.3.2. Örgütsel Destek Algısı Kavramının Yazınsal Gelişim Süreci.....	50
2.3.3. Örgütsel Destek Algısının Kuramsal Temelleri.....	52
2.3.3.1. Sosyal Değişim Kuramı Çerçevesinde Örgütsel Destek Algısı .....	52
2.3.3.2. Karşılıklılık Normu Kuramı Çerçevesinde Örgütsel Destek Algısı... 54	
2.3.3.3. Lider – Üye Etkileşimi Kuramı Çerçevesinde Örgütsel Destek Algısı .....	55
2.3.4. Örgütsel Destek Algısını Oluşturan Unsurlar .....	57
2.3.5. Örgütsel Destek Algısının Öncülleri.....	59
2.3.5.1. Bireysel Faktörler.....	60
2.3.5.1.1. Kişilik Özellikleri .....	60
2.3.5.1.2. Demografik Özellikler .....	61
2.3.5.2. Örgütsel Faktörler .....	63



2.3.5.2.1. Örgütsel Adalet.....	63
2.3.5.2.2. Yönetici Desteği .....	65
2.3.5.2.3. Örgütsel Ödüller ve İş Koşulları .....	67
2.3.6. Örgütsel Destek Algısının Sonuçları .....	69
2.3.6.1. Örgütsel Bağlılık .....	70
2.3.6.2. İş Tatmini .....	71
2.4. İLİŞKİLENDİRMELER .....	72
2.4.1. Oryantasyon Eğitimi ve İşten Ayrılma Niyeti İlişkisi .....	72
2.4.2. Örgütsel Destek Algısı ve İşten Ayrılma Niyeti İlişkisi .....	75
2.4.3. Oryantasyon Eğitimi ve Örgütsel Destek Algısı İlişkisi.....	78
2.4.4. Oryantasyon Eğitimi, Örgütsel Destek Algısı ve İşten Ayrılma Niyeti İlişkisi.....	81
3. YÖNTEM.....	84
3.1. Araştırmanın Modeli .....	84
3.2. Evren ve Örneklem.....	84
3.3. Veri Toplama Araçları ve Teknikleri .....	85
3.4. Verilerin Analizi.....	86
4. BULGULAR VE YORUMLAR.....	87
4.1. Geçerlik ve Güvenirlik Analizi Sonuçları .....	87
4.2. Ortak Yöntem Varyansı Analizi.....	90
4.3. Tanımlayıcı İstatistikler ve Korelasyon Analizi Sonuçları .....	91
4.4. Hiyerarşik Regresyon Analizi Sonuçları.....	92
5. SONUÇ VE ÖNERİLER .....	95
5.1. Sonuçlar.....	95
5.2. Öneriler.....	96
KAYNAKÇA.....	98
EKLER.....	122

## TABLULAR LİSTESİ

Tablo 1: Örnek Oryantasyon Planı.....	27
Tablo 2: Örnek Oryantasyon Planı.....	28
Tablo 3: Örnek Oryantasyon Planı.....	29
Tablo 4: Örgütsel Destek Algısı ile İşten Ayrılma Niyeti İlişkisine Yönelik Yapılan Araştırmalar.....	78
Tablo 5: Oryantasyon Eğitimi Ölçeğine İlişkin Faktör Analizi Sonuçları.....	88
Tablo 6: Örgütsel Destek Algısı Ölçeğine İlişkin Faktör Analizi Sonuçları .....	89
Tablo 7: İşten Ayrılma Niyeti Ölçeğine İlişkin Faktör Analizi Sonuçları .....	90
Tablo 8: Değişkenlere İlişkin Ortalamalar, Standart Sapma Değerleri, Güvenilirlik ve Korelasyon Katsayıları.....	92
Tablo 9: Oryantasyon Eğitimi ve İşten Ayrılma Niyeti Arasındaki İlişkide Örgütsel Destek Algısının Aracılık Etkisini Belirlemeye Yönelik Hiyerarşik Regresyon Analizi Sonuçları.....	93

## ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil 1: Simgesel Model .....	84
Şekil 2: Değişkenler Arasında Ortaya Çıkan İlişkiler.....	94



# 1. GİRİŞ

## 1.1. Problem

İnsan kaynakları yönetimi işlevlerinden biri olan işe alma sürecinin temel unsuru; “doğru iş için doğru işgöreni bulma ve seçme” oluşturmaktadır. Bu süreçte, çalışmaya konu olan oryantasyon (işe alıştırma) eğitiminin etkinliği büyük önem taşımaktadır. Bahsedilen eğitim uygulamasının etkin bir şekilde yürütülememesi veya gereğince yapılmaması durumunda işgörenlerin işten ayrılma niyetlerinin arttığı görülmekte ve bu niyet artışı, bireysel ve örgütsel pek çok sorunu beraberinde getirmektedir. İşe alma sürecinde uygulanan oryantasyon (işe alıştırma) eğitimi, işgörenlere yönelik ilk eğitim programı olduğundan, işgörenin ve dolayısıyla örgüt verimliliğinin artırılması konusunda oldukça önemli bir araçtır.

Doğal olarak örgütsel destek algısının bu süreçteki önemi ve işten ayrılma niyetini azalttığı, işgörenin hem örgütü hem de işveren ile arasındaki ilişkiye olan yansımaları açısından yönetim ve örgütsel davranış alanyazınında önemli bir yere sahiptir. İşe alma sürecinde uygulanan oryantasyon eğitiminin işgörenler açısından örgütsel destek algısı yaratabilmekte ve böylece işgörenlerin işten ayrılma niyetlerini azaltmada daha etkili olması beklenmektedir.

## 1.2. Amaç

Bu çalışma, işe alma sürecinde uygulanan oryantasyon eğitimi ile kişinin işten ayrılma niyeti ilişkisi ve bu ilişkide örgütsel destek algısının nasıl bir rolü olduğunu araştırmak amacıyla yapılmıştır. Bu amaç doğrultusunda aşağıdaki sorulara yanıt aranmaktadır:

1. Örgütlerde uygulanan oryantasyon eğitimi, işgörenin işten ayrılma niyetini etkiler mi?
2. Örgütlerde uygulanan oryantasyon eğitimi, örgütsel destek algısını etkiler mi?
3. Örgütsel destek algısı, işgörenin işten ayrılma niyetini etkiler mi?

4. Örgütsel destek algısının, oryantasyon eğitimi ile işgörenlerin işten ayrılma niyeti arasında aracı bir rolü var mıdır?

### **1.3. Önem**

Günümüz artan rekabet koşullarında, örgütlerin varlığını devam ettirebilmesi ve hedeflerine ulaşabilmesi açısından insan kaynağının önemi giderek artmaktadır. İşe alma ve yerleştirme sürecinin çok zaman alması ve örgütlere maliyet artışı sağlamasının yanı sıra bu sürecin etkin yapılması halinde birçok bireysel ve örgütsel sorunu da beraberinde getirdiği söylenilebilir.

Tek başına başarılı bir işe alma yeterli olmamakla beraber işe alınan işgörenin işe ilk başladığı günden itibaren örgüte uyumu, güdümü ve sürekli gelişimi sağlanmalıdır. Bunu sağlayacak en etkin yol örgütün işgörene sağlayacağı, özenli bir şekilde hazırlanmış oryantasyon (işe alıştırma) eğitiminden geçmektedir. İşgören açısından oldukça önemli ve hassas olan bu süreçte uygulanan oryantasyon eğitimi sayesinde, kişi kendini genel olarak iyi hissedecek, iş tatmini ve örgütsel bağlılığının artması gibi olumlu çıktılar elde edecektir.

İşe alma sürecinde uygulanan oryantasyon eğitiminin, işgörenin örgütten ayrılma konusundaki bilinçli ve temkinli kararı veya niyeti olarak tanımlanan işten ayrılma niyeti ile ilişkisi ve bu ilişkide, işgören ile örgüt arasında geçen olumlu veya olumsuz algının olabileceğini savunan örgütsel destek algısının aracılık rolü olup olmadığını ortaya çıkaracak bu araştırma, alanyazına katkıda bulunması açısından önemlidir.

### **1.4. Varsayım**

Bu çalışmada olabilecek varsayımlar aşağıda yer almaktadır:

- Oryantasyon eğitiminin, kişilerin işten ayrılma niyeti azalttığı varsayılmıştır.
- Örgütsel destek algısının, işgörenler üzerinde olumlu etki yaparak işten ayrılma niyetini azalttığı varsayılmıştır.
- Örgütsel destek algısının, işe alma sürecinde uygulanan oryantasyon eğitimi içerisinde etkin bir rol aldığı varsayılmıştır.

- Bu araştırmada kullanılan veri toplama araçlarının ölçülmek istenen özellikleri doğru ölçtüğü varsayılmıştır.
- Hazırlanan anket formunun katılımcılar tarafından dürüst bir şekilde yanıtlandığı varsayılmıştır.

### 1.5. Sınırlılıklar

Bu tez çalışmasında aşağıdaki sınırlılıklar mevcuttur:

Araştırmanın kapsamı Ankara ilinde faaliyet gösteren 4 ve 5 yıldıızlı otel iřėrenleri oluşturmaktadır, araştırmada ele alınan değişkenler; uygulanan ölçüm araçlarının güvenirlik ve geçerlilik boyutlarıyla sınırlıdır, sosyal bilimler alanında yapılan çalışmaların tamamen deneyselliğe oturtulamamasından kaynaklanan sınırlılık bu çalışma için de geçerlidir, araştırmada ele alınan değişkenler; uygulanan ölçüm araçlarının güvenirlik ve geçerlik boyutları ile sınırlıdır, ve son olarak örnekleme oluşturan bireylerin veri toplama araçları kapsamındaki lklere verdikleri yanıtlarla sınırlıdır.

### 1.6. Tanımlar

**İşe Alma:** Bir işi başarıyla yerine getirebilmek için istenen özelliklere sahip adayın birçok aday arasından seçilmesi sürecidir (Anthony vd.,1996: 243).

**Oryantasyon Eğitimi:** Mathis ve Jackson'a göre (1976: 205); "işe yeni alınan iřėrenin işe ve örgüte alişması için yapılan çalışmaların bütünüdür", denilmiştir.

**Algı:** Duyu organlarımızca taşınan duyusal verileri örgütleyip yorumlama ve insanların çevresindeki yer alan uyaranlara anlam verme sürecidir (Arkonaç, 1998: 65).

**Örgütsel Destek Algısı:** Eisenberger vd. (1986: 501); "rgtn iřėrenin katılımına önem vermesi ve iyiliğini nemsemesine karşılık algılar ve iřėrenleri etkileyen faaliyetlerin örgütün gönüllü olarak gerçekleştirdiğine ilişkin duygular" olarak tanımlamaktadır.

**Niyet:** Bir Őeyi yapmayı 6nceden isteyip d6Őűnme, maksat (www.tdk.gov.tr, <03.03.2019>).

**İŞten Ayrılma Niyeti:** Rusbelt vd. (1988: 63), “iŐŐ6renlerin iş koşullarından tatminsiz olmaları durumunda g6ŐstermiŐ oldukları aktif bir eylem” olarak tanımlamaktadır.



## 2. KURAMSAL ÇERÇEVE

### 2.1. ÖRGÜTLERDE İŞE ALMA VE YERLEŞTİRME SÜRECİNDE ORYANTASYON UYGULAMALARI

#### 2.1.1. Örgütlerde İşe Alma ve Yerleştirme Sürecinin Anlamı ve Önemi

Alanyazın incelemelerine göre genel olarak; “kadrolama”, “seçme yerleştirme”, “işgören temin/sağlama ve seçimi”, ”personel sağlanması ve işe yerleştirilmesi”, “insan kaynaklarının tedariki (sağlanması)” gibi deyimlerle de söylenen işe alma ve yerleştirme, insan kaynakları yönetimi yazınının en temel fonksiyonlarından birisidir (Plumbley, 1976’dan aktaran Tütüncü vd., 2003: 116; Acar, 2013: 87).

İşe alma kavramı, en basit anlamıyla “Bir işi başarıyla yerine getirebilmek için istenen özelliklere sahip adayın birçok aday arasından seçilmesi sürecidir” denilebilir (Anthony vd., 1996: 243). Diğer bir tanıma göre işe alma, “örgütün ihtiyaç duyduğu niteliklere uygun adayları bulma sürecini oluşturmaktadır” (Çavdar ve Çavdar, 2010: 81). Oluşturulan bu süreç, mevcut işgören ihtiyaçlarının tespiti, bu işgören ihtiyacının adaylara en uygun yolla duyurulması, başvuruların kabul edilmesi, görüşmelerin yapılması ve uygun adayların işe yerleştirilmeleri sürecini içerir (Fındıkçı, 2000: 167).

Çağdaş iş dünyasında örgütlerin “entelektüel sermaye”sinin, onların en önemli varlıkları olacağı; işe uygun kişileri almak, eğitim vermek, güdülemek ve işte tutmak yoluyla önemli bir rekabet üstünlüğü sağlanılacağı düşünülmektedir (Hempei ve Lancry 2001’den akt. Seymen, 2001: 75). Bu yönüyle örgütlerin stratejik planları arasında yer alması gereken işe alma kararı örgüt varlığını devam ettirmesi, hedeflerine ulaşması, rekabet üstünlüğü sağlanması ve çevresel faktörlerin beklentilerine cevap vermesi nedeniyle örgütün en önemli faaliyetlerinden biri haline gelmiştir (Öğüt vd., 2004: 278; Temiz ve Cingöz, 2016: 532). Şüphesiz örgütü başarıya ve ya başarısızlığa taşıyacak en etkin kaynak insandır (Sabuncuoğlu, 2009: 78). Günümüz rekabet ortamında değişime uyum sağlayabilmek için insan kaynağını en iyi şekilde



yönlendirmek ve yönetmek gerekmektedir (Eraslan vd., 2013: 11). Bir örgütün sadece fiziki yapısı, maddi kaynakları ve teknolojilerinin iyi olması, örgüt hayatını devam ettirebilmesi için yeterli değildir. Bu yapıyı çalıştırabilecek, maddi kaynakları en iyi şekilde kullanabilecek insan kaynağına sahip olması gerekmektedir. Aksi takdirde örgüt hedeflerini gerçekleştirme mümkün olmayabilir (Pelit vd., 2011: 785).

Örgütlerde insan kaynaklarına olan ihtiyaç; örgütün kuruluş aşamasında, işten ayrılmalarda, rotasyon, yükselme, emeklilik ve ölüm gibi nedenlerle boşalan pozisyonların doldurulmaları gerektiğinde ortaya çıkan bir olgudur. Bazı zamanlarda da, büyüme sonucunda yeni işlerle beraber yeni işgücüne ihtiyaç duyulması durumunda ortaya çıkmaktadır (Sabuncuoğlu, 2005: 78). Bu noktada önemli olan, “doğru işe doğru insan” temasıdır. Çeşitli yollarla ihtiyaç duyulan adayın niteliklerinin çok yüksek olmasından ziyade, yapılacak iş-kişisi ve iş-örgüt kültürü yapısı uyumu söz konusu olmalıdır (Çiftçi ve Öztürk, 2013: 149). Buna göre işgören seçiminde kullanılan temel ölçüt; “açık pozisyonun gerekleri = adayın nitelikleri” şeklinde söylenilebilir. Başvurular arasından uygun adayın seçimi yapılırken, hangi yöntem uygulanırsa uygulansın, sonuç olarak bu eşitliği en iyi sağlayan adayın işe alınması gerekmektedir (Megginson, 1981: 171). İşin gerekleri ile adayın bilgi, beceri, tecrübe ve yetenekleri arasındaki uygunluğu anlamının birçok farklı yöntemi bulunmasının yanı sıra; seçim sürecinde, iş tanımında yer alacak ölçütlerin tam olarak belirlenmesi de bunun kadar önemli bir noktadır. Bu ölçütleri örgütte yapılan iş analizlerinden ve bunun devamında hazırlanan iş tanımları ve iş gereklerinden elde etmek mümkündür (Doğan ve Önder, 2014: 5798).

İşe alma ve yerleştirme süreci, örgütlerin politikaları ve hedeflerine bağlı olarak farklılıklar gösterir. Bazı örgütler, maliyeti düşük ve uygulayıcıların fazla zamanını almayacak yolları tercih ederken, bazıları işin üzerinde daha detaylı incelemeler yaparak maliyeti yüksek bir yol izleyebilirler (Altun, 2006: 11). İşe alma ve yerleştirmenin başarısı, ilk başta sistemli bir planlama yapılmasını gerektirir (Demirkol ve Ertuğral, 2007: 34). Planlama aşamasında iş analizi yapılması gerekmektedir. Burada hangi pozisyonlara işgören alınacağı ve bu işlerin ve işi yapan kişinin sahip olması gereken nitelikler ve işin şartları belirlenir (Aldemir vd., 2001: 105). Hangi nitelikte işgören alımı yapılacağı belirlendikten sonra bu işgörenlerin hangi kaynaklardan sağlanacağıyla ilgili karar verilmelidir (Danışman, 2008: 15).

Sağlanılan bu kaynaklar genel olarak örgüt içi ve örgüt dışı olarak ikiye ayrılmaktadır (Atalay, 2007: 41-48; Örucü, 2002: 121; Çabuk, 2005: 42-55; Aldemir, vd., 1998: 85): **Örgüt içi kaynaklarda** “yükselme, transfer, rotasyon, iş zenginleştirme, iş genişletme” gibi yollardan yararlanılmaktayken; **örgüt dışı kaynaklarda** ise, “iş ve işçi bulma kurumları, meslek odaları, danışmanlık firmaları, çeşitli yerlerde düzenlenen kariyer günleri, kariyer web siteleri, gazetelere ilan verme vb.” gibi yollardan yararlanılmaktadır.

Örgütlerde işe alma ve yerleştirme süreci, adaylardan hangilerinin işe alınması gerektiğine karar verilmesiyle ilgilidir (Armstrong ve Taylor, 2014: 226). İşe alma ve yerleştirme sürecindeki adımlar, hem örgütlerin büyüklüğüne hem de pozisyonun niteliğine göre değişiklik göstermekle beraber (Snell ve Bohlander, 2010: 254); genel olarak altı boyutta incelenebilir. Bunlar (DeCenzo ve Robbins, 2007: 172; Acar, 2013: 133; Budak, 2013: 204; Çavdar ve Çavdar, 2010: 88-90; Demirkan, 2000: 162): “1- Başvuruların kabulü ve ön görüşme, 2- İşe alım testleri/sınavları, 3- İş görüşmeleri, 4- Referans araştırması, 5- Sağlık kontrolü, 6- İşe başlatma” olarak sıralanabilir. Burada işe alım yapan kişinin esas amacı, işe başvuran adayları kendi niteliklerine, yetenek ve deneyimlerine uygun işe yerleştirerek onları verimli koşullarda çalıştırabilmektir. Adayın bu koşullarda çalıştırılması, iş becerisi ve yeteneğinin köreltilmeden, performansının en yüksek seviyede kullanılması açısından büyük bir önem taşımaktadır (Silah, 2005: 178).

Öte yandan örgütlerde işe alma ve yerleştirme sürecinde karar vericiler, asıl işe alınması gereken adayları reddedebilir; ya da reddedilmesi gereken adayları işe alabilirler. Bu gibi hataların engellenmesi için, iyi bir işe alma ve yerleştirme politikası uygulanması gerekir (Cascio, 2010: 239). Bunun olmaması, **örgütler açısından** “iş kazalarına; fire ve israflara; işgören devir hızının, maliyetlerin, eğitim giderlerinin, zaman ve finansal kayıpların artmasına neden olurken; örgütte çalışan diğer işgörenlerin olumsuz etkilenmesine, örgüt ikliminin bozulmasına, etkinlik ve verimliliğin azalmasına” neden olacaktır. **İşgörenler açısından** ise; kişinin yeteneklerinin üstünde bir göreve başladığında “bunalıma girmesine”; yeteneklerinin altında bir göreve başladığında ise “işini benimsememe ya da ciddiye almamasına, stres yaşamasına, işinde verimsiz olmasına, motivasyonunun ve enerjisinin düşmesine, kendini yalnız ve güçsüz hissetmesine, iş tatminsizliğinin ortaya çıkmasına, işe

bağlılığının azalmasına ve nihayetinde işten ayrılma niyetine girmesine” neden olabilir (Sabuncuoğlu, 2000: 68; Tütüncü vd., 2003: 117; Geylan, 1995: 84). İşe uygun işgörenin özellikleri ise şu şekildedir (Telman vd., 2004: 29): “Enerjisi ve verimi yüksektir, işe ve örgüt kültürüne kolay uyum sağlar, işi yapmaktan keyif alır, yaratıcıdır ve diğer işgörelere iyi örnek teşkil eder, yaptığı işten tatmin olur ve işini geliştirmek için öneriler sunar, kendi kendisini motive edebilir”.

İşe alma dönemlerinin ilk aylarında işgören örgüte, çalışma arkadaşlarına, örgüt kültürüne alışma sürecinden geçmekte ve bu yerleştirme sürecinin başarısı çalışanın kurumda devamlılığını sağlamaktadır (Coşkun ve Başok, 2014: 275). Aksi takdirde “işletmeden ayrılma oranının yüksek olduğu” da bilinmektedir. Bu durumda örgüte uygun işgörelerin alınmaması, maliyetlerde artışa neden olacağı gibi enerji ve zaman kaybına da yol açacaktır (Arthur Andersen, 2000’den akt. Seymen, 2001:76; Demirkol ve Ertuğral, 2007: 24).

İşe alma ve yerleştirme sürecinde işgören seçmede karar verirken birçok faktörün dikkate alınması gerekir. Günümüzde bunun kolay ve hızlı yapılabilmesi için, bilgisayar programlarından yararlanılmaya başlanmıştır (Sabuncuoğlu, 2000: 99). Elektronik insan kaynakları yönetimi (E-İKY)’nin alt işlevi olan işe alım uygulaması (E-İşe Alım) örgütlerin insan kaynağı ihtiyacı teminine yönelik olan bir internet uygulamasıdır ve günümüz çağdaş örgütlerin insan kaynaklarının operasyonel işlerine harcanan zaman ve masraflardan önemli ölçüde tasarruf sağlar (Genç, 2012: 64). E-İşe alım, ilk ortaya çıktığı 1990’lı yılların ortalarında, nitelikli işgörelerin bulunması ve yerleştirilmesi konusunda insan kaynakları uygulayıcılarına maliyeti düşük ve yenilikçi bir rekabet üstünlüğü sağlamıştır (Parry ve Tyson, 2008: 257; Hogler vd., 1998: 162). Bu uygulama, geniş yelpazeli olan aday toplama havuzundan, istenilen bilgilere detaylı olarak çok daha rahat ulaşılmasını ve raporlanmasını sağlayarak insan kaynakları uygulayıcılarının örgüt ihtiyaçları doğrultusunda en uygun işgöreni bulmalarına yardımcı olmasına, toplu cevaplama ve örgütün tanıtım kolaylığına, örgütlerin üye oldukları web sitelerinde istedikleri zaman ilan yayınlayabilmesine, ilanlarına gelen yanıtları istediği ölçütlere göre detaylandırıp değerlendirebilmesine yardımcı olmaktadır. Bu da işe alma ve yerleştirme sürecini daha hızlı kolay ve düşük maliyetle gerçekleşmesine katkıda bulunmaktadır (Genç, 2012: 64; Erdem ve Kabakçı, 2004; www.kariyer.net). E-İşe alımın işgörelere açısından “tek bir özgeçmişle,

istenildiği saatte ve istediği firmaya başvuru yapabilme, açık olan pozisyonlardan haberdar olabilme, iş başvurularını çevrimiçi takip imkânı ve başvuru yapan firmalarla ilgili daha iyi bir fikre sahip olabilme, özgeçmişini kolayca güncelleme, aktif veya pasif olarak iş arayabilme, istenen firmalara karşı özgeçmişin gizli tutulabilmesi” gibi yararları vardır (www.kariyer.net). Bu sayede zaman harcayacak diğer uygulamalar ve uzun zaman alan yüz yüze görüşmeler / testler yerine çevrimiçi olarak yapılan ön görüşmeler ve hatta işgören davranışları ile ve örgüt kültürü arasındaki uyumun derecesini değerlendirebilme imkanı bulunmaktadır (Erdem ve Kabakçı, 2004; 35; Stone vd., 2006: 234).

Yukarıda anlatılan ve örgütün stratejisine bağlı olarak değişen işe alma süreci sonunda verilecek karar, ya işe alma ya da reddetme olacaktır (Barutçugil, 2004: 275). İşgörenin işe alınma kararının kesinleşmesinden ve diğer tüm prosedürler tamamlandıktan sonra, seçilen işgörenler belirlenen işlere yerleştirilirler (Sabuncuoğlu, 2009: 120). İşe yerleştirme; “işe başlayanların kişisel yeteneklerini, bilgi ve becerilerini, tercihlerini, ilgi alanlarını ve kişilik özelliklerini işle doğru algılama” eylemidir (Schuller, 1995: 252). İşe uyumla ilgili yapılabilecek ilk eylem, işgörene örgütün ve işin tanıtılması olmalıdır. Daha sonra, işin gereklilikleri ile ilgili yönlendirmelerin yapılması ve oryantasyon (işe alıştırma) eğitim faaliyetleri başlatılmalıdır. Yeni işgörene uygulanacak oryantasyon eğitim faaliyetleri; verimliliğin sağlanması ve işgören güdümü için oldukça önemlidir. Oryantasyon eğitimi, “örgüt kültürüne alışma, diğer işgörenlerle sağlıklı iletişim kurma, işin gerektirdiği yetki ve sorumlulukları tanıma, gelecekteki performanslarını artırma, güven kazanma, devamsızlık yapmama ve oluşabilecek iş kazalarını önlemeye” yardımcı olmaktadır (Günay, 2010: 36-40; Sabuncuoğlu, 2009: 120). Yapılan araştırmalara göre, işgörenlerin işten ayrılmalarının yarısından fazlası, işe başlanılan ilk altı ayda meydana geldiği görülmektedir. Bu durum, genellikle işe yeni başlayan işgörene yol gösterilmemesinden, örgüt çalışanlarıyla tanıştırılmamasından ve onun yalnız bırakılmasından kaynaklanmaktadır (Yalçın, 1991: 73).

### **2.1.2. Oryantasyon Eğitiminin Anlamı ve Önemi**

Fransızca “orientation” sözcüğünden dilimize geçen oryantasyon (işe alıştırma) kavramı; “Yeni bir çevreye alışma, alıştırma programı” anlamına

gelmektedir. Oryantasyonun genel kapsamını, “işe yeni başlayan işgörenlerin örgüt kültürüne ve işe kısa sürede uyum sağlaması için yapılan çeşitli işlevler” oluşturmaktadır (Kocabacak, 2006: 74). Bununla beraber, incelenen alanyazında yer alan diğer tanımlar aşağıda yer almaktadır:

Mathis ve Jackson’a göre (1976: 205) oryantasyon eğitimi, işe yeni alınan işgörenin işe ve örgüte alışması için yapılan çalışmaların bütünüdür. Philips’e göre (1987: 144) oryantasyon eğitimi, işgörenin işe başladıktan sonra, örgütü anlamalarını ve en kısa sürede verimli bir işgören olmalarını sağlamak için organize edilen bir işe alıştırma sürecidir. Dessler’e göre (1999: 127), “oryantasyon eğitimi, işverenlerin, yeni işgörenlerini sosyalleştirme süreçlerinin bir parçası” olarak değerlendirmektedir. Oryantasyon eğitimi işe alma ve yerleştirme kadar önemlidir. (Topaloglu ve Koç, 2002: 121). Sevim ve Yalçın’a göre (2006: 222) oryantasyon eğitimi, bir örgüte yeni gelen işgörelere, önceki örgüt kültürlerinden yeni girdikleri örgüt kültürüne daha rahat uyum sağlamaları amacıyla uygulanan bir eğitim faaliyetidir. Bucak’a göre (2011: 10) ise oryantasyon eğitimi, kişinin örgüte girdiği tarihten itibaren, işini gereken en yüksek performansta yapabilmesi için gereken “bilgi, beceri ve yeteneklerin” kazandırılması sürecidir.

Genel olarak bakıldığında; oryantasyon eğitimlerinin, işe yeni başlayan veya rotasyona tabi tutulan işgörenlerin, diğer işgörenlerle tanıştırıldığı, iş ve örgüt hakkındaki bilgilerin edinildiği, işe ve örgüte uyumunun sağlandığı eğitimler olduğu söylenilebilir (Ünlüönen ve Boylu, 2016: 408-409; Rue ve Byars, 1997: 259; Mathis ve Jackson, 2010: 258).

Örgütlerde işe alma ve yerleştirme süreci sonunda, bulunan en uygun adayın veya bölüm değiştiren işgörenin, tamamen iş tanımını, görevini ve örgüt yapısını bildiğini, işini yüksek bir performansla yürüteceğini, örgüte kısa bir süre içinde uyum sağlayacağını düşünmek mümkün değildir. Bu bakımdan; işgören örgütü, diğer çalışma arkadaşlarını, işini belirli bir plan, program dâhilinde tanıtmak, ona yapacağı işi öğretmek veya kişinin iş ve örgüt kültürüyle uyumunu sağlamak, önemli bir insan kaynakları işlevidir (Karakaş, 2014: 1; Özer, 2004: 23; Ünlüönen ve Boylu, 2016: 408). Yeni işe başlayan bir işgören ne kadar başarılı ve işinde ne kadar deneyimli olursa olsun, yeni bir işe başladığında örgütte acemi kalabilir. Bunun sebebi, diğer

işgörenlerin isimleri, örgüt kültürü, iş tanımları, bölümlerin yerleri, örgütün hiyerarşik yapısı, değerleri, misyonu ve vizyonu gibi konularla ilgili bilgi sahibi olmamasından kaynaklanır. Bu bakış açısıyla değerlendirildiğinde; oryantasyon eğitimi, yeni işgörenin mevcut işgörenler ile etkileşimde bulunmasını, bilgi ve becerilerini artırmasını, örgüte uyum sürecinin hızlanmasını, istenilen etkinlik düzeyine en kısa zamanda ulaşmasını amaçlar (Acevedo ve Yancey, 2011: 359; Özer, 2004: 23); Başka bir deyişle, işgörenin yeni işinde iyi bir başlangıç yapmasını sağlar (Sherman ve Bohlander, 1992: 207) ve kişisel ve örgütsel çıkarları birleştirme amacı taşır. Dolayısıyla, bir yandan işe alma ve yerleştirme süreci aşamasında örgüt kültür değerlerine en yakın işgörenler tercih edilmeye çalışılırken; diğer yandan oryantasyon eğitimi sürecinde işgörene eski tutum, değer ve davranışları olabildiğince bırakılmaya ve örgüt kültürü benimsetilmeye çalışılmaktadır (İshakoğlu, 1998: 71).

İşe yeni başlayan işgörenin oryantasyon eğitimi, genel olarak göz ardı edilen önemli bir insan kaynakları işlevidir ve bu yüzden işe alma ve yerleştirme sürecinde dikkatli bir şekilde seçilen adaylar, işe alındıktan sonra yüzeysel bir ilgi görebilmektedirler (Pigors ve Myers, 1981: 282). Görüşmeler ve detaylı incelemeler sonucunda işe alınan yeni işgörenin, ilk iş günlerinde kendisini yalnız hissetmemesi için çok yönlü düşünülmüş bir oryantasyon eğitimi uygulanması gerekmektedir (Smith ve Mazin, 2004: 105). İşe yeni başlayan işgörenlerin, örgüt içinde sosyalleşmeleri ve örgüt hedef ve amaçlarına uygun davranış kazanmaları oryantasyon eğitim programları sayesinde gerçekleşmektedir. Aynı zamanda bu durumun işgörenlerin “iş tatmini” ve “örgütsel bağlılıklarını” artıracak da söylenebilir (Okakın ve Şakar, 2013’den akt. Ünlüöner ve Boylu, 2016: 408). İşe yeni başlayan işgörenin oryantasyon eğitimiyle ilgili yapılan araştırmalar, işgörenin işe uyumu ile verimi arasında çok sıkı bir korelasyon olduğunu göstermektedir. İşgörenin yetenekleri ve kişiliği ile işin gerekleri arasında uyum mevcut olursa, işgörenin işiyle ilgili tatmin düzeyi ve verimliliği artacaktır (Ünsar, 2003: 81). Ayrıca iyi hazırlanmış bir oryantasyon eğitimi programı, “yeni işgörenin örgütün politikalarını anlamasına, işgören devir oranının azalmasına, iş kazalarının önlenmesine, makine ve teçhizat kullanımında insan unsuru hataların azalmasına” önemli derecede katkıda bulunmaktadır (De Cenzo ve Robbins, 2005: 201-204).

Diğer taraftan, örgütlerde böyle bir oryantasyon eğitim sürecine girilmeyip ilgisiz kalındığında ve ihtiyacı olan destek gösterilmediğinde; işe yeni başlayan işgörenler, ihtiyaçları olan bilgileri diğer çalışma arkadaşlarından öğrenmeye çalışacaklardır. Bu da bilgilerin yanlış veya tam aktarılmaması sonucunu doğurabilecektir. Bu durum, örgüte girebilmek için büyük çabalar harcayan kişinin işine uyum sağlayamaması gibi sorunları beraberinde getirecek ve işinden ruhsal bağlantısını koparıp ayrılmasına sebep olacaktır. İşe alınan işgörenlerin kısa bir süre sonra işinden ayrılmaları, örgüt için zaman ve maliyet açısından bir kayıptır ve bu kaybın azaltılması için de oryantasyon eğitimi uygulanması gerekir (Ataklı, 1992: 10; De Cenzo ve Robbins, 2005: 201-204). Oryantasyon eğitimin yetersizliği ise devamında “işgören devir oranı yüksekliği, işe ve örgüte uyumun zorlaşması, üretimde hata, kayıp ve israfın artması, yanlış işe alma ve yerleştirme sürecinin getirdiği motivasyon düşüklüğü ve daha uzun süreli ve yüksek maliyetli eğitim gereksinimlerinin ortaya çıkması” gibi sorunları da beraberinde getirmektedir (Seymen, 2002: 15). Bu durumun önlenmesi için oryantasyon eğitiminin örgüt genelinde belli bir program dahilinde verilmesi daha faydalı olabilmektedir (Okakın, 2008: 76-77).

### **2.1.3. Oryantasyon Eğitiminin Amaçları**

Oryantasyon eğitimlerinin ana amacı, işe başlayan yeni işgörenin, örgütün kendilerinden beklentileri hakkında bilgilendirilmeleri ve işe uyum sağlama aşamasında, kendilerine destek olunmasıdır. Alanyazın araştırmalarına göre; oryantasyon eğitiminin amaçları, işgörenler açısından, örgüt açısından, insan kaynakları yönetimi açısından ve toplumsal açıdan olmak üzere, aşağıdaki başlıklarda incelenecektir.

#### **2.1.3.1. İşgörenler Açısından Amaçları**

Kişinin işinde sağlayacağı başarının en önemli belirleyicisi, yapacağı iş ve örgütle ilgili olarak kazandığı ilk izlenimidir (Henderson, 1979: 1171). Oryantasyon eğitiminde genel olarak amaç; “işin gerektirdiği bazı bilgilerin edinilmesi, düşünsel ve fiziksel becerilerin kazandırılması ve örgüte en kısa zamanda uyumun sağlanmasıdır”, denilebilir (Yoder, 1959: 349).

İşgören, yeni bir işe girdiğinde, genelde o işi öğrenmede “cesaretsizlik, dışlanmışlık ve yalnızlık duygusu, görevin fiziksel şartlarına uyum sağlayamama, örgütün diğer çalışanlarıyla sosyalleşememe ve bundan duyduğu endişe, beklentilerin çatışması, iş deneyimi ve ilişkisinin uyumlaşmaması” gibi sorunlarla karşı karşıya gelebilmektedir (Uslu, 2005: 1). Etkili bir oryantasyon programı ile bahsedilen sorunların üstesinden gelinebilir. Oryantasyon eğitiminin işgörenler açısından amaçları, şu şekilde sıralanabilir (Karakaş, 2014: 3; Sökmen, 2003: 41; Umdü, 2002: 56);

- İşine ve iş yerine alıştırmak, kendisine güven duymasını sağlamak;
- Örgüt ve işleyiş sürecini tanımalarına, sağlıklı karar vermelerine ve etkili sorun çözme becerilerini geliştirmelerine yardımcı olmak;
- Örgüte karşı aidiyet duygusu kazanmalarını sağlamak;
- Rahat bir ortam sağlamak ve yapacakları işin ve kendilerinin önemini hissettirmek;
- Kendilerine olan güveni kazandırmak, yükselmeleri konusunda korku ve endişelerini yenmelerini sağlaması konusunda yardımcı olmak;
- Onları, stres ve gerilimle mücadele gücünü artırarak, engelleme ve çatışmalara yenilmemeleriyle ilgili cesaretlendirmek;
- İş ve kişisel ihtiyaçların doyumunu sağlamak ve ileride oluşabilecek sorunları ortadan kaldırmak;
- Kişilerin etkileşim ve iletişim becerilerini artırmaktır.

### **2.1.3.2. Örgütler Açısından Amaçları**

Oryantasyon eğitiminde amaçlanan verim artışını sağlayabilmek için, öncelikle verimliliği düşüren etkenlerin gerçekçi olarak belirlenmesi gerekmektedir. Bu etkenler tarafsız bir şekilde belirlendikten sonra ise bir diğer amacı, yeni başlayan işgörenine örgütüyle ilgili gerçekçi beklentiler geliştirmesini sağlamak olmalıdır (Pehlivan, 1995: 10; Şahin, 1999: 47). İşgörelere verilecek olan oryantasyon eğitimi, işverenler için kısa vadede bir maliyet unsuru iken; örgütler açısından orta ve uzun vadede sağlanacak amaçlar (Gospel, 1998: 450) aşağıdaki gibidir (Sökmen, 2003: 41; Clardy, 2005: 290; Latif ve Uçkun, 2002: 38);



- İşe yeni başlayan işgörenlerin ilk zamanlarında yüksek olan işten ayrılma niyetini en aza indirmek ve örgüt karlılığını artırmak;
- İşgörelere sorumluluklarının bildirilmesiyle gereksiz zaman kayıplarının giderilmesini sağlamak;
- Örgüt politikası vizyonu ve misyonunun anlaşılması ve izlenmesini sağlamak;
- İşgörenlerin örgüte karşı güven duymasını sağlamak ve örgütsel bağlılığı artırmak;
- Yeni işgörenlerin bilgisizlikten doğabilecek hatalarını önlemek;
- İşgörenlerin iş doyumuna ulaşmasını ve bununla beraber güdülenmenin artmasını sağlamak;
- Üretimin niteliğinin ve verimliliğın artışını sağlamak;
- Örgütsel gelişmenin ve saygınlığın artmasını ve bununla beraber iyi bir imaj kazanılmasını sağlamak.

### **2.1.3.3. İnsan Kaynakları Yönetimi Açısından Amaçları**

İnsan kaynaklarının önemi, 1980'li yılların sonlarına doğru güncellenmeye başlanmış olup, “müşteri tatmini”, “kalite”, “verimlilik” ve “işgören tatmini” gibi konularda da insan kaynaklarının eğitimi ve geliştirilmesi ihtiyacı artmıştır (Aşıkoğlu, 1997'den akt. Seymen, 2002: 16). Bu ihtiyacın en temel nedeni, teknolojideki hızlı değişimler, iletişim araçlarının aktif kullanımı ve rekabet üstünlüğü sağlamadaki mücadeledir.

En düşük maliyetle en yüksek verimi elde etme fikri yerini 1990'ların sonundan itibaren, insan kaynağının yeteneklerinin geliştirilmesi, takım çalışmalarıyla beraber karşılıklı gelişim (insan kaynağını geliştirerek örgütsel gelişimi sağlamak) ilkelerine bırakmıştır. Bu noktada, örgütlerin tüm bu değişimlere ayak uydurması, rekabet üstünlüğü ve çağın gerektirdiği koşulları sağlaması amacı ile “insan kaynağı”na verdiği önemin arttığı görülmektedir. Ekonomik sistemin gerektirdiği tutum ve politikalar, artan rekabet olgusu ve hızla değişen bir dünyada başarılı ve etkin bir insan kaynağı yönetimi ise, örgütlerin desteklediği eğitim faaliyetleri ile gerçekleşmektedir (Atay, 2011: 9; Bulgulu, 2008: 1).

İnsan kaynaklarının bilgi ve deneyimleri, rekabette üstünlük sağlamada önem arz etmektedir. Bunun nedeni, örgütte izlenen strateji ve yenilikleri bulan ve uygulayanlar olmasıdır. Bir örgütte insan kaynakları güçlendirilirse örgüt gelişir ve amaçlarını gerçekleştirebilir. Tam tersi bir durumda ise örgüt, fiziksel yapı ve olanakları ne kadar mükemmel olursa olsun faaliyetlerini sürdürmeyebilir. Bu bakımdan fiziksel, finansal ve beşeri kaynakların eşgüdümlü bir şekilde ilerlemesi gerekir (Bingöl, 2000: 4).

Örgütlerde insan kaynağını verimli kullanmak ve maliyetleri azaltmak için yapılması gereken en önemli faaliyetlerden biri de oryantasyon eğitimi programları düzenlemek ve uygulamaktır. Oryantasyon eğitimi, örgütte işe yeni başlayan işgörelere uygulanan ilk eğitim programı olduğundan, işgören verimliliği ve dolayısıyla örgüt verimliliğinin artırılmasında oldukça önemli bir araçtır (Karakaş, 2014: 2). Bu eğitim programının amacı, işgörelerin ve örgütün kendi amaçlarını başarıyla gerçekleştirmesini sağlamaktır. İnsan kaynakları yöneticileri ve birim yöneticileri, etkili bir oryantasyon programı ile örgütün insan kaynağının etkinliğini ve verimliliğini yükseltmekten sorumludurlar (Mujtaba, 2008: 318). Oryantasyon eğitiminin önemini artıran diğer sebepler ise genel olarak; “işgören devir oranının yüksekliği, göreve yeni başlayan işgörelenin işe ve örgüte daha hızlı uyum sağlayamamasının oluşturduğu maliyetten kaçınmak vb.” gibi etkenlerdir (Met ve Sarıoğlan, 2010: 201).

Kısaca, bir örgütte yeni çalışmaya başlayan ya da örgüt içinde bölüm değiştiren işgörelerin, hem örgütü tanımaları hem de örgüte ve bölümlerine alışmalarına yönelik bir sosyalleşme faaliyetleri ve o işgörelenden verim almak ve yüksek performans beklemenin en temel unsurunu oluşturmaktadır (Bulgulu, 2008: 14-16).

#### **2.1.3.4. Toplumsal Açıdan Amaçları**

Günümüz çağdaş toplumunda yaşanan değişimler, çok hızlı ve dinamik bir şekilde gerçekleşmektedir. Örgütlerin hayatta kalabilmeleri, çevrelerinde yaşanacak tüm gelişmelere hazır olması ve uyum sağlaması ile gerçekleşebilmektedir (Çağıl, 2007: 1). Bu hızlı değişime uyum sağlayabilmelerinin en etkili yolu ise, “eğitim”dir.

Toplumla beraber yaşamlarını devam ettiren insanların niteliği gün geçtikçe daha da önemli hale gelmektedir.

Günümüzde ihtiyaç duyulan mesleki uzmanlıkların yanı sıra, kendi duygu ve yeteneklerinin farkında olan ve bunun beraberinde yenilikler yapabilen, kendine ve işine ait hedeflere istekle ve başarıyla yönelebilen işgücüne duyulan ihtiyaç gün geçtikçe artmaktadır. Ayrıca, “çevresindeki diğer işgörenlerin duygu, ihtiyaç ve sorunlarını ciddiye alarak iletişim kurabilen, ekip çalışması, uzlaşma ve benzeri yetenekleri olabilen işgücü”, çalışma ortamları için oldukça önemlidir (Selimoğlu ve Yılmaz, 2009: 1). Bu noktada oryantasyon eğitimi, “işgörenlerin becerilerinin geliştirilmesi, tutum ve davranışlarının değiştirilmesi, fikirlerinin oluşturulması” sürecinde ve örgütlerin yeniden yapılanma çalışmalarının her aşamasında etkilidir. Aynı zamanda bu eğitim, bir süreç niteliği taşımakta olup; “etkin çalışma takımlarının oluşturulması, kalite standartlarının geliştirilmesi, geniş alandaki hedeflerin ortak bir noktada buluşturulması ve işgörenler tarafından yeni bir örgütsel kültürün oluşturulması” konusunda da etkin bir araç niteliği taşımaktadır (Gök, 2006: 39). Makro açıdan bakıldığında ise oryantasyon eğitimi, “toplumun yaratıcı gücünü ve verimini artıran, kalkınma çabasının gerçekleşmesi için gerekli nitelik ve nicelikte işgörenlerin yetişmesini sağlayıcı bir araçtır”, denilebilir (Sabuncuoğlu, 1997: 124). Bu sayede örgütler gereksinim duydukları özellikleri işgörelere kazandırarak onlardan en yüksek verimi sağlamaya çalışacaklardır (Çağıl, 2007: 3).

İşgörenlerin eğitim sayesinde edindikleri bireysel ve örgütsel çıkarların dışı vurulmasıyla, toplumun da bundan olumlu şekilde etkilendiği; topluma, parasal ya da parasal olmayan çeşitli faydalar sağladığı söylenilebilir (Ayaz, 2017: 2; Gölpek, 2012: 43). İhtiyaç duyulan alanlarda nitelikli işgücünün sağlanması; ülke için kalkınmaya, üretim gücüyle ekonomik ve sosyal açıdan güçlü bir toplum yaratmaya yardımcı olurken, bu sayede milli gelir üzerinde de olumlu bir artış sağlar, denilebilir (Şener, 1997: 13-15; Taş ve Yenilmez, 2008’den akt. Çağlar ve Gülel, 2017: 318). Değişen koşullara hızla uyum sağlayan toplumlar başarılı olduğuna göre, örgütlerin yeniliklere açık ve yaratıcı işgörelere yetiştirmesi, toplumların refah seviyesinin artırılması açısından önem taşımaktadır (Saygılı vd., 2005: 127). Bu noktada eğitim; ekonomik, sosyal, kültürel ve teknolojik boyutları itibarıyla, dönüşüm sürecini en az maliyetle ve etkin bir şekilde yapılmasını sağlayacak araçtır denilebilir.

Eğitim ile kalkınma ve ekonomi arasındaki ilişkilere ilişkin çok sayıda çalışmaya rastlamak mümkündür. Adam Smith (1776)'in yapmış olduğu bir çalışmada; eğitimin toplum üzerinde olumlu bir etkisi olduğu vurgulanmıştır. Lucas (1988), sürdürülebilir büyümenin beşeri sermaye birikiminin sonucu olduğunu, eğitiminse beşeri sermaye birikimini belirleyen temel unsur olduğunu ve yüksek beşeri sermayeye sahip olanların toplumda olumlu bir etki yaratabileceğini ifade etmiştir. Romer (1990) ise büyümenin yenilik yaratabilen beşeri sermaye varlığına bağlı olduğunu ileri sürmüştür. OECD (2015) eğitimin toplumsal amaçların sadece finansal olmamasıyla beraber; OECD-AYB işbirliği ile hazırlanan eğitim yatırımlarının değerlerinin belirlenmesine ilişkin çalışmada, 22 OECD ülkesi ve 56 Asya, Afrika ve Latin Amerika ülkesi olmak üzere toplam 78 ülkede eğitimin neden olduğu çeşitli faydalar incelenmiştir. Finansal faydalarının yanı sıra toplumda daha iyi bir halk sağlığı, demokratikleşme, siyasi istikrar, yoksulluğun ve eşitsizliğin azalması, çevreye duyarlılığın artması, toplumsal ve mülkiyet suç oranlarının düşmesi gibi olumlu sonuçlar da doğurduğu söylenmektedir (Çağlar ve Gülel, 2017: 320-324).

#### **2.1.4. Oryantasyon Eğitiminin Aşamaları**

Oryantasyon eğitimi, örgüt ihtiyaç ve politikalarına uygun bir eğitim programının geliştirilmesiyle başlar. Geliştirilen bu eğitimin, amacına uygun bir şekilde uygulanması ve işgören üzerindeki etkinliğinin ölçülüp değerlendirilmesi ile devam eder (Kocabacak, 2006: 51-52). Alanyazın araştırmalarına göre; oryantasyon eğitiminin aşamaları, oryantasyon eğitiminin planlanması, uygulanması ve izlenmesi, değerlendirilmesi ve geleceğe dönük olarak yeniden yapılandırılması olarak, üç başlıkta incelenecektir.

##### **2.1.4.1. Oryantasyon Eğitiminin Planlanması**

Oryantasyon eğitimi, göreve yeni başlayacak kişi daha işe gelmeden başlar ve örgüte uyum sağlayıp, en yüksek verim alınana kadar devam eder (Özer, 2000: 36). Dünyada oryantasyon eğitimi, işe alma ve yerleştirme sürecinin en gerekli ve çok önemli bir parçası olarak görülmektedir. İnsan kaynaklarına önem veren örgütler, bu sürecin olumlu bir şekilde devam etmesi için, iyi düşünölmüş, detaylı bir oryantasyon

eğitim planı yapmalarına ihtiyaçı yapmaktadırlar (Andersen, 2001: 49). Örgüt, oryantasyon programını hazırlama aşamasında, amaçlarını açık ve net bir şekilde ortaya koymalı ve belirlenen amaçlara, ne şekilde ulaşabileceğini önceden planlamış olmalıdır (Günay, 2010: 66).

Oryantasyon eğitimi programının planlama aşaması, üzerinde en fazla durulması gereken kısımdır. Bunun nedeni, bu aşamada yapılacak bir hatanın diğer aşamaları da etkileyecek ve programdan beklenen başarıyı sağlamayacak olmasıdır (Güneş, 2012: 43). Bu nedenle, oryantasyon eğitimi planı stratejik, geniş kapsamlı ve genel olarak ele alınmalıdır. Bunun yanında planlama esnek bir yapıya sahip olmalı ve değişen koşullara göre güncellenebilmelidir. İyi bir oryantasyon planı, eğitimcilerin ulaşacağı amacı, bu amaca ulaşmada nasıl bir yol izleyeceği, burada gerekli olan araçları, uygulayacağı programı ve sonucu nasıl izleyeceği ve değerlendireceğini gösterir. Bu da örgütün başarısını olumlu yönde etkileyip; programın amacına hizmet etmesini sağlar (Başaran, 1989: 5).

*Eğitim politikası*, örgütte eğitim plan ve programlarına yol göstermekte olup; eğitim örgütün faaliyetlerinde tutarlı ve genel bir yol izlenmesine de yardımcı olur. Bu politikayı, örgüt yapısı, faaliyette bulunduğu üretim veya hizmet, kullandığı teknikler, çalışan sayısı, eğitim ihtiyacının seviyesi vb. gibi unsurlar şekillendirir. Bu anlamda eğitim politikası genel olarak, eğitim ile ulaşmak istenen amaçlara ve bu amaçlara ulaşmada ihtiyaç olan yolları belirtir. (Bingöl, 1998: 191-192). Oryantasyon eğitimi politikası belirlenirken, insan kaynaklarına yönelik diğer stratejik plan ve programlarla bütünleştirilmelidir (Seymen, 2002: 20). Belirlenen bu politikanın felsefesi, yararları ve içeriği ile ilgili olarak her kademedeki çalışanlara iletilmesi ve benimsetilmesi amacıyla üst yönetim temsilcileri tarafından toplantılar düzenlenebilir (Ku ve Kleiner 2000: 41).

Bir oryantasyon eğitimi programından istenilen verimin sağlanması, buna yönelik ihtiyaçların açık, net ve eksiksiz bir şekilde analiz edilmesine bağlıdır. Bu aşamada yapılması gerekenler aşağıdaki şekilde açıklanabilir (Seymen, 2002: 19):

- Örgüt felsefesi ve uzun vadeli amaç ve hedefleri, mevcut ve potansiyel insan kaynakları açısından değerlendirilmeli ve buna bağlı olarak iç ve dış çevre analizi yapılmalıdır.
- Örgüt stratejileri, tamamlayıcı nitelikteki eğitim ve geliştirme stratejilerinin oluşturulmasını sağlar. Bunlar: “işgören seçme ve yerleştirme stratejileri”, “örgütsel gelişme stratejisi”, “kariyer planlama stratejisi”, “eğitim ve geliştirme stratejisidir” (Seymen, 2001: 1-19).
- Öngörülen veya planlanan yenilikler ve değişimlere bağlı olarak yeni yetiştirme stratejileri geliştirilmelidir.
- İş analizi çalışmaları sonucu elde edilmiş bilgilerle genel bir taslak elde edilmelidir.
- İşe alma ve yerleştirme sürecinde edinilen tüm bilgiler değerlendirilmelidir (Seymen, 2002: 19-20).

Oryantasyon eğitimi planlanmasında önemli olan faktörler arasında örgütün büyüklüğü, işgören özellikleri, işgören devir hızı, rekabet koşulları, verimlilik düzeyi gibi faktörler de yer almaktadır (Tortop, 1989: 52). Oryantasyon eğitimi planlaması kapsamında gereken faaliyetler genel olarak aşağıdaki gibidir (Seymen, 2002: 20-22; Balbay, 2007: 40-43; Karakaş, 2014: 8-9; Batılı, 2010: 22-26):

- Oryantasyon eğitiminden sorumlu olacak kişiler belirlenmeli ve görevlendirilmelidir;
- Oryantasyon eğitim programından sorumlu olacak kişilere eğitim verilmelidir;
- Oryantasyon eğitimine girecek olan konular net bir şekilde belirlenmeli ve içeriği yazılı hale getirilmelidir;
- Oryantasyon eğitiminde kullanılacak araç-gereç ve yöntemler belirlenmelidir;
- Oryantasyon eğitim programının maliyeti belirlenmelidir ve
- Oryantasyon eğitim programının zamanlaması yapılmalıdır.

Oryantasyon eğitimini uygulamaya başlamadan önce, planlama aşamasında “belirlenen yöntemleri yeni işgörenlerin eğitimi nereden ve kimden alacağı, hangi araç ve yöntemlerin kullanılacağı vb.” uygulamaya hazır hale getirmiş olmalıdır (Günay, 2010: 82). Ayrıca plan, esnek bir yapıya sahip olmalıdır. Bu yapı, oryantasyon eğitim programını uygulama sürecinde ve koşullarda oluşabilecek herhangi değişimlerin ve

gelecekle ilgili öngörülerin hata paylarının programı olumsuz yönde etkilememesine neden olmaktadır. Oryantasyon eğitiminin kısa ve uzun dönemlerde etkin olabilmesi örgütler için önemlidir. Bu da oryantasyon eğitim programının işgörenin ihtiyaçlarına cevap verebilecek nitelikte olması ile ilgilidir (Karakaş, 2014: 9).

#### 2.1.4.2. Oryantasyon Eğitiminin Uygulanması

Planlanmış olan ve etkinliğinin de örgüt kültürüne doğrudan etki edeceği düşünülen oryantasyon eğitim programının uygulama aşaması, tüm öğretim etkinliklerinin öğrenmeyi destekleyecek nitelikte uygulamaya geçirilmesini kapsar. Eğitim programının uygulanması sırasında; öğrenmenin gönüllülük ve istekle başladığı, çevre koşullarından etkilendiği, sürekli değişim ve gelişim süreci olduğu, duygusal ve düşünsel süreçlerle bağlantılı olduğu ve kişiye özgü ve etkileşimli bir süreç olduğu unutulmamalıdır (Sabuncuoğlu, 2009: 96; Açıköz 2005'den akt. Kaya, 2007: 28).

Hazırlıkları tamamlanan bir oryantasyon eğitim programını iki ayrı şekilde incelemek mümkündür:

- **Örgütsel Oryantasyon:** Örgütün yapısı ve tüm çalışanlar arasında uyumun sağlanması amaçlanır. Genel eğitim sürecince, örgütün “bütünsel ve operasyonel örgüt işlevleri, örgüt üyeleri, tarihçesi, sosyal hizmetleri, kariyer planları, iş sağlığı ve güvenliği vb.” konular anlatılır (Ku ve Kleiner, 2000: 46).
- **İş Oryantasyonu:** Örgütsel oryantasyondan sonra devam edecek olan iş oryantasyonu, işgörenlerin çalışacakları bölümlerdeki bölüm yöneticileri veya amirleri tarafından sürdürülmesi gerekir. İşgörenin yeni bölümündeki çalışma arkadaşlarına ve işine alıştırılması amaçlanır (Seymen, 2002: 23). Burada hedeflerin doğru ve net olarak belirlenmesi, eğitim içeriğinin de bu hedeflere göre düzenlenmesi önemlidir. Eğitimin başarısı ise eğitimcinin materyal seçimi uygulama tekniğine bağlıdır (Bulgulu, 2008: 44).

Fakat örgütün yapısı, politikaları, büyüklüğü ve eğitime verdikleri öneme göre de oryantasyon eğitimleri değişkenlik gösterebilir (Karakaş, 2014: 9). Örgütler işe yeni giren işgörenler için hangi yöntemi tercih ederlerse etsinler, eğitimin etkili olması için aşağıdaki ilkelere dikkat etmeleri gerekmektedir (Umdü, 2002: 105):

- İŖe yeni başlayan işgörenden sahip olduğu bilgi düzeyi öncelikli olarak saptanmalı ve anlatılacak konuların basitten zora, somuttan soyuta doğru anlatılmalıdır,
- Eğitim sayesinde işgörenden hangi ihtiyacının karşılanacağı ve bunun sonucunda neler elde edeceği işgörene anlatılarak güdüleme artışı sağlanmalıdır,
- İşgörenden öğreneceği konuya ilgi duyması ve verilen eğitimden tatmin olması ilk amaç olmalı ve işiyle kilit noktaları anlayıp anlamadığı kontrol edilmelidir (Kağıtçıbaşı, 2004: 359),
- İşgörene eğitim uygulanırken uygulama imkânı verilmeli ve ya konu örneklerle anlatılmaya çalışılmalıdır,
- Eğitimin planlanan içeriğine ve amacına göre yöntem ve araçlar kullanılmalıdır.

Yeni çalışmaya başlayan işgörenden, ilk işe başladığında iş arkadaşlarına ve iş yerine karşı bir aidiyet duygusu hissetmek isteyecektir. Bu zamanlarda ise işgörenden iş arkadaşları ve yöneticisi tarafından sağlanan destek işgörenden yeni iş yerinde yaşayacağı ilk günler açasından büyük önem taşımaktadır (Özer, 2004: 53-54). İyi oryantasyon programına sahip organizasyonlar (Dessler, 1997: 247);

- Yeni işgörendenlerin hızını artırmayı sağlar,
- İşgörendenlerin mevcut potansiyeli ile örgüt ihtiyaçları arasındaki bağlantıyı sağlamada yardımcı olur,
- Daha düşük işgücü devir oranına sahip olurlar.

Oryantasyon eğitim uygulamasının her aşamada, ne şekilde bir yapılanmanın olduğu, detayları ile aşağıda yer almaktadır.

#### **2.1.4.2.1. Oryantasyon Eğitiminden Sorumlu Olacak Kişilerin Belirlenmesi**

Örgütlerin büyüklüklerine göre oryantasyon eğitiminin uygulanmasındaki sorumluluk değişmektedir. Bu sorumluluk; küçük ölçekli örgütlerde genellikle ilk yöneticiye düşerken, büyük ölçekli örgütlerde ise, varsa ayrı bir eğitim birimi ya da insan kaynakları bölümü ile yeni işgörenden yanında çalışacağı ilk yönetici arasında



paylaşılmaktadır (Batılı, 2010: 22). Büyük ölçekli örgütlerin insan kaynakları bölümü, örgüt hakkında genel ve resmi bilgiler verme ve evrak imzalatma gibi işlevleri sürdürürken; yine insan kaynakları veya eğitim bölümünün de, örgütün geçmişi, amaçları, politikaları gibi genel konuların yeni işgörene aktarımından sorumlu olduğu görülmektedir. Bunun yanında ilk yöneticinin, işe yeni başlayan işgörene iş arasında uyumunun sağlanmasında sorumluluğu büyüktür. Bu sorumluluklar arasında; yeni işgörene bölümle ilgili bilgi verme, yapacağı işi tanıtmaya, örgüt ve işle ilgili gerekli olan açıklamaları yapma, işin yapıldığı yeri gösterme ve onu diğer işgörene ile tanıştırmaya vb. faaliyetler yer almaktadır. Bu yüzden ilk yönetici, kendi birimi dışında örgüt hakkında da yeterli bilgiye sahip olmalıdır. İlk yönetici ile yeni işgörenin ilişkisinin kalitesi, yeni işgörenin toplumsallaşması açısından önemli bir etkiye sahiptir (Umdu, 2002: 75-76). Bu yüzden, ilk yöneticilerin bu programla ilgili bir eğitimden geçirilmeleri faydalı olacaktır. Diğer taraftan, oryantasyon eğitiminin yürütülmesinden sorumlu olacak kişilerin; insanlarla etkili iletişim kurabilen, programı uygularken gidişata göre esnek olabilen kişiler arasından seçilmeleri de programın amacına ulaşması açısından oldukça önemlidir (Çalık, 2006: 9).

#### **2.1.4.2.2. Oryantasyon Eğitiminin Süresinin Belirlenmesi**

Örgütler açısından önemli olan oryantasyon eğitiminin süresi, örgütten örgüte farklılık göstermektedir. Aynı zamanda “örgütün yapısı, eğitime verdiği önem, programın verilmiş biçimi ve içeriği”, oryantasyon eğitiminin süresini belirleyen etkenlerdendir. Ancak burada asıl önemli nokta; her örgütün yeni işgörene yardımcı olabileceği, yeni işgören de bütünün bir parçasıymış gibi hissettirebildiği ve örgütsel sosyalleşme sürecine bireyi dâhil edebileceği yeterli süreyi sağlayabilmesidir (Günay, 2010: 75). Bu durumda, oryantasyon eğitiminde süre, birkaç saat ya da birkaç gün olabileceği gibi, birkaç hafta da olabilir. Genellikle küçük ölçekli örgütlerde biçimsel oryantasyon eğitimi uygulanmamakta; uygulanması halinde ise, bu süre en fazla birkaç gün devam ederken, büyük ölçekli örgütlerde bir veya birkaç haftalık oryantasyon eğitim programı uygulanabilmektedir (Arthur, 2012: 261). Yeni işgörene oryantasyon eğitimi süreci içerisinde verilmesi gereken çok sayıda bilgi vardır ve bu bilgilerin tümünün bir kaç gün veya bir kaç hafta içinde verilmesi ve verilse bile başarılı olabilmesi çok güçtür. Bu yüzden, işgörene bu süreçte aşırı bilgi yüklemesinden kaçınmak gereklidir. Oryantasyon eğitiminde kullanılan seminer, kurs, tanıtıcı filmler

ve kılavuz kitaplık gibi çok sayıda araç yardımı ile öğrenme uzun bir zaman alacaktır (Aksungur, 1965'den akt. Batılı, 2010: 23-24). Bu nedenle, oryantasyon eğitimi bir kaç günlük bir faaliyet olmamalıdır ve hatta programın yoğunluğu gün geçtikçe azaltılması şartıyla bir yıllık süre öngörülebilir. Bu süre, işgörenin yeni girdiği örgütte kendisini onun bir parçası olarak görmesi ve programın parçalarının yerli yerine oturması açısından yeterli olabilir (Barannick vd., 2007: 13).

#### **2.1.4.2.3. Oryantasyon Eğitiminin Uygulanacağı Yerin Belirlenmesi**

Oryantasyon eğitiminin amacına ulaşmasında, eğitimin yapılacağı yer de diğer faktörler gibi oldukça önemlidir. Örgüte yeni başlayan işgören sayısına göre, toplantı salonu, konferans salonu, bu program için ayrılmış özel bir oda, örgüt dışında bir salonda veya işgörenin çalışacağı yerde işbaşında oryantasyon eğitimi verilebilir. Yer belirlenirken; işgörenin ulaşımı kolay olmalı, dikkatinin dağılmaması için ses ve gürültüden uzak bir yer tercih edilmeli ve grup halinde yapılacaksa, özellikle kişi sayısının programın etkinliği açısından on beş kişiyi geçmemesine dikkat edilmelidir (Kaynak, 2000: 45). Diğer önemli etkenler ise; eğitimin yapıldığı salonun katılacak kişilerin sayısına uygunluğu, program sırasında kullanılacak slayt ya da film gibi araçlar için uygun takımlar ve katılımcıların not alabilmeleri için uygun oturma düzeninin sağlanmasıdır. Bunlara ek olarak, eğitim için uygun görülen yerin ısı, havalandırması ve aydınlatması da oryantasyon eğitim programının başarısını etkileyecek faktörlerdendir (Bulgulu, 2008: 48).

#### **2.1.4.2.4. Oryantasyon Eğitiminde Kullanılacak Araçların Saptanması**

Oryantasyon eğitiminde kullanılacak araçların belirlenmesinde, bazı faktörler önem taşımaktadır. Bunlar; örgütün büyüklüğü, verilmesi istenen bilginin niteliği, yeni işgören sayısı ve görev nitelikleri, örgütün sahip olduğu araç ve malzemeler, bu konuya ayrılacak süre gibi faktörlerdir. Burada söz konusu olabilecek araçları yazılı yayınlar ve görsel işitsel araçlar olarak, iki başlık altında inceleyebiliriz (Balbay, 2007: 42). Bu türdeki araçların seçimi ve değerlendirilmesinde; “kullanma kolaylığının bulunması, maliyetinin düşük olması, işgören üzerindeki etkisinin yüksek olması, zaman tasarrufu sağlaması ve temin imkânının kolay olması” gibi konular dikkate alınmalıdır (Sönmez ve Hürer, 1988: 71);

- **Yazılı Yayınlar:** Büyük ölçüde örgütlere ve yeni işgörenin yapacağı işe bağlı olarak çeşitlilik gösterir. Broşürler, örgüt el kitapları, personel kılavuzları vb. örgüt hakkında yeni işgörene bilgi sağlayacak önemli yayınlardır. Bunlar arasında önemli bir yeri olan ve örgütün felsefesi, politikaları, geçmişi, ürünleri, yürürlükte olan kuralları ve işgörene sağlanan hizmetleri içeren konulardan oluşan örgüt el kitapları, çoğunlukla yeni işgörene çalışmaya başladıkları ilk gün verilir (Ülgen, 1990: 233). Genel olarak el kitaplarının içinde; “örgütün amaç, politika ve ilkeleri, kişilerin unvanları, iş görme yöntemleri, ortak sorumluluklar, örgüt şeması, iş tanımları vb.” gibi bilgiler yer almaktadır. Bu bilgiler, örgütün yapısını yansıtan bilgilerden oluşmakla beraber, örgüt içindeki tüm birim ve şubelerin görevlerini, yetki ve sorumluluklarını, ne gibi raporlar düzenleyeceklerini, nasıl ve nerelere gönderileceklerini ve hangi kayıtları tutacaklarını da kapsar (Balbay, 2007: 42-43).
- **Görsel ve İşitsel Araçlar:** Oryantasyon eğitiminde kullanılacak bu araçlar, kişi sayısına ve özelliğine göre değişmekle beraber; bazıları sadece görsel, sadece işitsel ya da her ikisinin de kullandığı araçlardan oluşabilmektedir. Örneğin, “sessiz filmler, slaytlar, film şeritleri, tebeşir tahtaları, resimler, fotoğraflar, planlar, haritalar, tepegözler vb.” göze hitap eden araçlar; “plak ve pikaplar, teyp ve kasetler sadece kulağa hitap etmektedir. Her ikisinin kullanıldığı araçlar arasında ise, televizyonlar, sesli filmler” yer almaktadır. Bu araçların amaca bağlı olarak kullanılması, oryantasyon eğitiminin başarısını artırmaktadır. Bunların yanında, son zamanlarda daha sık kullanılan on-line bilgisayar sistemleri ve internetten de önemli ölçüde yararlanılmaktadır (Ülgen, 1990: 234; Seymen, 2002: 22). Bu araçlar aracılığıyla gerçekleşen öğrenmeye e-eğitim adı verilmektedir (Önder, 2007: 14). Hem işgörenlerin hem de örgütlerin bilgiye ulaşma ve öğrenme süreçlerini değiştiren e-eğitimin “zamandan kazanma, mekândan bağımsız olarak dünyanın her yerine eğitim verme, geniş katılımcı kitlesine ulaşma, içerikleri güncelleme, maliyet kazancı, çoklu duyuşsal iletişim sağlama, eğitim değerlendirme için verilerin toplanması, analiz edilmesi” gibi olanaklar sunabilmektedir (Kelly ve Nanjani, 2005: 14-18; French vd., 2015: 104). Animasyon, video klipler, grafikler monitöre bağlı klavye aracılığıyla birebir eğitim sağlayan videolar ve toplu olarak katılınması

gereken konferanslar da bilgisayar ortamında oldukça kolay ve fazla kullanılan araçlardır, denilebilir (Sabuncuoğlu, 2000: 141-142).

#### 2.1.4.2.5. Oryantasyon Eğitiminde Kullanılacak Yöntemlerin Belirlenmesi

Oryantasyon eğitiminde kullanılacak yöntemleri, alanyazın incelemelerine göre dört başlık altında toplamak mümkündür. Bunlar şu şekildedir:

- **Konferanslar, Açık Oturumlar ve Grup Toplantılar:** Kullanılan bu yöntemler, yeni işgörenlerin, on, on beş kişi olması durumunda seçilmektedir. Çok sayıdaki işe yeni giren işgörenle tek tek ilgilenmek yerine, toplu bir program uygulamak, zamandan tasarruf sağlar ve bilgilerde tutarlılık sağlayıcı bir nitelik gösterir. Burada, örgütü tanıtıcı bilgiler, işitsel veya görsel araçlardan da yararlanılabilir. Böylece toplu şekilde yürütülen oryantasyon eğitim programının etkinliği artırılabilir. Aynı zamanda karşılıklı soru sorma ve konuşma biçiminde yürütülen açık oturum ve grup toplantılarında da yine işitsel ve görsel araçlardan yararlanılarak, eğitim programının başarısı artırılabilir (Bingöl, 2006: 237).
- **Örgüt İçi Gezi ve Gözlemler:** İşe yeni başlamış olan işgörenlerin, konu ile ilgili sorumlu kişi veya kişiler tarafından örgütte gezdirilmesi yoluyla; yeni işgören, çalışma koşulları, çalışma düzeni ve tekniği hakkında gözlem yoluyla bilgilenmekte ve bu da edinilen ilk bilgilerin daha kalıcı hale gelmesini sağlamaktadır (Günay, 2010: 80).
- **İlk yönetici, uzmanlar veya kıdemli bir işgören tarafından yürütülen oryantasyon eğitimi:** Bahsedilen kişiler, daha önce de söylenildiği gibi örgütün büyüklük ve küçüklüğüne göre değişmektedir. Özellikle ilk yönetici pozisyonunda olanlar, yeni işgöreni birlikte çalışacağı diğer işgörenlerle tanıştırmalıdır. Daha sonra işin nasıl yapılacağı belirli bir sistem dâhilinde yeni işgörene gösterilmektedir. Yeni işgören, böylece, kendisi için yararlı bilgileri almakta ve samimi bir ortamda soru sorma olanağı bulabilmektedir (Uslu, 2005: 64-65). Bazı örgütlerde, o birimde deneyimli olan bir işgören, yeni işgörenin birimine ve işine alışmasını sağlamak için görevlendirilmektedir. Bu kişi, yeni işgörene belirli bir sistem ve akış içinde işin gerektirdiklerini, çalışma koşullarını, kişinin görev ve sorumluluklarını anlatmakta; diğer çalışma arkadaşlarıyla tanıştırmakta ve hatta ilk günlerde onu yalnız bırakmamak adına

yemeğe çıkmaktadır. Böylece yeni işgörenin ilk günlerde duyduğu endişe azalmakta, ihtiyacı olan destek ve yardım sağlanmaktadır (Günay, 2010: 80).

- **İşbaşı Eğitimi:** İşbaşı eğitimi, işgörenin eğitim bittikten sonra da işine aynı yerde devam edeceği için uygulamanın ve öğrenmenin daha etkin gerçekleştiği bir süreçtir. Kendi iş ortamında kullanılan araç, gereç ve malzemeyle yürütülmesi nedeniyle de eğitimin maliyeti düşük olabilmektedir (Deniz, 1999: 21). Bu yöntemle, işgörenin yapacağı iş ve kullanacağı araç-gereç, doküman ve takımlar anlatılır. Bu aşamadan sonra, iş yavaş yavaş birimden deneyimli bir işgören yardımıyla olası hatalara karşı gözlemlenir ve önlem alınır (Batılı, 2010: 30).



Tablo 1: Örnek Oryantasyon Planı

İşgören İsim ve Soyisim:.....Ünvanı:..... İşe Başlama Tarihi:..../...../.....
<ol style="list-style-type: none"><li>1. Yeni işgöreni karşılamaya hazırlanılması<ol style="list-style-type: none"><li>a. İşgörenin özgeçmişinde yer alan bilgilerinin (yaş, cinsiyet, deneyim, eğitim ve öğrenim gibi özellikleri ile iş hakkındaki bilgiler) gözden geçirilmesi.</li><li>b. İş tanımlarının hazır bulundurulması.</li><li>c. Çalışma alanının düzenlenmesi, gerekli araç ve gereçlerin hazırlanması.</li></ol></li><li>2. Yeni işgörenin karşılanması<ol style="list-style-type: none"><li>a. İşgörene güler yüzle "hoş geldiniz" denilmesi.</li><li>b. İşgörene olan ihtiyaçtan bahsedilmesi.</li></ol></li><li>3. Örgüt ile ilgili bilgi verilmesi<ol style="list-style-type: none"><li>a. Örgütün ana hedefleri ve felsefesinin anlatılması.</li><li>b. Politikalarının açıklanması.</li><li>c. Örgütün ürettiği mal ve hizmetlerle ilgili bilgi verilmesi.</li></ol></li><li>4. Yeni işgörenin çalışacağı bölümün işlevlerinin anlatılması<ol style="list-style-type: none"><li>a. Bölümde yerine getirilen görevlerin anlatılması.</li><li>b. İşgörenin pozisyonunun belirtilmesi.</li><li>c. Hiyerarşik yapıyla ilgili bilgilendirilmesi.</li></ol></li><li>5. Çalışma kurallarının anlatılması<ol style="list-style-type: none"><li>a. İşe geliş ve gidiş saatlerinin bilgilendirilmesi.</li><li>b. Dinlenme ve yemek saatlerinin bilgilendirilmesi.</li><li>c. İş güvenliği kurallarını ve güvenlik araçlarının nasıl kullanılacağı hakkında açıklamalar yapılması.</li><li>d. İzin alma kurallarının anlatılması.</li><li>e. Telefonda yararlanma biçiminin açıklanması.</li><li>f. Yararlanacağı sosyal yardım ve hizmetlerle ilgili bilgilendirmenin yapılması.</li><li>g. Ücret ödeme sistemlerinin anlatılması.</li></ol></li><li>6. Yeni işgörenin diğer iş arkadaşları ile tanıştırılması<ol style="list-style-type: none"><li>a. Öncelikle yeni işgörenin ismini, yapacağı işi, grupta bulunan iş arkadaşlarına söylenilmesi.</li><li>b. Birlikte çalışacağı her işgöreni, ismini ve görevlerini yeni işgörene tanıtılması.</li><li>c. İşgörenlerden birisinden onunla yemeğe gitmesinin istenilmesi.</li></ol></li><li>7. Yeni işgörene aşağıdaki süreçle işinin öğretilmesi<ol style="list-style-type: none"><li>a. İşgörenin işine hazırlanması.</li><li>b. İşin işlemlerinin gösterilmesi.</li><li>c. İş başarımının gözlemlenmesi.</li><li>d. İşgörenin çalışmasının izlenilmesi ve hatalarının düzeltilmesi.</li></ol></li><li>8. Yeni işgörenin izlenilmesi<ol style="list-style-type: none"><li>a. Yeni işgörenin gelişip gelişmediğinin denetlenilmesi.</li><li>b. Onun soru sormaya cesaretlendirilmesi.</li><li>c. Geliştikçe ve hataları azaldıkça gözetiminin seyrekleştirilmesi.</li></ol></li></ol>

Kaynak: Bingöl, 2003'den aktaran Güneş, 2012: 56.

Tablo 2: Örnek Oryantasyon Planı

<p><b>A-Örgüt Bilgileri</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>• Karşılama konuşması yapılması</li><li>• Örgütün kuruluşu, büyüme, amaçları, kıdemlilik ve problemlere ilişkin bilgilendirmenin yapılması</li><li>• Örgüt gelenekleri, müşteriler, norm ve kuralların anlatılması</li><li>• Örgütün özel işlevlerinin anlatılması</li><li>• Ürün ve hizmetlerin tanıtılması</li><li>• Müşteri hizmetleri ve eğitim aşamalarının anlatılması</li><li>• Aktivite ve faaliyet alanlarının gösterilmesi</li><li>• Örgüt yapısı ve bölüm ilişkilerinin anlatılması</li></ul> <p><b>B- Ücret</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>• Ücret oranı ve dağılım şeklinin anlatılması</li><li>• Mesai ücretlerinin kurallarının anlatılması</li><li>• Tatil ödemeleri kurallarının anlatılması</li><li>• Vardiya farklılıklarının anlatılması</li></ul> <p><b>C- Sosyal İmkânlar</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>• Sigorta imkânları bilgilerinin verilmesi</li><li>• Tatiller, emeklilik, danışmanlık hizmetleri bilgilerinin açıklanması</li><li>• Eğitim imkânların anlatılması</li><li>• Dinlenme ve sosyal aktivitelerin açıklanması</li><li>• Örgütün işgörene sunduğu diğer hizmet bilgilerinin verilmesi</li></ul> <p><b>D- Güvenlik</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>• İş sağlığı ve güvenliği olanaklarının anlatılması</li><li>• Dinlenme alanları bilgilerinin verilmesi</li><li>• Güvenlik tedbirlerinin alınmasıyla ilgili bilgilerin verilmesi</li><li>• Yangın önleme ve yapılacak kontrollerinin bilgilendirmesinin yapılması</li><li>• İşte ilaç ve alkol kullanımı kurallarının söylenmesi</li></ul> <p><b>E- İşgörenler ve İş ilişkileri</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>• Atamalar ve özendirme bilgilerinin açıklanması</li><li>• İş kuralları ve yerine getirilecek sorumlulukların açıklanması</li><li>• İşe geç kalma ve hastalıkları bildirme gibi kuralların bilgilendirilmesi</li><li>• Disiplin, cezalar ve şikâyetler prosedürlerinin açıklanması</li><li>• İş süresini sonlandıracak kuralların açıklanması</li><li>• Sağlık ve temizlik kurallarının bilgilendirilmesi</li><li>• Üniforma ve güvenlik donanımlarının kullanımıyla ilgili bilgilerin verilmesi</li></ul> <p><b>F- Fiziksel İmkânlar</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>• Yemekhane, kafeterya, tur hizmetleri, dinlenme araları gibi bilgilerin verilmesi</li><li>• Park, ilk yardım ve dinlenme alan yerlerinin gösterilmesi</li></ul> <p><b>G- Ekonomik Faktörler</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>• Kâr payları bilgisinin verilmesi</li><li>• Kanuni ödemeler bilgisinin verilmesi</li><li>• Kaza ve gecikme ödemelerinin bilgilendirilmesi</li></ul>
---

Kaynak: Demir, 2005: 101.

Tablo 3: Örnek Oryantasyon Planı

<b>ÖRGÜTE GENEL BAKIŞ</b>	<b>İŞ GÜVENLİĞİ VE KAZAYA KARŞI ÖNLEM</b>	<b>ÜCRET</b>
Açılış konuşması	Acil durum verilerinin gösterilmesi	Fazla çalışma, tatil ücreti, vardiya ücret farkı
Örgütün tarihçesi, büyümesi, amaçları, eğilimleri, öncelikleri ve sorunlar	Sağlık ve ilkyardım odası	Ücretin nasıl ödeneceği
<b>MAAŞ DIŞINDA SAĞLANAN SOSYAL YARDIMLAR</b>	<b>FİZİKSEL TESİSLER</b>	<b>İŞGÖREN VE SENDİKA İLİŞKİLERİ</b>
Sigorta: Tıbbi/dış, yaşam, sakatlık, çalışma ücreti	Tesislerin gezdirilmesi	İstihdam şartları
Bayram ve izin günleri	Yemekhane hizmetleri	Görevler ve terfiler
Ayrılma durumu: Hastalık, ölüm, askerlik vb.	Yemeğin yasak olduğu alanlar	Deneme süresi ve rehberlik etme
	İşgören girişleri	Hastalık raporu ve işe geç gelme
<b>EKONOMİK FAKTÖRLER</b>	<b>ÖNEMLİ POLİTİKA VE UYULMASI GEREKEN YOL VE YÖNTEMLER</b>	
İşgören maaşı		
Kar payı		
Ekipman/donanım tutarları		
Ekonomik etmenler		

Kaynak: Lloyd vd., 2000: 207.

Sonuç olarak; oryantasyon eğitiminin başarılı olması için eğitim ortamının oryantasyon hedefine uygun olarak seçilmesi, yeni başlayan işgörende olumlu bir algı yaratılması, kişisel gelişimin sağlanması, eğitimin öğrenme merakı uyandırması, içeriğinin sıkıcı olmaması, işgörenlerin sorgulama yeteneklerinin güçlendirilmesi ve eğitimcilerin özenle seçilmesi gereklidir (Fındıkçı, 2000: 266).

#### **2.1.4.3. Oryantasyon Eğitimi Uygulamasının İzlenmesi, Değerlendirilmesi ve Geleceğe Dönük Olarak Yeniden Yapılandırılması**

Oryantasyon eğitimi, hazırlanan oryantasyon planına göre yürütülüp, öngörülen eğitim süresi sonunda işgörenlerin bölümlerinde faaliyete geçmesi ile son bulmamalıdır. Programın başarılı bir şekilde tamamlanıp tamamlanmadığının; yeni



işgörenler ile örgüt çalışanları ve yönetimi açısından sağlıklı bir iletişim adımlarının atılıp atılmadığının izlenmesi gerekmektedir. İzleme ile ilgili yapılan bu tür çalışmalar oryantasyon eğitiminin verimliliğini ölçmekte; aynı zamanda da bir sonraki eğitim yetiştirme ve geliştirme çalışmalarına da yön vermektedir (Seymen, 2002: 24).

Değerlendirme, oryantasyon eğitim programlarının doğru yolda ilerleyip ilerleyememe konusunda geribildirim sağlayan bir işlem; ya da gerçekleşmesi istenen değişimlerin de ölçülmesidir. Yeni işgören açısından da önemli olan bu değerlendirmeler, eğitimde ne kadar ilerleme sağladıklarını görme açısından da faydalıdır (Mitchell, 2009: 177). Oryantasyon programının ne kadar başarılı olduğuyula, istenilen amaçlara ne derece ulaşıp ulaşmadığıyla ilgili bilgi sağlanması için belirli aralıklarla izleme ve değerlendirilme çalışmaları yapılmalıdır. Eğitim süresince izleme yapılmadığı takdirde, bazı bilgilerin verilmemesi ya da eksik verilmesi söz konusu olduğunda bunu gözleme şansı bulunmayabilir. Bunun yanında işgörenin kendisine sunulan bilgileri yanlış anlaması ya da unutmuş olması da mümkün olabilir. Bu şartlarda yeni işgörenin soruları cevapsız kalabilir (Kan, 2005: 62).

Oryantasyon eğitimi programının en önemli özelliklerinden bir tanesi de, işgörenlerin örgüte uyum sağlamasında sadece insan kaynakları uygulayıcıları veya amirlerin değil; iş arkadaşlarının, yöneticilerin yani genel olarak tüm örgüt çalışanlarının yol gösterici olmaları gerekmektedir (Noe, 1999: 357'den akt. Seymen, 2002: 24). Eğitimi değerlendirmedeki genel amaçlar şöyle sıralamak mümkündür (Deniz, 1999: 75-76);

- İşgörenlerin, eğitim programı sonunda kazandırılmak istenen bilgi beceri ve tutumları öğrenip öğrenilmediğini kontrol etmek;
- Oryantasyon eğitim programının örgüt amaçlarına ulaşıp ulaşılmadığını saptamak;
- Oryantasyon eğitimi maliyetine karşılık verimin sağlanıp sağlanmadığını ölçmek;
- Daha sonra yapılacak olan eğitimlerin başarı düzeyini artıracak gerekli önlemleri almak ve

- Değerleme sonuçlarına göre, eğitim programındaki gerekli güncellemeleri yapmak.

Bu nedenle; oryantasyon eğitim programlarının sürekli ölçüm ve değerlendirmelerle iyileştirilmesi ve geleceğe dönük olarak yeniden yapılandırılması örgütler açısından oldukça önemlidir (Mitchell, 2000: 177). Oryantasyon eğitimi programının temelini, bu değerlendirmelerden elde edilen bilgilerin iyileştirilmesi oluşturacaktır (Kocabacak, 2006: 109). Değerlendirme yapıldığı sırada, eğitime konu olan işgörenin fikirleri ve izlenimleri de öğrenilerek programın geliştirilmesi sağlanır (Karakaş, 2011: 33). Oryantasyon eğitimi programı değerlendirilmesinde kullanılan yöntemler şu şekildedir (Bingöl, 2003: 272):

- **Katılımcıların Görüşleri:** En etkili yol olan bu değerlendirme, yeni işgörenden geribildirim sağlayabilmektir. Bu yöntemde, “yeni işgörenler tarafından doldurulması istenen isimsiz ve imzasız formlar, yüz yüze görüşmeler ve kolay uyum sağlayan işgören gruplarından veri sağlama vb.” yöntemler uygulanabilir (Ku ve Kleiner, 2000: 48). Buradaki amaç, katılımcıların eğitim sonunda neleri öğrenip öğrenmediği ve davranışlarında bir değişiklik olup olmadığıdır. Böylece işgörenin izlenimleriyle oryantasyon eğitiminin gelişimi de sağlanabilir (Karakaş, 2011: 33).
- **Öğrenmenin Derecesi:** Eğitim programına katılanlara, eğitim öncesi ve sonrası test ve anketler uygulanarak veya eğitime katılmayanlara aynı testler uygulandıktan sonra, sonuçlar karşılaştırılarak öğrenmenin derecesi ortaya çıkarılabilir. Öğrenmenin derecesini gösteren bir başka yöntem ise, “Kontrol Listesi” hazırlamaktır. Bu liste insan kaynakları birimi ve gözetmenlerin ortak çalışmaları ile hazırlanır ve oryantasyon eğitimi tamamlandıktan sonra eğitimin yürütülmesinden sorumlu kişi ve yeni işgören tarafından doldurulmalıdır. Bu liste, verilen oryantasyon eğitiminin hangi konuları kapsadığını ve hangi tarihte verildiğini belgeler ve aynı zamanda yeni işgörenin özlük dosyasının kalıcı bir parçasını oluşturur (Forrest, 1996’dan akt. Seymen, 2002: 24).
- **Davranışsal Değişiklik:** Sözü edilen testler, kuramsal olarak nelerin öğrenildiğini ortaya koyar; fakat uygulamada bunu anlamak ayrı bir konudur. Kişi eğitime gereken özeni gösterdiği halde, bu bilgileri uygulayamıyorsa,

eğitimin etkinliğinden söz edilemez. Yeni işgörenin adaylık süreci bittikten sonra, ilk birkaç hafta boyunca yeni işgörenle veya ilgililerle, yapılacak görüşmelerle de bilgi edinmek söz konusu olabilir. Bu şekilde, yeni işgörenin işe ilişkin becerileri, yetenekleri, işini ne kadar iyi yaptığı, performansına ilişkin değerlendirmeler ve gerekçeleri veya diğer ilgililerin değerlendirmeleri ile birlikte de davranışsal değişiklik geliştirmesi beklenebilir (Castro ve Kleiner, 2000: 65).

- **Amaçların Gerçekleştirilmesi:** Tasarım ve planlama aşamasında, eğitimden beklenen özel ve genel amaçlar belirlenmelidir. Bu hem karşılaştırma olanağı; hem de standartların belirlenmesini sağlar. Oryantasyon eğitimi amacına ulaşmasına bağlı olarak, yeni işgörenin örgüte uyum sağlamasında sadece programı yürüten kişi değil; diğer çalışan işgörenler ve tüm yönetim ekibinin de yardımcı ve yol gösterici olması önem taşımaktadır. Programın amacına ulaşıp ulaşmadığı değerlendirilirken, diğer işgören ve yöneticilerin de destek düzeylerinin araştırılmasında fayda vardır (Noe, 1999: 357; Seymen, 2002: 24).

Sonuç olarak; işgörenlerin örgüte ve işe alışması, değişimi, gelişimi ve kariyer geliştirmesi, oryantasyon eğitiminin başarısına bağlıdır, denilebilir. İşgören devir oranının yüksekliği, oryantasyon eğitimindeki başarısızlıklara ve/veya eksikliklere bağlanılabilir. Çünkü oryantasyon eğitiminin eksikliği, kişide iş tatminsizliği ve verimsizlik yaratır (Pigors ve Myers, 1981: 283). Dolayısıyla oryantasyon eğitim programlarının sürekli ölçüm ve değerlendirmelerle iyileştirilmesi ve geleceğe dönük olarak yapılandırılması, örgütler açısından oldukça önemlidir (Kocabacak, 2006: 109).

### **2.1.5. Oryantasyon Eğitimi Süresince Karşılaşılan Sorunlar**

Oryantasyon eğitim programının etkinliğini sağlamak için yetkililer, işe yeni giren işgörenlerden, örgütten ve oryantasyon uygulamasının kendisi veya uygulayıcılarından kaynaklanabilecek sorunları dikkate almalı ve bu veriler, geleceğe dönük olarak yapılandırılacak olan eğitimlere bir kılavuz niteliği taşınmalıdır. Bu sorunlar, bireylerden ve örgütlerden kaynaklandığı gibi; oryantasyon uygulamasının kendisinden ve uygulayıcılarından da kaynaklanabilir.

### 2.1.5.1. Bireylerden Kaynaklanan Sorunlar

Bireylerin, “kendi amaçları, eğitimleri, yetenek ve becerileri” doğrultusunda iş aramaları gerekir; çalışmaya başlanan örgüte kolay uyum sağlanmanın en önemli öncüllerinden biri budur. Aksi takdirde işe uyumsuzluktan kaynaklanan örgüt içi çatışma ve anlaşmazlıklar yaşanabilir. Bunun sonucunda ise işgörenlerin iş tatmini azalır, örgüte yabancılaşır, verimi düşer ve en nihayetinde de işten ayrılmalara neden olabilir (Onal, 1995: 36).

Birey, kişiliğinin, yetenek ve becerilerinin bilincinde olmadan bir işe girdiğinde, “işin ve örgütün kendi beklentilerine ne kadar hitap ettiğini, kişilik ve yeteneklerine ne kadar uyduğunu”, oryantasyon eğitimi sürecinde farkına varabilmektedir. Eğer birey, bu süreçte bir uyumsuzluk algırsa, kendisi ve örgüt için olumsuz sonuçlar doğabilir (Özer, 2004: 57-58). Bunun yanında bireyler, her meslek kolunda başarılı olamazken; bir veya birkaçında üstün başarı sağlayabilirler (Eren, 2001: 98).

Bireylerin özellikleri ve yeteneklerinin yanında, aldıkları eğitim ve deneyimlerinin de etkili olduğu davranış biçimleri birbirinden farklılık göstermesi için yeterlidir. Ayrıca, her bireyin başka insanlarla ve toplumla ilişkileri de yeri ve zamanına göre değişiklik gösterebilen bir etkidir. Tüm bu etkenlere rağmen olumsuz durumları bir şekilde ortadan kaldırarak örgüt kültürünü öğrenen ve iş arkadaşlarına uyum sağlayan işgören, örgütün istek ve beklentilerine daha kolay cevap verebilecektir (Doğan, 2006: 56). Diğer taraftan oryantasyon eğitimi verilecek olan işgörenin de eğitim almaya istekli olması oldukça önemlidir. Eğitimin kalitesini etkileyen bu süreçte, kişinin iş ve örgütle ilgili verilecek bilgilere açık olması beklenmektedir. Kişinin öğrenmesi beklenen örgüt bilgileri, amaç ve hedefleri, örgüte hızlı bir şekilde uyumunun sağlanması ve verimli bir işgören haline gelmesi amacı taşımaktadır. Bu süreçte bireyin, verilen bilgileri tam olarak algılamaması, isteksiz yaklaşması oryantasyon eğitimi amacından sıyrılıp, örgütsel ve bireysel bir takım kayıplara yol açabilmektedir (Günay, 2010: 90-95).

### 2.1.5.2. Örgütsel Yapı ve İşleyişten Kaynaklanan Sorunlar

Oryantasyon eğitimleri, başarıyla sonuçlanabileceği gibi başarısızlıkla da sonuçlanabilmektedir. Bu başarısızlıkların nedeni tek bir etkene bağlanamaz. Oryantasyon eğitim programı içeriğinin hazırlamasından uygulanmasına kadar pek çok aşamada başarısızlıklar yaşanabilir. Örneğin bir oryantasyon programı her ne kadar başarılı bir şekilde hazırlanmış olsa da, örgütün izlediği yanlış veya eksik politikalar, bu eğitimin başarısını engelleyebilir (Doğan, 2006: 57; Günay, 2010: 90). Diğer yandan, oryantasyon eğitimini işgörenin işe başladıktan bir süre sonra alması, bu eğitimin etkinliğini azaltabilir. Çünkü oryantasyon eğitimi için en uygun zaman, işgörenin işe başlatılan tarihle beraber onu izleyen zamanlardır. İşgörenin ilk gününde hemen çalışmaya başlayacağı yere götürülmesi; çevresini, örgütü ve işini tam olarak tanıyamamasına ve sorularının cevapsız kalmasına yol açacaktır. Bu da beraberinde verimsizliği getirecektir. İşleyişten kaynaklanan bir diğer sorun da; örgütlerin, yeni başlayan işgörene çalışma kuralları ve davranış kalıplarını anlatmaktan çok izinler, ücret ve şirket politikaları, vb. gibi ayrıntılardan bahsedebilmektedirler. Bu şekilde bir işleyiş, kendisini örgüte yabancı hisseden işgörenin beklentisini karşılamayacaktır (Günay, 2010: 90-91; Wayne, 1992: 225).

Diğer yandan oryantasyon eğitiminin hazırlanması ve uygulanması sırasında uygulayıcıların niteliklerinin yeterli olmaması ve gösterdikleri tavırlar da oryantasyon eğitiminin başarıyla sonuçlanmasında etkili olabilmektedir (Günay, 2010: 90-91). Bunlara ek olarak; eğitim faaliyetlerinin bir takım giderlere yol açması ve eğitim için harcanan zamanın, örgüt tarafından kayıp olarak düşünülmesi durumunda da oryantasyon eğitimini gereksiz gören örgütler olabilmektedir (Bircan, 1991: 9). Aynı zamanda yönetimin ve oryantasyon eğitimi uygulayıcılarının, oryantasyon eğitime gereken önemi vermesi ve böyle bir kültürün oluşturulması, bu süreçte karşılaşılabilecek olan sorunların azaltılması ve istenen hedefe ulaşılması açısından önem taşımaktadır. Sadece insan kaynakları uygulayıcılarının değil, diğer işgörenlerin de bu süreçte destek vermesini sağlamak, oryantasyon eğitimi kalitesini ve verimi artıracığı gibi; böyle bir kültür yaratılmayan örgütlerde, işe yeni başlayan işgöreni ve örgütü olumsuz yönde etkileyerek; eğitimin amacına ulaşmasına engel olacaktır.

### 2.1.5.3. Oryantasyon Uygulamasının Kendisinden ve Uygulayıcılarından Kaynaklanan Sorunlar

Oryantasyon eğitim programının amacı, işgörenlerin ve örgütün kendi amaçlarını başarıyla gerçekleştirmesini sağlamaktır. İnsan kaynakları veya bölüm yöneticileri, etkili bir oryantasyon programı yürütmek amacıyla, örgütün insan kaynağının etkinliğini ve verimliliğini yükseltmekten sorumludurlar (Mujtaba, 2008; 318). Oryantasyon uygulamasının kendisinden ve uygulayıcılarından kaynaklanan sorunlar aşağıdaki gibidir;

- **Hazırlık Aşamasındaki Sorunlar:** İyi hazırlanmış bir oryantasyon eğitiminin, hem yeni işgören açısından hem de örgüt açısından yararları oldukça fazladır. Dikkatli hazırlanmış bir oryantasyon eğitimi programı, her iki tarafın da beklentisine yaklaşmalarına yardımcı olmaktadır (Atik, 2015: 42). Örgüt, oryantasyon eğitimi programını hazırlama sürecinde, “amaçlarını açık ve net şekilde ortaya koymalı ve belirlenen amaçlara, nasıl -hangi yollarla ulaşabileceğini önceden planlamış” olmalıdır. Fakat bu sırada eğitimin içeriğinin fazla ve gereksiz bilgilerle donatılması, işgörenin gerçekten ihtiyacı olan bilgilere ulaşamamasına; uygulayıcılar tarafından yetersiz bilgi verilmesi durumunda ise onların bu bilgileri iş arkadaşlarından öğrenme yoluna gitmesine sebep olabilir. Böyle bir durum da, işgörenlerin yanlış bilgi edinmelerine sebep olur. Bunun için, işe alıştırma eğitim programının iyi hazırlanması oldukça önemlidir (Günay, 2010: 66). Bununla beraber, oryantasyon eğitiminin hazırlanmasında görevli olan kişi veya kişilerin nitelikleri de önemlidir. Kişilerin niteliklerinin yetersiz olması, eğitim programının başarısını olumsuz etkileyebilir (Günay, 2010: 93).
- **Uygulama Aşamasındaki Sorunlar:** Oryantasyon eğitimi programı, ne kadar başarılı bir şekilde hazırlansa dahi uygulamada aksaklıklar varsa, istenilen başarıya ulaşamaz. Oryantasyon eğitiminin hazırlanmasında olduğu gibi uygulanma sırasında da görevli olan uygulayıcıların niteliklerinin yetersiz olması, oryantasyon eğitiminin başarısını düşürebilir. Bununla beraber yönetici ve çalışanların, yeni işgörelere sergiledikleri tutum ve davranışlar da oryantasyon eğitiminin başarısı için önemli bir etkidir (Günay, 2010: 93).
- **Değerlendirme Aşamasındaki Sorunlar:** Oryantasyon eğitiminin başarısıyla yapılacak olan değerlendirmeler programın uygulanmasından sonraki

zamanlarda haftalık, aylık, yıllık gibi belirli zaman aralıklarıyla yapılabilir. Burada önemli olan nokta ise oryantasyon eğitim programının üzerinden değerlendirilmesi için eğitimin üzerinden uzun bir zaman geçmemelidir. Aksi takdirde seçilen değerlendirme yöntemlerinde katılımcılar bazı bilgileri hatırlama zorluğu yaşayabilir (Batılı, 2010: 46).

## **2.2. İŞTEN AYRILMA NİYETİ**

Örgütlerin hedefleri doğrultusunda işe alınan, yerleştirilen ve yetiştirilen nitelikli işgörenlerin kaybedilmesi, örgütler açısından önemli bir kayıptır. Aynı zamanda da işgörenlerin işte kalma isteği göstermesi, örgütün başarısını ortaya koymaktadır (Acar, 2017: 14). Bu nedenle günümüz artan rekabet koşullarında, örgütlerde önemini git gide artıran insan kaynakları uygulamalarına genel olarak bakıldığında; işgörenlerin, işten ayrılma niyetlerinin en aza indirilmeye çalışıldığı görülmektedir. Bu bölümde; işten ayrılma niyetinin tanımı, önemi, işten ayrılma niyetini etkileyen faktörler ve neden olduğu sorunlardan bahsedilecektir.

### **2.2.1. İşten Ayrılma Niyetinin Tanımı ve Önemi**

İşten ayrılma niyeti ile ilgili olarak alan yazında yapılan çeşitli tanımlamalar aşağıda yer almaktadır:

Rusbelt vd. (1988: 63), işten ayrılma niyetini, “işgörenlerin iş koşullarından tatminsiz olmaları durumunda göstermiş oldukları aktif bir eylem”; Tett ve Meyer (1993: 259), “işten ayrılma davranışının en önemli habercisi”; Gaertner (1999: 479), “bir bireyin kendi inisiyatifi ile sosyal bir sistemden çıkma eğilimi”; Gürbüz ve Bekmezci (2012: 193), “işgörenin işten ayrılma konusundaki düşünceleri”, olarak açıklamaktadır.

Yukarıdaki tanımlardan hareketle; “işten ayrılma niyeti, işgörenlerin iş koşullarından tatmin olmamaları halinde göstermiş oldukları aktif (Ertil, 2013: 32) bir tutum” olduğu söylenmektedir. İşten ayrılma niyetinin örgütsel etkinliği olumsuz yönde etkilemesi, konuyu insan kaynakları uygulayıcıları veya yöneticiler açısından oldukça önemli hale getirmektedir. İşten ayrılma niyeti kavramı farklı birçok disiplinin

incelediği bir konudur. Bunun nedeni ise çalışmalarda işten ayrılma niyetinin örgütsel etkinlik üzerindeki olumsuz etkileridir. İşten ayrılma niyeti günümüzde önemi gittikçe artan örgütsel bilgi, yetenek ve entelektüel sermayenin kaybı, yeniden işe almanın getirdiği oryantasyon ve eğitim maliyeti gibi birçok olumsuz sonuç doğurmaktadır (İşçi, 2010: 67-68). İlgili alan yazın incelendiğinde, işten ayrılma niyeti, çeşitli çevresel faktörlerden kaynaklanabileceği gibi kişinin yaşı, deneyim süresi ve eğitimi gibi kişisel sebepler veya örgütsel faktörlerden de ortaya çıkabilmektedir (Örücü ve Özafşarlıoğlu, 2013: 339).

İşten ayrılma niyeti, işten ayrılma eyleminden farklılık göstermekte olup; işgörenlerin iş yerinde kalmak veya işten ayrılmak için kendilerini değerlendirme niyetlerini ifade eder (Mobley, 1982: 10). Bu aşamada işgören, şuanda çalışmakta olduğu mevcut işini bırakmayı ciddi bir şekilde düşünmektedir (Bayarçelik ve Fındıklı, 2016: 404) ve eğer işgörenin işiyle ilgili memnuniyetsizliği söz konusu ise, işten ayrılmasının ne derece mümkün olduğunu veya başka bir işte çalışmanın ne derece kazançlı olduğunu değerlendirir ve sonuç olarak mevcut işi ve var olan iş olanaklarını değerlendirerek bir karar verir (Mobley, 1977; 238). Bu süreçte, işgören ve örgüt arasında bir etkileşim oluşmaktadır. Bu etkileşimin devamında ise işgören belirli bir düzeyde “iş güdülenmesine”, “başarıya”, “iş tatminine” ve “örgütsel bağlılığa” sahip olmaktadır. Bunlardan birinin ya da bir kaçının az olması halinde işgören, işten ayrılma niyeti içine girebilmektedir (Stumpf ve Hartman, 1984: 309). İşten ayrılma niyeti, “kişinin iş yükünün çok fazla olması, yönetici ve sosyal desteğin kişi üzerindeki eksikliği, iş-özel yaşam dengesinin kurulamaması, aşırı iş stresi, iş tatmininin ve örgütsel bağlılığın düşüklüğü, yetersiz ücret, kariyer fırsatlarının sınırlılığı” gibi faktörlerden kaynaklanmaktadır (Tekingündüz ve Kurtuldu, 2015: 1503).

İşgörenlerin işten ayrılma niyetinin örgütsel etkinliği olumsuz yönde etkilemesi, insan kaynakları uygulayıcılarının veya yöneticilerin bu konuyu önemle ele almalarına sebep olmuştur. İşten ayrılma niyeti birçok faktörden etkilenen bir değişken olarak ele alınmakla beraber; işgörenlerin bu niyetini etkileyen nedenlerin belirlenmesi, işgörenlerin işten ayrılma davranışlarını öngörebilmek ve gerekli önlemleri alabilmek adına oldukça önem taşımaktadır (Hwang ve Kuo, 2006: 254). Bu



konuyla ilgili yapılacak olan çalışmalar, işten ayrılmalar ortaya çıktığında oluşan sonuçlardan daha az maliyetli olacaktır (Ku, 2007: 28). Bu doğrultuda işten ayrılma niyetini etkileyen nedenlerin belirlenmesi, örgütler açısından da bu çalışmanın öneminin anlaşılmasını sağlayacak (Gerçek vd., 2015: 74) ve bu durumun, örgütün doğrudan verimliliğini ve karlılığını etkileyeceği için, örgütün işgören politikalarının belirlenmesinde yararlanacağı verilerin ortaya çıkarılması önem taşıyacaktır (Göler, 2008: 100).

Örgütlerin nitelikli işgücünü kaybetmesi, beraberinde; “nitelikli işgörenden yoksun kalma, onların yerini doldurmak için yeni işgörenleri işe alma ve onların eğitimi” gibi maliyetlere de sebep olacaktır. Bunun yanı sıra; bir işgörenin işinden ayrılması, diğer işgörenler arasında var olan iletişim ağının bozulmasına ve örgüt içinde kaygı ve huzursuzluğa yol açabileceği gibi, yeni alınacak işgörenle uyum sorunları yaşanmasına da neden olabilmektedir (Kanten, 2014: 14). İşgörenlerin işten ayrılmaları; “örgütlerde yetenek kaybı, ilave iş gücü temini ve yönetim giderlerini artırma” gibi çözülmesi zaman alan bazı sorunlara neden olmaktadır. Örgüt amaçlarını etkin ve verimli bir şekilde gerçekleştirmek için işgörenlerin sürekliliğinin önemini kavrayan yöneticiler, onların işten ayrılma oranını azaltmak istemektedir (Sarıdede ve Doyuran, 2004: 2). Aynı zamanda işten ayrılma niyeti yüksek olan bir işgörenin iş performansının da düşük olması beklenebilir (Yürür ve Ünlü, 2011: 90). Düşük iş performansı gösteren bir işgörenin ise, çalışmama isteği, fırsatını bulduğu anda örgütten ayrılmasına neden olacak; bu da işgörenin gönüllü olarak çalışması yerine gönülsüz bir çalışmanın olumsuz sonuçlarını beraberinde getirecektir (Özdevecioğlu, 2004: 99; Gerçek vd., 2015: 74).

İşten ayrılma niyetini azaltan nedenler arasında; “artan iş tatmini, işe yapılan yatırımlar, alternatif iş imkanları ve örgütsel ödüller” bulunmaktadır (Karsh vd., 2005: 1260; Erol, 1998: 81). Sanderson (2003) işten ayrılma niyetinin azaltılması için yöneticilerin yapması gerekenleri şu şekilde sıralamıştır (İlisu, 2012: 64):

- Doğru işe alım için, yetenekleri ortaya koyan, davranış odaklı işe alım süreci geliştirilmelidir,
- İşgörenleri başarı için bütünleştirmek gerekmektedir,
- Büyüme ve gelişme fırsatları sağlanmalıdır,

- Grup ve takımların güdülenmesi gerekmektedir,
- Ödüllendirmenin uygun, bireysel olması gerekmektedir ve
- Oluşacak sorunlara yardım edilmeli ve katılım sağlanmalıdır.

Bu yüzden de işten ayrılma niyeti insan kaynakları uygulayıcıları veya yöneticiler tarafından dikkate alınması gereken bir konudur. Eğer işten ayrılma niyetine sahip bir işgörene çeşitli müdahaleler yapılmazsa; zaman içerisinde bu düşünce işgörende işten ayrılmaya dönüşeceği gibi gerekli önlemler alındığı takdirde ise işte kalma niyetine dönüştürülebilir (Yıldız, 2008: 41-42).

### **2.2.2. İşten Ayrılma Niyetini Etkileyen Faktörler**

İşten ayrılma niyetine sebep olan nedenlerin araştırılması, işgören devir oranının düşürülmesi ve örgüt verimliliğinin artırılabilmesi açısından önem taşımaktadır. İşten ayrılma niyetine neden olan faktörlerin bilinmesi, örgütün hedefe yönelik insan kaynakları etkinliğini artıracak ve böylelikle örgütler işten ayrılmaların gerçekleşmemesi için önlemler alabileceklerdir (Gürbüz ve Bekmezci, 2012: 194). Araştırmalara göre işten ayrılma niyetine etki eden birçok neden bulunmaktadır. Cotton ve Tuttle (1986: 63-64) bu faktörleri “kişisel faktörler, örgütsel faktörler ve çevresel faktörler” olarak sınıflandırmışlardır.

#### **2.2.2.1. Kişisel Faktörler**

Kişisel faktörler, genellikle işgörenlerin kişisel özellikleri ve yaşam standartları ile ilgili olan nedenlerdir. Bunlar, kişinin demografik özellikleri ile işinde hissettikleri ve algıladıklarıyla ilgili olup aşağıdaki gibi açıklamak mümkündür (Eren, 2007: 31-32; Hwang ve Kuo, 2006: 255);

- **Demografik Faktörler:** Kişiler ile ilgili demografik özellikler denildiği zaman, yaş, cinsiyet, medeni hal, iş tecrübesi gibi maddeler ilk olarak akla gelebilir. İşten ayrılma niyetinin ortaya çıkmasında bu faktörlerin belirli etkileri olabilmektedir. Kişinin yaşının ilerlemesi ve iş deneyiminin artması beraberinde işten ayrılma niyetini de azaltabilir. Kişilerin yaşları ilerledikçe, işe devam etme konusunda daha sabırlı oldukları, deneyimleri ilerlediği için yaşadıkları birçok olaya karşı sabırlı oldukları gözlemlenir. Yaşı ileri

insanların olduğu örgütlerde, işgücü devir oranının yüksek olmasının olası nedenleri ise, sağlık sorunları ve emeklilik olarak ortaya çıkabilmektedir (Batılı, 2010: 62-63). Bunun yanında, eğitim ve meslek seviyesinin yükselmesiyle işten ayrılma niyetinin ters orantılı olduğu sonucuna ulaşılmıştır (Dinçer, 2010: 52). Bir başka deyişle, yüksek eğitim seviyeli kişilerin daha fazla iş olanaklarına sahip olabileceği düşüncesiyle işten ayrılma niyetlerinin de artabileceği söylenebilir (Özyer, 2010: 54). Yapılan birçok araştırmada cinsiyetin işten ayrılma niyeti üzerindeki etkisi incelenmiş; kadınların, erkeklere oranla daha fazla işten ayrılma niyetinde olduğunu ortaya çıkarılmıştır (Şahin, 2011: 280). Bunun nedenini, kadınların ailesiyle olan özel hayatı (ev işleri, çocuk ve bakımı vb.) gibi durumlar sayılabilir (Toker, 2007: 103). Şimşek vd., (2005) yapmış olduğu araştırmada kadınların, evlendikten sonra çocuk sahibi olmaları ve düzensiz çalışma saatleri nedeniyle işten ayrılma eğiliminin fazla olduğu sonucuna ulaşılmıştır (Dalmış, 2018: 58).

- ***İşe Uygunluk ve Algısal Faktörler:*** İşten ayrılma niyeti ile ilgili bir diğer kavram da kişinin psikolojik uygunluğudur. Psikolojik uygunluk, kişinin kendi özellikleri ile işin özellikleri arasındaki uyumu ifade etmektedir. İşgörenler, örgütlerinin beklentilerini karşılaması durumunda işe uygunluk hissi yaşamaktadır. Düşük psikolojik uygunluk ve yüksek psikolojik uygunluk olarak karşımıza çıkan bu kavrama işe alma ve yerleştirme süreçlerinde de dikkat etmek, hem örgüt hem de kişi için faydalı olacaktır (Genç, 2014: 74). Bu beklentilerinin karşılanması iş tatmini ve örgüte bağlılığı; bu değişkenler de işten ayrılma niyetini etkilemektedir. Dolayısıyla işten ayrılma niyeti üzerinde beklentilerin karşılanması etkili bir faktördür (Çimen, 2000: 55). İşten ayrılma niyetinde olan bireylerin, iş ve çalışma arkadaşları ya da yöneticileri ile uyum sorunları olabileceği gibi, daha iyi işe girme arzuları da olabilir (Özdemir ve Yaylı, 2014: 50).

#### **2.2.2.2. Örgütsel Faktörler**

İşgörenlerin işten ayrılmaları, örgütsel faktörlerden de kaynaklanmaktadır. Bu nedenlerin bir kısmı doğrudan örgütsel iken, bir kısmı ise iş-örgüt-işgören arasındaki ilişkiye dayanmaktadır (Varol, 2010: 60). Yönetim kademelerinin, bu faktörlerin

oluşmasında etkileri büyük olduğu gibi, giderilmesi de yine yöneticiler sayesinde mümkün olabilmektedir (Kaya, 2010: 43). Bunlar;

- **Örgütsel ve Yönetimsel Faktörler:** Bu nedenleri; örgütün kuruluş yeri (şehir merkezine uzaklık mesafesi), iş yerine ulaşım kolaylığı veya örgütün sunduğu servis hizmeti, işin türü ve zorluk derecesi (ağır işler vb.), yönetim koşullarının olumsuzluğu (işte sık sık rotasyona tabi tutulma, ağır çalışma kuralları vb.) gibi sıralamak mümkündür (Coninck ve Stilwell, 2004: 116).
- **İnsan Kaynakları Uygulamaları:** Örgütlerde uygulanan insan kaynakları faaliyetlerinin yetersizliği de bir takım sonuçlara neden olabilmektedir. Bu sonuçları; “örgütlerde oluşturulan kötü çalışma koşulları (kaza olasılıklarının yüksekliği, iş yerinin fiziksel ve görsel yetersizlikleri, iş zamanlarının iyi ayarlanmamış olması vb.), işgörenlere yüklenen fazla işler, takım uygulamalarının olumsuzluğu, ücretlendirme sisteminde adaletin olmaması, iş yerinde sosyal hizmetlerin bulunmaması ya da yetersiz olması (kantinin veya çalışma aralarında dinlenecek yerlerin bulunmaması vb.)” olarak sıralayabiliriz (Kaynak, 1996: 37- 38).
- **Sosyo-Psikolojik Tatmin:** Örgütten algılanan bir takım sosyo-psikolojik tatminler de işgörenin işten ayrılma niyetinin bir belirleyicisi olmaktadır. Bunlardan biri olan iş tatmini, Locke’a (1976) göre, “kişinin işi değerlendirmesi sonucu ortaya çıkan memnun olma durumu, olumlu veya olumsuz ruh hali” olarak tanımlanmaktadır (Sökmen ve Mete, 2016: 273). İşgörenler örgütten sadece maddi olarak bir beklenti içine girmemektedir. Bunun dışında örgüt tarafından sağlanacak olan sosyo-psikolojik tatmin de işgören için önemlidir. Sağlanacak olan sosyo-psikolojik tatmin, kişiyi örgüte bağlayarak iş verimini artıracaktır. Aksi takdirde işgörenlerin iş tatminsizliği duymaları sonucunda verimlilikleri düşecek ve işten ayrılma niyetine girecek ve daha iyi bir iş fırsatı bulmalarından sonra ise işten ayrılma davranışını gerçekleştirebileceklerdir (Dalmış, 2018: 60). Diğer taraftan işgörenlerin çevresi tarafından algıladıkları sosyal desteğin, işe devam etme kararında etkili olduğu düşünülmektedir. Bu algılanan sosyal destek de, işgörenlerin stres seviyelerini düşürmesiyle beraber, örgütsel verimlilikleri açısından olumlu sonuçlar doğurmaktadır. Bu bağlamda; işgörenlerin işten ayrılma niyetinin oluşmasında temel nedenlerden birinin de algılanan örgütsel destek olduğu düşünülmektedir (Turunç ve Çelik, 2010: 215). İşten ayrılma niyetini etkileyen

bir diğ er unsur da mobbing yani psikolojik ş iddet, baş ka bir ifadeyle iş gö renlerin psikolojik olarak yıldırılmasıdır. Psikolojik ş iddet, örgüt içerisinde her kademedeki çalışanlar veya yöneticiler tarafından uygulanabilmektedir (Özler vd., 2008: 2). Psikolojik ş iddet olan ortamda iş gö renler kendini baskı ve tehdit altında, dış lanmış ve aşağı lanmış hisseder ve bunun sonucunda da iş gö renin stres altında kalmasına, psikolojik ve fiziksel hastalıkların meydana gelmesine neden olur. Bu durum da örgütsel bozulmalara yol açarak iş ten ayrılmaya neden olur (Demir ve Ç avuş, 2009: 14).

### **2.2.2.3. Çevresel Faktörler**

Ülkenin genel ekonomik durumu, toplumsal faktörler, siyasal faktörler gibi çeş itli kavramlar nedeniyle örgüt iç i dengelerde çeş itli değı ş iklikler meydana gelmektedir. Ülkenin ekonomik durumu iyiye gittikçe, kiş ilere bağı lı olan iş gücü devir oranında bir artış görü lmesi mümkün olmakla birlikte, huzurlu insan sayısının fazla oldu ğ u bir ortamda devir oranının çok da yüksek olması beklenmez. Aksi bir durumda da örgüt taraflı iş ten çıkartmalar yüksek olabilmekte veya örgüt ekonomik zorluklardan ötürü iş gö renlerin beklentilerini karşı layamayabilirler. Bu durumlar iş gücü devir oranını arttırıcı sonuçlar doğ uracakken, zor dönemlerde iş sahibi olanlar da mevcut olan olanaklarını kaybetmek istemeyeceklerdir. Bu durumda da iş gö renler iş değı ş tirme niyetinde olmayacaklar ve bu durum iş gücü devir oranını azaltıcı bir sonuca neden olabilecektir (Batılı, 2010: 61-62).

Toplumsal faktörler; baş ka bir anlatımla bir takım toplumsal olayların çalışma düzeninde yaratacağı değı ş iklikler, iş yerinde iş gö renlerin huzursuz olmasına ve iş ten ayrılma kararı almalarının artmasına sebep olabilir (Kırkpınar, 1992: 227). Baş ka bir çevresel faktör olarak ülkenin siyasal durumu da, kiş ilerin iş ten ayrılma kararı üzerinde belirleyici olabilmektedir. Özellikle ülkenin iktisadi durumunu yakından ilgilendiren süreçler, siyasal geliş melerin piyasalar üzerindeki etkisi ve örgütlerin, bu etkilerin yarattığı dalgalanmalar ile birlikte gerçekleşt iрдikleri çeş itli önlemler ve uygulamalar da önemlidir. Bu durum, örgütün müşteri ve/veya tedarikçi boyutunda ilişkisi oldu ğ u diğ er örgütlerin de durumunu etkileyeceğı için, örgüt kendisi dış ında geliş en bu tarz olayları doğ rudan ya da dolaylı olarak çeş itli zamanlarda deneyimleyecektir.

Örgütlerin bu tarz olumsuz etkilerden en az şekilde etkilenmesinin tek yolu, olası senaryolarla ilgili başka bir seçeneklerinin olması ve bu seçeneklere göre örgütlerin esnek karar alarak hareket etme yeteneğini kazanması olacaktır (Şimşek ve Öge, 2004: 4). Diğer yandan, alternatif iş imkânlarının olmasıyla, işgörenlerin başka işlere geçmek istemeleri ve mevsimsel çalışmaların etkisiyle de (özellikle tarım sektörü örnek verilebilir) işten ayrılmalar söz konusu olabilir (Kesen, 2011: 33).

### **2.2.3. İşten Ayrılma Niyetinin Sonuçları**

İşten ayrılma niyetinin, örgütler üzerinde genellikle olumsuz bir takım etkileri olduğu düşünülmektedir (Yanık, 2014: 125). İşten ayrılma niyeti, işten ayrılma davranışını da beraberinde getirmektedir. İşten ayrılma davranışlarının oranını belirten işgücü devir hızı ise, örgütler açısından önemli bir hedef göstergesi oluşturmaktadır (Kızıldağ, 2015: 182-183). Örgüte alışmış ve gerekli eğitimi verilmiş olan işgörenin işten ayrılması sonucu üretimde bazı aksaklıklar ve iş gücü devir hızının gerektirdiği mali kayıplar ortaya çıkabilmektedir. Aynı zamanda işten ayrılma, örgüt içindeki diğer çalışanların da olumsuz etkilenmesine ve moral bozukluğu yaşamalarına neden olmaktadır (Acar, 2014: 55). Bu ve benzer sonuçlar, aşağıdaki şekilde, başlıklar altında açıklanabilir.

#### **2.2.3.1. Örgütsel Maliyetlere Olan Etki**

Yapılan araştırmalara göre, işgören devir oranının örgütlerin karlılığını, daha genel bir ifadeyle finansal yapısını doğrudan etkilediğini söylemek mümkündür (Avcı ve Küçükusta, 2009: 37). Bir işgörenin işten ayrılmasının örgüte yükleyeceği maliyetler aşağıdaki gibi sıralanabilir (Sanderson, 2003: 46; Robbins, 1993: 47; Phillips, 1990: 61; Bingöl, 2006: 517; Barutçugil, 2004: 474-475);

- İşe yeni alınacak işgören için harcanacak işe alma süreç ve zaman maliyetleri (yayınlanan iş ilanları, yazışmalar, görüşme maliyetleri, seçme ve yerleştirme işleri için kullanılan araç gereç vb.); ya da işten ayrılmanın yarattığı doğrudan maliyetler (Yanık, 2014: 126);
- İşe yeni başlayacak işgörenin alacağı eğitim maliyetleri;

- Yeni işe başlayan işgörenin, işleri yeni öğrenmesi (deneyimsizliği) nedeniyle ücretine göre daha az iş yapması ve yapacak olduğu iş hata-kazalardan dolayı oluşacak maliyet artışı;
- İşten ayrılan işgörenin, işten ayrıldığı gün ve işe yeni alınan işgören ile arasında geçen boş zamanın üretim kaybı oluşturması ve bundan doğacak maliyet;
- İşe yeni başlayan işgörenin, kullandığı araç, makine ve teçhizatlara uyum sağlama sürecinde bu aletlerin belirli bir dönem kullanılmayışının üretimde doğurabileceği verim kaybı;
- İşten ayrılan işgörenlerin yapması gereken işlerin yetiştirilebilmesi sebebiyle diğer işgörelere ödenen fazla mesailerin doğurduğu maliyet;
- İşgörenin bazen kendi bölümündeki işleri aksatan ve diğer çalışanları olumsuz etkileyen olumsuz davranışlarının maliyeti ve
- İşten ayrılan işgörelerin aldıkları tazminat, yasal ödemeler ve yararlandıkları sosyal haklar.

Bunların dışında, örgütlerde işten ayrılmanın dolaylı maliyetleri de bulunmaktadır: Bunlar, ikamesi zor olan ve yapılan işin özünü bilen işgöreni kaybetmenin maliyeti ile bu işgörenin rakip örgütlere geçmesi sonucu onlara sağlayacağı katkı şeklinde ifade edilebilir. Hatta bazen kaybedilen nitelikli işgörelle ticari ilişkiler kurmak isteyen müşterilerin kaybedilmesi de söz konusu olabilmektedir (Yanık, 2014: 126).

### **2.2.3.2. Örgütsel İşleyişin Bozulması**

Örgütün elinde tutmak istediği bir işgöreni kaybetmesi, örgütsel işleyişin bozulmasına da neden olabilmekte ve yeni alınan işgörenin bu işleyişe uyum sağlayamaması, söz konusu olabilmektedir (Yanık, 2014: 126). Sistemlerin kurgulanması ve örgütle birleştirilmesi, zaman gerektiren bir süreçtir. Bu süreç her ne kadar iyi hazırlanmış olursa olsun, birleşme sırasında sistem içinde bazı değişikliklerin olabileceği de mümkündür. Bu durumda sistemdeki süreci uygulayan kişinin, bu süre boyunca deneyim kazandığı ve bunu görev edindiği düşünülebilir. Yeni işe başlayan bir işgören ise, çalıştığı pozisyonla ilgili işe bir katkı sağlamayacağı gibi, işi devrederken de sıkıntı yaşayabilecektir. Bu nedenle işgücü devir hızının yüksek olması, hali hazırda kurulu sistemlerin yürümemesine neden olabilmektedir. Bunun

temel nedeni olarak, örgütsel öğrenme sürecinde aksaklıkların yaşanması, bilgi birikimi ve bilgisel değişikliklerin ortaya çıkması ve işgücü devrinin hızlı olduğu bir durumda bazı bilgilerin kaybolması olarak belirtilebilir (Koç, 2009: 151-152; Kalkan, 2006: 25).

Süreklilik arz eden kadrolarda yeni işgörenin örgüt içinde yer almamasının başka bir sonucu da, örgüt kültürünün oluşturulmasında karşılaşılabilecek sorunlardır (Batılı, 2010: 79). Sürekli çalışanların örgüt kültüründeki etkisizliği; şartlardan ziyade, örgüt ortamındaki sürekli değişimlerden kaynaklanmaktadır. Eğer örgüt tamamen geçici süreli işgörenlerden oluşsa bile buna uygun bir kültür gelişecektir; kültürün var olmaması gibi bir şey mümkün değildir. Diğer taraftan, örgüt kültürü geçici işgörenlerinin anlık davranışlarına göre şekillenecek ve örgütü oluşturan ortak alt faktörler kontrol altına alınamayacaktır. Bunun en temel nedeni, örgütsel belleğin oluşmaması olacaktır (Koç, 2009: 162).

Örgütsel belleğin oluşmuyor olması demek, bir bakıma işletme rutinlerinin de yerine oturmuyor olması demektir. Bu tarz tekrar eden eylemler, bellekte yer almalıdır ki tekrar tekrar uygulanabilsin ve farklı birey ile kişilere devredilebilsin. Bu sonuçlara bakıldığında, örgüt kültürünün oluşması ile ilgili değil, oluşturulması ile ilgili bir sıkıntı doğacaktır. Yani belirli bir kültür ve işgörmeye tarzı mutlaka meydana gelebilecek, ancak bunun iş gücünü etkinleştiren ve verimli hale getiren bir konuma gelmesi için daha fazlasının yapılabilmesi gerekecektir. Bunlar arasında, kişilerin manevi değerlerini önceliğe almak, kişilerin aile hayatını ve özel hayatını iyi bir şekilde yaşamasına imkan tanımak ve sosyal faaliyetler ile uğraşmak gelecektir (Ören vd., 2005: 19). Bu şekilde de işgücü devir oranının yüksek olmasının önüne geçilebilecek ve üst yönetim kontrolünde gerekli çalışmalar yapılabilecektir.

### **2.2.3.3. Örgüt Üyelerinin Yaşayacağı Motivasyon Kaybı**

İşten ayrılmaların, geride kalan işgörenler üzerinde olumsuz etkileri olabilmektedir. Bunun nedenleri arasında, işten ayrılan işgörenin, işlerini başka bir işgörene devretmesi yoluyla iş yükü fazlalığı ve bunun devamında da huzursuzluk ve güdülenme kaybı sayılabilir. Örgütten ayrılan bir işgörenin, kalan işgörenlerden daha iyi iş olanaklarına kavuşacağı görüşü hâkim olduğunda da bu huzursuzluk ve



güdülenme kaybı devam edebilir. İş yükü artan işgörenlere ilave ücretler ödenebileceği düşünülse bile, uzun vadede iş yükü artan işgören, bu durumun altından kalkamayabilir (Yanık, 2014: 127). Spendolini'ye (1985) göre işgören, iş tatminsizliği yaşadığında işinden ayrılabilmesi gerçeğinin yanı sıra, çeşitli nedenlerden dolayı tatminsizlik yaşadığı işinden ayrılamadığı takdirde, işten bir kaçış yolu olarak devamsızlık yapabilir. Bu da iş ile ilgili performansını ve verimliliğini düşürmesi sonucu diğer işgörenleri olumsuz etkileyebilir (Başoda, 2012: 94). İşgörenlerin içinde bulunduğu huzursuzluk ortamı yönetimleri de etkileyecektir. Yaşanan sıkıntılar ve yönetimdeki huzursuzluk bazen uzun vadede bile ortaya çıksa, bir örgütteki iş gücü devrinin yüksek olması ve çalışanların sürekli olarak yenilenmesi yönetimleri de sıkıntıya düşürecektir (Eronat, 2004: 11).

### **2.3. ÖRGÜTSEL DESTEK ALGISI**

#### **2.3.1. Örgütsel Destek Algısının Tanımı ve Önemi**

Örgütsel destek algısı, Eisenberger vd. (1986: 501) tarafından “örgütün işgörenin katılımına önem vermesi ve iyiliğini önemsemesine karşılık algılar ve işgörenleri etkileyen faaliyetlerin, örgütün gönüllü olarak gerçekleştirdiğine ilişkin duygular”, olarak tanımlanmaktadır. Payne'e (1987) göre örgütsel destek, bir işgörenin örgütte ve yaşamında “iyi olma” haline doğrudan olumlu etki yapmaktadır. Böylelikle iş ile ilgili stres kaynaklarının işgörende yarattığı etkiyi azalttığı söylenebilir (Lu, 1999: 63). Meyer vd. (1990: 720) göre örgütsel destek algısı; “örgütün işgörenlerine karşı sergilemiş olduğu tutum ve davranışlar karşısında, işgörenlerin örgütlerine karşı geliştirdiği olumlu ve olumsuz tutum ve davranışların tümüne” denir. İşgörenler tarafından algılanan bu tutum ve davranışlar ise, “örgütün işgörene değer vermesi, saygı duyması ve onların ihtiyaçlarını iyi bir şekilde karşılayıp, katkılarının karşılıksız kalmayacağı yönünde algı geliştirmesi” sonucunda meydana gelir. Shore ve Terrick'e (1991: 638) göre, işgörenlerin işverenlerine karşı algıladıkları bağlılığın bir ölçütü olarak algıladığı örgütsel destek, örgüte karşı geliştirilmiş olan tutumsal bir yanıt niteliği taşımaktadır. Özdevecioğlu (2003: 116) ise, örgütsel destek algısını, işgörenlerin çalıştıkları örgütte kendilerini güvende ve örgütlerinin arkalarında olduğunu hissetmeleri olarak tanımlamaktadır. Hellman vd. (2006: 631) örgütsel destek algısını, “işgörenlerin yapmış oldukları işler sonucunda

örgütüne yapmış olduğu katkının, çalıştığı örgüt tarafından bir değer olarak kabul edilmesi ve bu değer, işgörenler tarafından algılanması” olarak tanımlanmaktadır.

Yapılan bu tanımlardan hareketle örgütsel destek algısının; “kişiden kişiye farklılık gösterdiği ve farklı algılandığı, işgörenlerin örgütlerine yapmış olduğu katkılar neticesinde beklediği geri bildirimleri görmesi ve örgütü tarafından değer verildiğini hissetmesi” üzerine dayanan bir kavram olduğu söylenebilir (Yoshimura, 2003: 10). Diğer yandan örgütsel destek algısı, işgörenlerin örgütleriyle yapmış oldukları bir tür psikolojik sözleşmedir de denilebilir (Aselage ve Eisenberger, 2003: 491).

Günümüz iş dünyasında, işgörenler insan psikolojisi gereği çalıştıkları örgüt tarafından “saygı duyulma”, “kabul ve onay görme”, “değer verilme” vb gibi destek alma ihtiyacı hissederler. İşgörenler için oldukça önemli olan örgütsel destek algısı, işgörenlerin duygusal ihtiyaçlarının karşılanması açısından önemli bir kavram haline gelmiştir. Örgütün işgörenlerine bu algıyı oluşturmasıyla, işgörenlerinin örgüte olan katkılarının farkında olduğunu, onların refahına ve mutluluğuna önem verdiğini ve onlarla birlikte çalışmaktan memnuniyetini belirterek, işgörenin “ait olma, saygı görme ve onaylanma vb.” gibi ihtiyaçlarını karşılar (Armeli vd., 1998’den akt. Özdemir, 2010: 133; Martin, 1995’den akt. Akın, 2008: 142). Dolayısıyla örgüt tarafından desteklenildiğini düşünen bir işgören, kendisini güvende hisseder ve ortaya çıkabilecek herhangi bir sorunda örgütün arkasında durarak ona destek vereceğini bilir (Eisenberger vd., 1986: 500).

Örgütsel destek algısının birçok olumlu sonucu bulunmaktadır. Bu çerçevede, örgütsel destek algısı yüksek olan işgörenlerin örgüte faydalı davranışlar gösterme eğiliminde olacağı, böylece “örgütlerde işe devamlılık, çabalarında artış, sorumluluk duygusunun güçlenmesi, stres ve tükenme davranışlarında azalma, işten ayrılmaların azalması, yüksek iş performansı, iş tatmini, duygusal bağlılık” gibi olumlu sonuçlar sağlayacağı da söylenilebilir (Eisenberger vd., 2001: 42; Eisenberger vd., 1990: 51; Yoon ve Shane, 2002: 98-99; Johlk vd., 2002: 117; Kraimer, 2004: 210; Allen vd., 2003: 99). Bunun da ötesinde işgörenin örgütsel destek algısının yüksek olması, işgörenlerin yenilikçi yönlerinin ortaya çıkmasına neden olur (Zhou ve George, 2001: 682).

İşgörenin örgüt geneli hakkında bilgi sahibi olması, örgütsel destek açısından bir diğer önemli nedendir. İşgörenin çalıştığı örgüt hakkında yeteri kadar bilgi sahibi olmaması ve iş arkadaşları ile uyum sorunu yaşamaması durumunda, verimliliğinde düşüşler olabileceği, buna bağlı olarak da yaptığı işe ve kendine yabancılaşabileceği varsayımında bulunulabilir (Tanrıverdi ve Kılıç, 2018: 7). Bununla beraber, örgütsel destek algısı ile kişinin işe yabancılaşması arasında ters yönlü bir ilişki vardır, denilebilir. Buna göre örgütsel destek algısı seviyesi düştükçe, işe yabancılaşma düzeyi artmaktadır (Taştan vd., 2014: 121). İşe yabancılaşma seviyesinin düşmesi de bir takım olumsuz sonuçlar doğurabilir. Bunlardan bir kaçısı; “işgörenin yaptığı işten keyif alamaması, çalışma isteğinin ve motivasyonunun düşmesi, işiyle ilgili stresinin artması ve böylece örgüte karşı bağlılığını yitirmesi ve işten ayrılma niyetinin artması vb.” gibi sıralanabilir (Kanungo, 1992: 413).

İşgörenler tarafından algılanan örgütsel destek, kişi ile örgüt arasındaki ilişkinin kalitesini artırmakta olup, işgörenlerin örgütlerine karşı tutum ve tavırlarını etkilemekte ve iş çıktıları üzerinde olumlu sonuçlar doğurmaktadır (Yürür, 2005: 96). Buna göre destekleyici bir örgütte bulunması gereken özellikler genel olarak şöyle sıralanabilir (Özdevecioğlu, 2003: 117-118; Rhoades ve Eisenberger, 2002: 699 );

- ***İşgörenlerin yaratıcı fikirlerini, iş veya süreçle ilgili önerilerinin eleştirilerinin dikkate alınması ve gerekiyorsa bu önerilerin uygulanması:*** Örgütlerin, işgörenlerinin sosyo-duygusal ihtiyaçlarını da karşılaması gerekmektedir. İşgörenler kendi fikirleri, eleştirileri, ve önerilerinin dikkate alındığını gördükleri zaman kendilerini değerli ve mutlu hissedeceklerdir; bu durum da ihtiyaç duydukları “saygı, onaylanma gibi insancıl ihtiyaçlarını karşılayacak ve onlar açısından örgüt tarafından bir destek” algılanacaktır.
- ***İşgörenlerin iş sağlığı ve güvenliğinin önemsenmesi:*** İşgörenlerin örgüt tarafından öncelikli beklentilerinden biri de iş sağlığı ve güvenliğinin sağlandığının bilinmesi ve örgütün oluşabilecek mesleki tehlikelerin ortadan kaldırılması için çaba harcamasıdır. Bu gibi kişide önemsendiğini hissettiren uygulamalar işgörende destek algılayacaktır.
- ***Başarılı oldukları takdirde işyerindeki görevi ve pozisyonuyla ilgili sürekliliğinin sağlanmasına ilişkin güvence verilmesi:*** İşgörenler tarafından oluşabilecek hataların normal karşılanacağı ve kişinin başarılı olduğu takdirde

işyerinde çalışmaya devam edeceği, her olumsuz durumda işten çıkarılmayacağı duygusu işgörenlerde destek olarak algılanacaktır.

- ***İşgörenlerin örgüt içindeki ilişkilerinin olumlu olmasının sağlanması, örgüt içi iletişime önem verilmesi:*** Örgüt içi ast-üst, ast-ast ve üst-üst ilişkilerinin olumlu yönde olması hem işgörenler arasında güdülenme kaynağı oluşturacak hem de destek olarak algılanacaktır.
- ***Örgüt içinde, kayırmacılığın yapılmaması, hakkının yenilmemesi ve herkese adil davranılması:*** İşgörenlerin yaptığı işin karşılığını alamaması, örgüt içinde yönetime yakın kişilerin kayırılması, haksız tarafın tutulması ve kişiler arası adilliğin sağlanamaması, destek açısından olumsuz algılanacaktır.
- ***İşgörenlerin, çıkarları doğrultusunda önemsenmesi ve bu doğrultuda yönetsel olarak bazı kararların alınmaması:*** İşgörenler, örgüt içinde birer sosyal varlıktır ve önemsenmek isterler. Kendilerini önemseyen ve bu doğrultuda bazı kararlardan vazgeçen yöneticiler destekleyici yönetici olarak algılanacaktır.
- ***İşgörenlerin katkılarına değer verilmesi:*** İşgörenlerin örgüte olan katkılarının takdir edilmesi sonucunda; örgütsel bağlılıkları artar, performans ve örgüte sadakat düzeyleri yükselir.
- ***İşgörenlerin işine ve örgüte olan inançlarını artırmak:*** İşgörenlerin, örgütün geleceği ile birlikte kendi geleceklerinin (mesleklerinin – işlerinin) de artması, yani ortak bir başarı sağlayacağına inanmaları örgütsel destek algılarını güçlendirecektir.

Örgütler tarafından sağlanan desteğin gönüllü olarak yapılması da göz ardı edilmemesi gereken bir başka konudur. Sosyologlar, işgörelere yapılan yardım ve verilen desteklerin gönüllü olarak yapılmasının, yasal zorunluluklara göre daha fazla anlam ifade ettiğini vurgulamaktadır. Çünkü işgörelere verilen gönüllü destek ve yardımlar onlarda örgütlerinin kendilerine gerçek anlamda değer verdiği ve saygı duyduğu algısını yaratmaktadır (Rhoades ve Eisenberger, 2002: 698).

Kısaca, işgörenin örgüt tarafından görünüşü ne kadar önemli ise örgütün de işgören tarafından nasıl görüldüğü son derece önemlidir. Örgütsel destek algısı, örgüt tarafından sağlanan desteğin işgörenler tarafından nasıl görüldüğünün ve

algılandığının bir fotoğrafıdır, denilebilir. Bu bağlamda, işgören-örgüt ilişkisi çeşitli kaynaklarla geliştirilebilir (Aydın, 2000: 57). Bu kaynaklar arasında, işgörelere finansal güç sağlanması, yaratıcı çalışma etkinlikleri oluşturulması, iş arkadaşlarının desteklenmesi, rahat bir çalışma ortamının oluşturulması vb. gibi sayılabilir (Gül, 2010: 7).

### **2.3.2. Örgütsel Destek Algısı Kavramının Yazınsal Gelişim Süreci**

Örgütsel destek algısı, örgütlerde etkililiğın ve verimliliğın artırılmasına yönelik davranışlar olarak, son zamanlarda alanyazında geniş bir şekilde incelenmektedir. Konu; özellikle 20. Yüzyılın çalışma koşullarında, rekabetin, kargaşanın ve belirsizliğın yarattığı ortamlar dolayısıyla önemini artırmış ve araştırmalara konu olmuştur. Bu nedenle örgütlerin, işgörelerin kendilerini değerli, yetenekli, yararlı ve işe yarar hissetmeleri için onların istek ve ihtiyaçlarını gidermeye ve onları tatmin etmeye çalışması, örgütün rekabet üstünlüğü elde etmeleri açısından fayda sağlayacaktır. Bu yönetim düşüncesi de örgütsel destek kavramını beraberinde getirecektir (Köse ve Gönüllüoğlu, 2010: 87).

Klasik yönetim kuramcılarının tarafından 1900'lü yılların başlarında yürütölen ilk araştırmalar, özellikle işgörelere sağlanan maddi faydalar ve kaynaklar üzerinde odaklanmıştır (Zagenczyk, 2001: 8). 1920'li yılların başında ise, ABD ve Avrupa'da, yönetimde insan ilişkilerini inceleyen çalışmalar artmaya başlanmış ve bu doğrultuda, işgöreleni ve örgüt içindeki insan ilişkilerini incelemeyi amaçlayan dernekler kurulmuş, insana gereken önem verilmeye başlanmıştır. 1924-1936 yılları arasında E. Mayo tarafından deneysel olarak yapılan "Hawthorne Araştırmaları" ile birlikte, insan ilişkilerinin maddi kaynaklardan daha önemli olduğu vurgulanmış ve manevi destek kaynağı olarak ön plana çıkmıştır. Hawthorne araştırmaları böylece, 1950'lerden sonra da insan ilişkileri akımını başlatmış ve 'örgütsel davranış bilimleri'nin doğmasına yol açmıştır (Başaran, 2004: 51-52). 1930'lu yıllarda Hawthorne Araştırmaları, "örgütlerin işgörelenler için önemli bir sosyo-duygusal kaynak" olduğunu göstermiştir. Bu araştırmaların sonuçları, iş molası ve kısa vakit sağlanan işgörelenlerin, bu tür yardım sağlanmayan işgörelenlere oranla örgütlerine ilişkin tutumlarının daha olumlu ve verimliliklerinin daha fazla olduğunu göstermiştir. Araştırmacılar, Hawthorne Araştırmalarında uygulanan deneylerin sonuçlarını daha iyi anlayabilmek

için yöneticiler tarafından görüşme yapılan ve işgörenlerin katıldığı programlar tasarlamışlardır. Bunun sonucunda ise, görüşme yapılan işgörenler yapılmayanlara göre işlerine karşı daha olumlu davranış sergilemişlerdir. Görüşme yapılan işgörenler, bu durumu “çalıştıkları örgütün onlarla ilgilendiği ve önemsendiğinin bir kanıtı”, şeklinde tanımlamışlardır (Zagenczyk, 2001: 8–9).

Mayo (1941), Hawthorne araştırmalarının sonuçlarını sağladığı manevi desteği tartışarak yaymış ve örgütler de, işgörelere toplumsal değışikliklerin (1940’larda gerçekleşen toplu sanayileşme gibi) üstesinden gelebilmeleri için yardımcı olmuştur (Zagenczyk, 2001: 9). Gouldner (1960), bir insan diğere iyi davrandığında, karşılıklılık ilkesine göre bu durum “iyi davranışın geri dönüşünü zorunlu kılmaktadır” kuramıyla da örgütsel destek kavramını savunmuştur (Eisenberger vd., 2001: 42). Blau (1964)’a göre ise, örgütsel desteğin temelini oluşturan bir diğerkuram; “Sosyal Değişim” ya da “Hizmetlerin Takası” olarak isimlendirdiği kuramıdır. Bir bireyin başkasına gönüllü olarak bir iyilik yapması karşılığında, ilerleyen zamanlarda ondan bir iyilik beklemesine dayanan sosyal değişim kuramı (Gül, 2010: 7), işgören ve yönetici ilişkisinde karşılıklı olarak yapılacak olan bir destek algısına vurgu yapmaktadır. Levinson (1965) ise, işgörenler için örgütsel desteğin özellikle bu yıllardaki coğrafi ve sosyal hareketlilik içindeki değışiklikler nedeniyle önemli olduğunu söylemiş ve işgörenlerin, örgütlerine insani özellikler ve kişilik yüklediğini vurgulamıştır. Örgütler, küresel pazarda rekabet üstünlüğü sağlamak için, zamanla üretken işgörenleri yetiştirmektedir. Nitelikli işgörenleri ellerinde tutmak adına, işgören-örgüt ilişkisine büyük önem vermiştir. Bu destek 1970’li ve 1980’li yılların iş çevresinde büyümeye devam etmektedir (Zagenczyk, 2001: 10). Eisenberger ve arkadaşlarının 1986 yılında örgütsel destek algısı kavramı ortaya çıkarmasından bu yana da alanyazında diğerkavramlarla da ilişkileri yer almaya başlamıştır (Gül, 2010: 8).

Bu kavram, 1980’lerin ortalarından itibaren, artan rekabet koşullarıyla beraber gelişmeye başlamış ve örgütsel kaynak kullanımlarının daha verimli hale gelip; maddi kaynakların yanı sıra maddi olmayan kaynakların da iş ve örgüt doyumunu artırdığı anlaşılmıştır. İşgörenlerin örgüte bağlı ve doyumlu olmaları için de kendisine değer verildiğinin örgüt tarafından gösterilmesi; bir başka deyişle, bireysel olarak önemsendikleri duygusunun işgörelere yansıtılması ve yaşatılması gerektiği görüşleri

her geçen gün önem kazanmaya başlamıştır. Dolayısıyla, rekabet gücü elde edebilmek ve verimliliği artırmak adına, işgörenlerinin işe ve örgüte bağlılık düzeylerinin yüksek olmasına ihtiyaç duyan örgütlerin, onları sosyal bir varlık olarak ele alıp; kişiliklerine, yaptıkları işlere, önerdikleri fikir ve görüşlere değer verme gibi davranış kalıplarını benimsemesi yazında odak noktası olmaya başlamıştır (Ulusal, 1998: 56-57; Bozkurt, 2007: 146-147). Örgütsel destek algısını etkileyen örgütsel faktörler; “örgütsel adalet”, “yönetici desteği”, “örgütsel koşullar”, “ödüllendirme ya da cezalandırma sistemleri” vb. gibidir. Bu faktörlerin pekiştirilmesiyle örgütsel destek algısının gelişimi sağlanmaktadır (Boz, 2012: 62). Bahsedilen bu faktörler aşağıda örgütsel destek algısının öncülleri bölümünde detaylı olarak açıklanacaktır.

### **2.3.3. Örgütsel Destek Algısının Kuramsal Temelleri**

Örgütsel destek algısının kuramsal temelleri genel olarak “*sosyal değişim kuramı, karşılıklılık kuramı ve lider-üye etkileşimi kuramı*” olarak üç bölümde incelenecektir.

#### **2.3.3.1. Sosyal Değişim Kuramı Çerçevesinde Örgütsel Destek Algısı**

Sosyal değişim kuramı, örgütlerde işgören ile işveren arasındaki çift yönlü beklentilerin karşılıklı olduğunu; diğer bir ifadeyle, bu ilişkinin bir çeşit alış-veriş olarak görülebileceğini ifade etmektedir (Turunç, 2010: 252). Lambe vd. (2001) ile Gefen ve Ridings (2002)’ e göre bu kuram, “iki tarafın da saygı ve itibar görme onurlandırılma, arkadaşlık, dikkate alınma ve benzeri” gibi ödüllendirilme beklentisi içerisinde bir sosyal ilişkiye girildiği ve bu ilişkileri sürdürdüğünü (Bolat vd., 2009: 219); insan etkileşiminin bir alışveriş olduğunu ve bunun da ödül ve cezalara dayalı olarak gerçekleştiğini ileri sürer. Bu nedenle bu kurama sosyal alışveriş kuramı da denilmektedir (Özkalp, 2004: 34).

Blau (1955, 1960, 1964), Homans (1958) ve Emerson (1962) gibi sosyologlar ile Thibaut ve Kelley (1959) gibi sosyal psikologlar, kuramın gelişimine katkıda bulunan öncü araştırmacılarıdır. Homans (1958) ilk sistematik kuramı, sosyal davranışı bir değişim ilişkisi olarak görerek geliştirmiştir. Thibaut ve Kelley’e (1959) göre, örgütlerde insanlar birey-birey, birey-grup ya birey-örgüt ilişkisi içinde bulunarak

işbirliği yaparlar ve sonucunda istedikleri sonuçlara ulaşırlar (Gürbüz, 2006: 52). Emerson'un (1962) ise kurama, çift yönlü değişim ilişkileri üzerinde güç ve bağlılığın etkileri konusunda katkısı olmuştur. Emerson (1962), güç dengesizliklerinin sosyal ilişkiler üzerindeki etkisini devamlı kılmadığını; bir sosyal değişim ilişkisinin devamlılığının sağlanılabilmesi için, karşılıklı bağımlılığın büyük önem taşıdığını öne sürmüştür. Bu yönüyle sosyal değişim kuramı, karşılıklı dayanışma ve bağlılığı gerektirmektedir. Bununla beraber, Blau (1964), bir değişim süreci olarak tanımladığı sosyal ilişki kavramını ilk kez "Sosyal Değişim Kuramı" olarak adlandıran yazardır (Bolat vd., 2009: 219).

Blau (1964)'nin yaklaşımına göre, sosyal değişim, sosyal gruplarda gerçekleşir (Özkalp, 2004: 35) ve işgörenler arasındaki karşılıklı destek de sosyal değişim ilişkilerine örnek olarak verilebilir. İşgörenler, örgütlerle oluşacak olan sosyal değişim ilişkisini kabul ederek işe başlarlar. Aralarındaki sosyal değişim ilişkisi, yöneticilerin işgörenlerine uygun iş koşulları sağlamasıyla ortaya çıkmaktadır ve devamında ise işgörenler örgütlerine bağlı olarak, onlar için emek harcıyarak ve çaba göstererek; yöneticiler de işgörenlerini bu emek ve çaba karşılığında ödüllendirerek kaynak sağlamaktadırlar. Bu karşılıklı kaynağın alış-verişi sonucunda sosyal değişim ilişkileri ortaya çıkmaktadır (Zagenczyk, 2001: 10). Karşılıklı olarak beklenen alış-veriş gerçekleştiğinde ise, bahsedilen örgüt üyeleri güçlenecektir (Özkalp, 2004: 35). Blau (1964)'ya göre; sosyal değişim kuramının temelini, maddi ödüllerden çok, sürekliliği olan karşılıklı güveni sağlayacak ilişkiler oluşturmaktır. Bir örgüt, işgörenleri için bir iyilik yaptığında, karşılığında da işgörenlerinden bir iyilik bekleyecektir. Dolayısıyla, örgüt-işgören arasındaki değişim ilişkisi oldukça önemlidir (Jawahar ve Hemmasi, 2006: 645).

Shore ve Shore (1995)'a göre ise, örgüt ve işgören arasındaki sosyal değişim ilişkisinin güçlü olması, örgütün işgörenine destek olmaya devam edeceği anlamı taşımaktadır. Bu da işgörenin kariyer geleceği konusunda kendisini güvende hissetmesini sağlar (Mimaroğlu, 2008: 38). Bununla beraber örgüt ve işgörenler arasında sağlanan sosyal değişim işgörenlerin daha aktif ve yaratıcı olmalarını, iş için daha fazla zaman ve enerji harcamalarını, daha fazla sorumluluk almalarını sağlamaktadır (İşbaşı, 2000: 14-15).



Organ vd. (2005), sosyal ve ekonomik değişimi birbirinden ayırmış; bunları iki ayrı boyutta incelemiştir. Sosyal değişimde örgüt-işgören arasındaki ilişkiler gönüllülük temeli esas alınır ve bir taraf diğer tarafa bir kaynak sağladığında diğer tarafın da aynı şekilde karşılık vermesi beklenir. Bu karşılık, zorunlu bir davranış olmayıp; zamanlaması ve niteliği de belli değildir. Moideenenkuty (2005)'nin sosyal değişim kuramına göre ise değişimin şartları açıkça belirlenerek sözleşmelere dayandırılır ve davranışların gönüllü bir şekilde olmayıp; genel olarak maddi çıktılarına yönelik geliştiğini söylemektedir (Özaslan vd., 2009: 102-103).

Sosyal değişim kuramı ile ilgili birçok görüş olmasına rağmen bu kuram, örgütün devamlılığını sağlayabilmesi ve kişilerin ihtiyaçlarını giderebilmesi için insan ilişkilerinin gerekli olduğu ve sürekli olarak birbirleriyle iletişimde olmaları gerektiği temeline dayanmaktadır. Sosyal değişim kuramında öne çıkan bazı özellikler şunlardır (Gürbüz, 2006: 52):

- Taraflar arasındaki karşılıklı ilişkiler gönüllülük esaslıdır ve birbirlerine sunacakları karşılığın bir zamanlaması ve niteliği de bulunmamaktadır,
- Taraflar arasındaki sosyal değişim sonucunda tarafların elde edeceği kazanımlar için anlaşma yapılmaz; kişilerin takdirine bırakılır,
- Sağlanan kaynaklar maddi boyutta değildir,
- Sağlanan kaynak karşılığında gelecekte niteliği açık seçik belirlenmemiş sorumluluklar ortaya çıkarmaktadır,
- Sosyal değişim sonucu karşılıklı güven ve arkadaşlık oluşmaktadır.

Buradan hareketle, sosyal değişim kuramından da destek alan, örgütsel destek algısı kavramının, örgütsel bağlılık ve iş gayreti ile olumlu, işgücü devir oranı ve devamsızlık kavramlarıyla ise olumsuz ilişki içinde olduğu söylenebilmektedir. (Canipe, 2006'dan akt. Bozkurt, 2007: 154).

### **2.3.3.2. Karşılıklılık Normu Kuramı Çerçevesinde Örgütsel Destek Algısı**

Karşılıklılık normu kuramı, örgütsel destek algısının temelini oluşturan bir diğer kuramdır. Kuram Gouldner (1960) tarafından ileri sürülmüştür ve sosyal değişim kuramında olduğu gibi, kişilerin karşılıklı olarak olumlu davranış göstermeleri temeline dayanmaktadır. Karşılıklılık normu kuramının var olabilmesi için, öncelikle

taraflar arasında kendilerine yardım eden kişilere olumlu olarak karşılık vermeleri, olumsuz bir davranışa yer vermemeleri gerekmektedir (Lui: 2004: 13). Gouldner (1960) karşılıklılık normu kuramını, kişiye yapılan bir yardım sonucunda elde edilen kazancın değerinin, kişinin o an bu yardıma ne kadar ihtiyacı olduğuna bağlı olarak değişebileceğini ve bu normun evrensel özelliğinin, “karşılaşılan durumun şartlarına”, “kişilerin karakter özelliğine” bağlı olduğunu söylemiştir. Aynı zamanda, kişiye yardım sağlayan tarafın kaynakları ve güdüleri, karşılıklılık normunu etkileyebilecektir (Gouldner, 1960: 173).

Karşılıklılık normu ilkesi, işgören-işveren ilişkileri kapsamında düşünüldüğünde; işverenin işgörene iyi davranışlarda bulunması sonucu, karşılığında işgörenin de iyi davranışlar sergilemesi beklenmektedir. Örgütsel destek kapsamında düşünüldüğünde ise, işgörenlerin bu karşılığı, örgütün değer verdiği davranışlarla göstermek istemeleri açısından önemlidir. Örgütsel destek algısı, örgütün iyiliğinin düşünülmesi ve amaçlarına ulaşmasına yardım etme zorunluluğunu ortaya çıkarır. Karşılıklılık kuramında bahsedilen zorunluluk; hissetme kavramı, örgütsel destek algısı ve duygusal bağlılık arasında çıkan olumlu ilişkiye dayanmaktadır (Eisenberger vd., 2001: 42). Bu bakımdan karşılıklılık normu kuramına ihtiyatla yaklaşan işgörenler, örgütün kendi iyiliklerini ne kadar düşündüğünü ve katkılarına ne kadar değer verildiğini fark edip, kendi gayretlerini göstermeye başlayacaklardır (Lynch vd., 1999: 467). Kısaca işgörenler, örgütleri içerisindeki kişiler ve yöneticilerinden algıladıkları eşit ve adil tutum ve davranışlara karşılıklılık normu gereği bir karşılık verme ihtiyacı hissedeceklerdir (Gürbüz, 2006: 53).

### **2.3.3.3. Lider-Üye Etkileşimi Kuramı Çerçevesinde Örgütsel Destek Algısı**

Örgütsel destek algısının açıklanmasında yararlanılabilecek diğer bir kuram olan lider-üye etkileşimi kuramı, karşılıklı ilişki temeline dayanmaktadır. Bu kuram, lider ile işgörenler olgunlaşmış bir ilişki geliştirebilirse, etkili bir liderlik süreci ortaya çıkabileceği temelinde bir varsayıma dayanmaktadır (Graen ve Uhl-Bien, 1995: 225). Scandura vd. (1986)’e göre lider-üye etkileşimi kuramını oluşturan en önemli unsur, “lider ve işgörenleri arasındaki ilişki ve etkileşimin kalitesi”dir. Bu kalite, liderin işgörenlerine gösterdiği ilgi, desteğin ve ona sağladığı kaynakların düzeyini göstermektedir. Yüksek kaliteli lider-üye etkileşiminde lider, işgörenlerin gelişimine

katkı sağlamak ve onlarla bireysel düzeyde ilgilenmektedir (Liden ve Graen, 1980: 451-452). Böyle bir ilişkide lider, işgörenlerin bireysel gelişimine önem vermekte, güvenmekte, onları rutin olmayan işlerle görevlendirmekte ve duygusal anlamda da destek sağlamaktadır (Şen ve Yaşlıoğlu, 2010: 105). Ayrıca lider üye etkileşimi, liderin tüm işgörelere aynı şekilde davranmadığı her bir işgörelle farklı düzey ve şekillerde ilişki kurduğunu varsaymaktadır. Bu ilişkiler, karşılıklı geliştirdikleri saygı ve güvene dayalı güçlü bir etkileşimin sonucunda gelişebileceği gibi; sadece iş sözleşmesinde yer alan şartlarla da sınırlı olabilir (Graen ve Cashman, 1975; Graen vd., 1977; Sparrowe ve Liden, 1997'den akt. Fındık, 2011: 11). Bu da etkileşimin kalitesini gösterir.

Liden ve diğerlerine (1997) göre ise, lider-üye etkileşimi kuramı, yönetici-işgörel arasında oluşan olumlu etkileşim ve dolayısıyla iki taraf arasında da yapıcı iş ilişkilerine de katkıda bulunmaktadır. Yöneticilerin önemli bir bilgi kaynağı olması bunun nedenlerinden sayılabilir (Eisenberger vd, 2004'den akt. Derinbay, 2011: 17). Dolayısıyla lider-üye etkileşimi kuramı geleneksel liderlik modellerinden ayrılmakta; yönetici ve işgörel arasındaki ikili ilişkileri etkileşim süreci sonucunda oluşan farklılaşma açısından değerlendirmektedir (Baş vd., 2010: 1014).

Yönetici; maaş artışı, kişisel gelişim olanakları ve benzeri gibi ödülleri sağladığı için, işgörel açısından örgütü ayakta tutan bir kolon gibi görülmektedir. Bu bakımdan lider-üye etkileşimi, işgörel ve yönetici arasındaki ilişkiyi incelemektedir. Yöneticiler örgüt temsilcileri oldukları için, yönetici ve işgörel arasında ortaya çıkan etkileşim, dolaylı olarak işgörelenin örgütsel destek algısını etkilemektedir (Silbert, 2005: 7). Bunun yanında lider-üye arasındaki ilişkinin şeklini ortaya çıkaran tek bir boyut olmadığını söyleyen araştırmacılar, bu ilişkileri açıklamak adına, bir takım yaklaşımlar geliştirilmiştir (Arslantaş 2007'den akt. Kaşlı, 2009: 39). Liden (1986), lider-üye etkileşimini, “algılanan katkı, bağlılık (sadakət) ve etki (sevgi)”, olmak üzere üç boyutta tanımlamıştır. Liden ve Maslyn (1998) bu üç boyuta dördüncü bir boyut olarak “profesyonel saygı” boyutunu eklemiştir (Yıldız vd., 2008: 97). Bu çalışmada lider üye etkileşimi hem genel olarak, hem de “sevgi, katkı, sadakat ve profesyonellik” alt boyutları ile ele alınacaktır. Lider üye etkileşiminde bahsedilen “etki” kavramından, alanyazında “sevgi” ya da “duygusal etkileşim” olarak da bahsedilmektedir (Erdem 2008'den akt. Bolat, 2011: 169). Sevgi kavramını,

lider ve işgören arasında iş yada mesleki değerler dışında, bir tür arkadaşça sevgi oluşması ve birlikte çalışmaktan keyif almaları durumu, olarak tanımlayabiliriz (Yıldız vd., 2008: 102). *Katkı*, örgütün ortak amaçları için, dolaylı veya dolaysız her bir üyenin, liderle olan ikili etkileşiminde ortaya koyduğu iş odaklı eylemlerinin miktarı, kalitesi ve yönü ile ilgili algılamalarıdır (Bolat, 2011: 168). Bu değerlendirmede önemli olan, liderin bu işlerin yapılması için sağladığı kaynaklar ve imkânların seviyesi ile astın sorumluluklarının ötesinde gayret göstermesi veya iş ile ilgili sorumluluk almada gösterdiği gayrettir (Yıldız vd. 2008: 101). İşine yoğun emek ve gayret sonucu başarı elde eden işgören, liderle daha kaliteli bir etkileşim gerçekleştirebilir. Bu tür bir etkileşimin sonucunda da lider, elinde bulunan “bütçe, malzeme, fiziksel kaynaklar, bilgi tecrübe aktarımı” gibi kaynaklarını astlarına aktarma yoluna giderek, karşılıklı oluşan bu etkileşimde örgüt çıkarı sağlanabilir. *Bağlılık*, lider ile üyenin birbirlerinin davranış ve karakterlerini desteklediklerini toplum içinde göstermeleridir (Yıldız vd., 2008: 101). Bu boyut, liderlerin kimlere hangi işlerin verilmesi yönünde karar vermelerinde yardımcı olmaktadır (Bolat, 2011: 169). Bağlılık, lider ve üyelerinin birbirlerine sadık olmalarına odaklanır ve lider-üye etkileşiminin gelişiminde ve devamında kritik bir rol oynar (Kaşlı, 2009: 41). Bağlılığın bu yönüyle liderler, bağlılık düzeyi yüksek astlara, örgütte bağımsız karar alma ve/veya sorumluluk almayı gerektiren görevleri verme eğiliminde olabilirler (Erdem 2008’den akt. Bolat, 2011: 169). Son olarak *profesyonel saygı* ise, “örgütün her bir üyesinin diğer örgüt üyeleri tarafından örgüt içi ve/veya örgüt dışında kendi çalışma alanı ile ilgili olarak oldukça ileri düzeyde olduğunun tanınma derecesi ile ilgili algıdır” (Kaşlı, 2009: 43). Bu algılanma, şahısla ilgili olarak atfedilen bir takım bilgileri kapsamaktadır. Bunlar; kişisel deneyim, örgüt içinde veya dışında yer alan kişiler tarafından yapılan yorumlar ve kişi tarafından elde edilmiş olan ödül veya geçmişe ait profesyonel saygınlık, şeklinde sıralanabilir (Yıldız vd., 2008: 102).

#### **2.3.4. Örgütsel Destek Algısını Oluşturan Unsurlar**

Örgütsel destek algısı konusunda ilk çalışmaları yapan Eisenberger ve arkadaşları (1986: 500) örgütsel destek algısını genel düzeyde tanımlamıştır. Ancak, daha sonra yazında yer alan çalışmalarda Kraimer ve Wayne (2004) örgütsel destek algısı kavramını üç boyutta incelemiştir: Yazarlar bu boyutları “uyum sağlama desteği,

finansal destek ve kariyer desteği”, şeklinde belirtmişlerdir (Kraimer ve Wayne, 2004: 210-218):

- **Uyum Sağlama Desteği:** Yıldırım (2004), bireyin sosyal etkileşim içerisinde olduğu kişilerin onun sosyal destek kaynaklarını oluşturduğunu vurgulamaktadır. Birey, yaşantısının herhangi bir yerinde bu kaynaklardan biri ya da bir kaçından gelecek olan desteğe ihtiyaç duyabilir (Duru, 2008: 15). Bu bağlamda uyum sağlama desteği ; “İşgörenin işine uyum sağlaması amacıyla, örgütte birimler arası rotasyonu ya da iş için farklı bir bölgeye geçmesi sonucu örgüt tarafından verilen destek, işgörene gösterilen ilgi” olarak tanımlanmıştır. Bu bağlamda yazarlar, örgütün kendi politikaları ve uygulamaları doğrultusunda sağlanan bir uyum sağlama desteğinin örgütsel destek algısını da artırdığını gözlemlemişlerdir. Black ve diğerleri (1991) ile Guzzo, Noonan ve Elron (1994)’na göre ise, işgörene uyum sağlama desteğinin kapsamında “kültürlerarası öğrenme, memleketine geri gönderme yardımı, işgören ve işgörenin ailesiyle ilgilenme ve işgörene sağlanan dil yardımı” gibi uygulamalar yer almaktadır. Alanyazına bakıldığında; örgüt tarafından sağlanan uyum sağlama desteğinin, olumsuz yaşantılar, duygulanım ve strese karşı hem doğrudan, hem de dolaylı etkisinden söz edilebileceği görülmektedir. Bazı çalışmalar, işgörenlerin yaşayacağı stres ve depresyon gibi olumsuz durumlara karşı bir destek sağlayacağı; diğer bazı çalışmalar ise sağlanan bu desteğin bireyin yaşantılarındaki olası olumsuz (yalnızlık, dışlanmışlık hissi vb.) etkileri doğrudan azaltıcı bir işlevi olduğunu söylemektedir (Cohen ve Wills, 1985; Cohen, 2004’den akt. Duru, 2008: 15 ). Kısaca, işgörenin yeni bir örgüte uyum sürecinde sağlanan desteğin, işgörende olumsuz bir takım duyguların azaltılmasında oldukça önemli bir rol üstlendiğini söyleyebiliriz.
- **Finansal Destek:** Örgütün, işgörenleriyle ilgilenmesi, finansal ihtiyaçları ve katkılarını telafi ve çalışma faydaları açısından ödüllendirmesi olarak tanımlanabilir. Finansal destek; “ücret, finansal teşvikler, ödüller vb. örgütsel politikalar ve uygulamalar” ile artırılabilir. Bu yönüyle finansal destek işgörende iş tatminini etkileyen faktörlerden en önemlisidir, diyebiliriz. İşgörenin, işe karşı tutumunu, aldığı ücretin yeterliliği, ihtiyaçlarını karşılama derecesi, uygulanan ücret sistemi ve terfi politikasının adil ve beklentilerine uygun olması gibi etkenler belirlemektedir. Bu beklentilerinin karşılandığı

ölçüde, kişi örgütsel destek algılamaktadır (Groot ve Brink, 1999: 344). Ücret, işin sorumluluk düzeyine, bireyin yeteneğine ve toplumun ekonomik yapısına uygun ise, işgörenin işine ve örgüte karşı tutumu olumlu olmaktadır. Diğer taraftan, alınan ücretin diğer işgörelere göre dengeli olması, yüksek olması da bu durumu etkileyen faktörlerdendir (Kolasa, 1969: 455). İşgörenin finansal destek algısı düzeyi, işgörenin performansını da etkilemekte; düşük olduğunda, devamsızlık ve işten ayrılma oranlarını artırmakta ve iş tatmini seviyesini düşürmektedir (Saal ve Knight, 1988: 304).

- **Kariyer Desteği:** Kariyer desteği; “işgörenlerin kariyer olanak ve gelişimleri ile ilgili örgütün işgörenine gösterdiği ilgi”, olarak ifade edilebilir. Diğer bir ifadeyle kariyer geliştirme; “işgörenin kariyeri boyunca kariyer amaçlarına ulaşabilmesi için uygulanan programlar, eylemler ve faaliyetlerdir”, denilebilir (Thomas, 1980: 40). Kariyer geliştirme desteği de uyum sağlama desteğinde olduğu gibi, örgüt politikaları ve uygulamaları doğrultusunda farklılık göstermektedir. Ayrıca kariyer geliştirme kapsamında örgütsel destek algısı uygulamaları, işgörene sunulan uzun dönemli kariyer planlamalarını, kariyere yönelik performans tahminlerini ve farklı bir görevde çalışan işgörenin danışmanlığı gibi faaliyetleri de kapsamaktadır. Dolayısıyla farklı bir görevde çalışan işgörene yapılan danışmanlık da örgütsel desteğe önemli bir katkı sağlamaktadır. Örgütün işgörenlerin meslekte ilerleme ihtiyaçlarına karşı duyarlı olması, işgörenin örgütsel destek algısı açısından önemlidir (Palmer, 1993: 135). Kariyer desteği bu yönüyle, örgüt içerisinde nitelikli işgörenleri bulabilme olanağı sağlarken; işgörelere de kendi yetenek ve beklentilerine uygun görevlerde bulunma fırsatı vermektedir. Dolayısıyla, kariyer desteği bir sistem olarak ele alındığında, işgören ve çalıştığı örgütün her ikisi de gelişme fırsatı yaratıp; sisteme katılma imkânı sunar (Doğan, 1996: 246).

### 2.3.5. Örgütsel Destek Algısının Öncülleri

Alanyazın incelemelerinden de anlaşılacağı gibi işgörenler tarafından algılanan örgütsel desteğin ortaya çıkmasına öncü olan bazı değişkenler bulunmaktadır. Bu bölümde, örgütsel destek algısı kavramının nasıl ortaya çıktığını daha iyi anlayabilmek adına, örgütsel desteği etkileyen değişkenler incelenecektir (Köse, 2008: 62). Rhodes ve Eisenberger’in 2002 yılında yapmış olduğu çalışmada örgütsel desteği etkileyen

faktörler üç grupta toplanmıştır. Bunlar alanyazın incelemelerine göre genel olarak, “bireysel faktörler, örgütsel faktörler, örgütsel ödüller ve iş koşulları” olarak, aşağıda yer almaktadır (Rhodes ve Eisenberger, 2002: 698-701).

### **2.3.5.1. Bireysel Faktörler**

Yapılan araştırmalara bakıldığında, işgörenlerin bireysel farklılıklarının örgütsel destek algısı düzeyi üzerinde çok güçlü olmasa da yine de bu faktörün bir değişken olarak ortaya çıktığı söylenilebilir (Bozkurt, 2007: 165). Yazında örgütsel destek algısının karşılıklı bir etkileşimden meydana geldiği söylenmiştir. Bu ilişkide işgörenlerin kişilik özelliklerinin yanı sıra, “kişinin yaşı, cinsiyeti, eğitimi ve çalışma yılı gibi demografik özellikleri”nin de önemli birer değişken olduğu belirtilmektedir (Erkoç, 2015: 10).

#### **2.3.5.1.1. Kişilik Özellikleri**

Kişilik, bir insanın duygu, düşünce ve davranışlarını etkileyen faktörlerin kendine has görüntüsüdür ve içten - dıştan gelen uyarıcıların etkisine de açıktır. Kişinin biyolojik ve psikolojik, kalıtsal ve edinilmiş bütün yeteneklerini, güdülerini, duygu, alışkanlık ve isteklerini ve bütün davranışlarını kapsamaktadır (Yelboğa, 2006: 198). Kişilik, örgütün işgörenlerine karşı davranışlarının, işgörenler tarafından iyi ve ya art niyetli olarak yorumlanması aşamasında etkilidir. Öncelikle, bireylerin kişilik özelliklerinin farklı olmasından dolayı, örgütsel destek algıları da birbirlerinden farklı olacaktır. İşgörenlerin farklı bakış açıları, örgütlerine de farklı tutumlarla yaklaşabilecek ve bu da örgütsel destek algılarını farklı etkileyecektir. Buna karşılık kişinin agresif ya da çekingen davranışları, ilişkilerin gelişmesini engelleyeceği gibi, örgütsel destek algısını da azaltacaktır. Güvenilir, dikkatli, düşünce, saygı ve anlayışı kapsayan davranışlar, iş performansının artmasına, bunun sonucunda da örgütün yaklaşımlarının iyileşmesine ve kişide örgütsel destek algısının artmasına olanak sağlayacaktır. Genel olarak yapılan araştırmalar, kişinin toplum tarafından kabul edilmiş iyi davranışları ile örgütsel destek algısı arasında olumlu bir ilişki olduğunu; olumsuz davranışları arasında ise, negatif bir ilişki olduğu belirlenmiştir (Rhoades ve Eisenberger, 2002: 701).

### 2.3.5.1.2. Demografik Özellikler

Örgütsel destek algısını etkileyen demografik özellikler şöyle açıklanabilir:

- **Yaş:** Bireyler, buldukları farklı yaş gruplarına göre farklı ihtiyaçlara, isteklere, düşüncelere ve bakış açılarına sahiptirler. Buna örnek olarak, iş hayatına yeni başlamış bir işgörenin iş hayatına bakış açısı ile orta yaşlı bir işgörenin bakış açısı farklılık gösterilebilir (Güner, 2007: 34). Yoshimura (2003) araştırmasında, genç işgörenlerin, yaşlı işgörelere kıyasla örgütsel destek algısı düzeyinin daha yüksek olduğunu söylemiştir (Yoshimura, 2003: 63). Bu doğrultuda, yaş ile örgütsel destek algısı arasındaki ilişki araştırmalara konu olmuş ve yapılan araştırmalarda, örgütsel destek algısı ile yaşın ilişkisi açık ve net şekilde ortaya konamasa da bazı araştırmalar, yaş ilerledikçe örgütsel destek algısı düzeyinin arttığını (Bhathumnavin, 2001: 257; Hellman vd., 2006: 638-639; Rhoades ve Eisenberger, 2002: 708; Selçuk, 2003: 61; Yoon ve Lim, 1999: 936); bazıları azaldığını (Yoshimura, 2003: 48, Kalağan, 2009: 17), bazı araştırmalar ise örgütsel destek algısı ile yaş arasında bir ilişki olmadığını ortaya koymuştur.
- **Cinsiyet:** Cinsiyet ile örgütsel destek algısı arasında yapılan az sayıda çalışmada, aralarında önemli bir ilişki bulunamadığı görülmekle birlikte (Yoshimura, 2003:12) örgütsel destek algısı düzeyi genel olarak, erkek işgörelerde daha yüksek bulunmuştur (Amason ve Allen, 1997: 956; Yoon ve Thye, 1998: 306; Yoon ve Lim, 1999: 936; Welchans, 1995: 135). Amason ve Allen (1999), örgütlerde iletişim ve algılanan örgütsel desteğin işgören cinsiyetiyle ilişkisinin olup olmadığını araştırmışlardır. Kadın işgörelerin örgütlerinde cinsiyet ayrımcılığını hissetmeleri durumunda örgütsel destek algısı düzeyleri düşmekte olup; erkek işgörelerin iletişim ilişkilerinin kadın işgörelere göre daha olumlu olduğu sonucuna varılmıştır. Dolayısıyla erkek işgörelerin çalışma arkadaşlarıyla iletişim ilişkisi iyi olduğundan, örgütsel destek algısı düzeylerinin de daha yüksek olduğu belirtilmiştir (Amason ve Allen, 1997: 956).
- **Eğitim:** Eğitimin, işgörelerin bireysel destek algısı üzerinde etkili olduğu söylenmekte olup; eğitilmiş işgörelerin eğitimsiz işgörelere oranla örgütsel destek algısının daha fazla olduğu görülmektedir. Rhoades ve Eisenberger'in (2002) yapmış oldukları meta-analiz çalışması sonucunda,



eğitim ile algılanan örgütsel destek arasında olumlu bir ilişki olduğu ortaya koyulmuştur (Rhoades ve Eisenberger, 2002: 708). Selçuk (2003) araştırmasında, işgörenlerin kişisel gelişim destek algılarının eğitim düzeyi değişkeninden etkilendiği sonucuna ulaşmışlardır. Bunun nedenini ise, örgütün işgörene mezuniyet durumuna göre onlara ya üst düzey pozisyonlara yükseltmek için daha çok öncelik, fırsat ve kişisel gelişim desteği vermesi ya da hiçbir yükselme ve gelişim olanağı vermemesiyle açıklamıştır (Selçuk, 2003: 62). Öte yandan Fuller vd. (2006), örgütsel destek algısı ile eğitim düzeyi arasında anlamlı bir ilişki bulamamışlardır (Fuller vd., 2006: 337). Akalın (2006) ise, eğitim düzeyi düşük işgörenlerin eğitim düzeyi yüksek işgörelere göre örgütsel destek algıları düzeyinin daha yüksek olduğunu belirtmiş ve bunun nedenini, eğitim düzeyinin arttıkça işgörenlerin beklentilerinin de artacağı şeklinde yorumlamış ve eğitim düzeyinin, kişinin bakış açısını, algılarını, öz-değerlerini etkileyen bir özellik olarak nitelendirmiştir (Kalağan, 2009: 19).

- **Hizmet Süresi:** İşgörenlerin hizmet süresi ile örgütsel destek algısı arasında olumlu bir ilişki olduğu söylenilebilir. Kıdemi daha fazla olan işgörenler, örgütsel destek algısı düzeyinin yüksek olmasının da etkisiyle örgütlerine karşı olumlu düşünceler geliştirebilmektedirler (Rhoades ve Eisenberger, 2002: 701). Yüksek hizmet süreli işgörenlerin örgütsel destek algısı düzeylerinin, düşük hizmet süreli işgörelere göre daha yüksek olduğu görülmektedir. İşgörenlerin örgütlerinden memnun olmaları sonucu işlerinden ayrılmak istememeleri, bunun başlıca nedeni kabul edilebilir (Rhoades ve Eisenberger, 2002: 707-708). Bazı araştırmalarda ise, hizmet süresi ile örgütsel destek algısı arasında olumsuz yönde bir ilişki olduğu belirtilmiş ve buna neden olarak, başlangıçta her iki tarafın da birbirlerine karşı daha insancıl duygular beslerken; zamanla sosyalleşmenin de etkisiyle karşılıklı çatışmaların, tahammülsüzlüklerin ve memnuniyetsizliklerin oluşmaya başlaması gösterilmiştir (Akalın, 2006: 106).

### 2.3.5.2. Örgütsel Faktörler

Örgütsel destek; “örgüt değerlerinin işgörenlerin esenliğini dikkate alması ve onların memnuniyetlerini artırıcı işlevler yapılması durumu” ifade eder. Bu tanımdan da anlaşılacağı gibi; örgütün işgörelere karşı tutum ve davranışları ya da örgütün sahip olduğu nitelik ve yapacağı uygulamalar işgöreleri etkileyecektir. Rhoades ve Eisenberger (2002: 699-701), yapmış oldukları meta-analiz çalışmasında algılanan örgütsel desteğin öncüllerini; “örgütsel adalet, yönetici desteği, ödüller ve iş koşulları” olarak sınıflandırmışlardır. Bu sınıflandırmayı kaynak olarak alan bu bölümde, örgütsel destek algı düzeyini etkileyen örgütsel faktörler aşağıdaki şekilde incelenecektir (Köse, 2008: 64).

#### 2.3.5.2.1. Örgütsel Adalet

İlk kez Greenberg (1987) tarafından kullanılan örgütsel adalet kavramı, Greenberg'e (1990) göre hem çalışan işgörelerin kişisel doyumlarını hem de örgütlerin işlevlerini etkili bir şekilde yerine getirebilmeleri için gerekli olduğunu söyleyip, benzer şekilde oluşan adaletsizliğin de örgütler için bir sorun niteliği taşıdığını öne sürmüştür (Önderoğlu, 2010: 2). Örgütlerde işgörelerin çabalarını destekleyip güdülenmelerini sağlayan faktörlerden biri de örgütteki uygulamaların ve işleyişin adil olduğuna inanmalarıdır. (Yazıcıoğlu ve Topaloğlu, 2009: 4). Örgütsel adalet; “ödü ve cezalar gibi örgütsel kaynakların dağıtımının, dağıtım kararlarının ve bu kararları belirlemede kullanılan prosedürlerin yürütülmesi sırasında gerçekleşen kişiler arası davranışların nasıl olması gerektiği ile ilgili kurallar ve sosyal normlar bütünüdür”, denilebilir (Folger ve Cropanzano, 1998: xvi). İşgörel, kendilerini örgütsel adaletin bu yönüyle örgütteki diğer işgörelere karşılaştırmakta ve kuralların bütün işgörelere eşit uygulanmasını, işin niteliğine göre ücret ödenmesini, herkesle eşit haklarla izinlere sahip olmayı, örgütte sağlanan sosyal imkânlardan herkesle aynı derecede yararlanmayı beklemektedir. (Özdevecioğlu, 2003: 78) Aynı şekilde, Adams'ın Eşitlik Kuramında ileri sürüldüğü gibi, kişilerin işindeki başarısı ve işiyle ilgili tatmin olma derecesi de çalıştığı ortamla ilgili olarak algıladıkları eşitlik ya da eşitsizlikle ilgilidir, denilebilir (Luthans, 1981'den akt. Özdevecioğlu, 2003: 78). Dolayısıyla örgütsel adalet algısı, hem işgörel hem de örgüt için çok önemli bir

kavram olup; örgütsel destek algısı kavramının da en önemli belirleyicilerinden biridir (Bozkurt, 2007: 162).

Örgütsel adalet kavramı, alanyazın incelemelerine göre üç boyuttan oluşmaktadır. Bunlar; “dağıtımsal adalet, işlemsel adalet ve etkileşimsel adalettir”. Bu sınıflandırmada özellikle, dağıtım adaleti ve işlemsel adalet arasındaki ilişkiler ele alınmıştır. “*Dağıtım adaleti*”, örgütte elde edilen çıktılarının dağıtımıyla ilgili adaletli olma durumudur (Beugre, 2002: 1095). Bir örgütte dağıtım adaletinin yüksek düzeyde olması durumu, örgütlerine daha çok katkıda bulunan işgörenlerin daha çok ödül; daha az katkıda bulunan işgörenlerin ise daha az ödül aldığı söylenilebilir (Rhodas vd., 2001: 826). Böylece, işgörenlerin örgütlerine yapmış oldukları katkıların aldıkları ödüller ile orantılı bir şekilde olduğu görülmektedir. “*İşlemsel adalet*”, örgütte elde edilen çıktılarının dağıtımına ilişkin kararları almada kullanılan yöntemlerin adaletidir (Beugre, 2002: 1095). İşlemsel adalette işgörenler, karar verme ve uygun performans değerlendirmelerini içeren süreçler ile karşılaşmaktadırlar (Eisenberger vd., 2004: 209). “*Etkileşimsel adalet*” ise, örgüt içindeki işgörenler arası davranışlara ilişkin bir kavramdır. Bireylerin birbirlerine karşı davranışları dürüstlük düzeyini belirttiği gibi, işlemsel adaletin tersine, etkileşimin biçimsel yönlerine odaklanmayıp, astlarına yönelik davranışındaki etkileşim esnasında gösterilen “açık yüreklilik, duyarlılık ve saygının” düzeyine odaklanmaktadır (Tokgöz, 2011: 367).

Shore ve Shore (1995), örgütsel adalet algısında sürekliliğinin sağlanmasının, işgörenlerin örgütsel destek algısı üzerinde güçlü bir etkisi olacağını ve işlemsel adaletin, oluşan algı üzerinde dağıtımsal adaletle göre çok daha etkili olduğunu öne sürmüşlerdir. Bunun nedenini ise, yükselme ve maaş artışları gibi sonuçlar oluşturmaktadır. Shore ve Shore (1995)’a göre, örgütsel destek algısına katkıda bulunan önemli örgütsel kararlar hatırlanırken; buna daha az katkıda bulunan kararlar unutulmaya eğilimlidir. Böylece, alınan kararların toplamı, işgören davranışlarını ve performansını etkilerken, örgütlerde oluşan örgütsel destek algısına da katkı sağlamaktadır (Eisenberger vd., 2004: 209). Ayrıca örgütsel adalet işgören ve örgüt arasında güven yaratmaktadır. Bu güven, işgörenlerin örgütün amaçlarına ulaşmada göstermiş oldukları çabaların karşılığını alıp alamama durumunda önem taşır. İşgörenlerin, örgüte olan çabalarına karşılık kendilerinin de ödüllendirileceğine dair beklentilerinin artması (örgütsel adalet), onların örgütsel destek algılarını

etkilemektedir. Örgütten yarar sağlamak işgörene kendisinin değerli olduğunu hissettirirken; örgütte sağlanan adil politika ve işlemler de onların, örgüte yardımcı olmak için gösterdikleri çabalara karşı ödüllendirileceklerine dair olan inançlarını güçlendirmektedir. Böylece, hem işlemsel hem de dağıtımsal adaletin örgütsel destek algısı ile olumlu bir ilişkisi olacağı varsayılabilir (Zagenczyk, 2001: 18-19).

### **2.3.5.2.2. Yönetici Desteği**

İşgörenler, örgütlerinin onların katkılarına önem ve değer verildiğine dair genel bir beklenti oluştururlar. Bu anlamda yöneticiler örgüt temsilcileri görevi gördüğünden; onlardan da kendilerinin mutluluğuyla ilgilenmesi ve katkılarına değer vermesiyle ilgili olarak görüşler geliştirebilirler. Yöneticiler yönetmek, astların performansını değerlendirmek gibi sorumluluklara sahip olduğundan; onların astlarına karşı olumlu ya da olumsuz tutum ve davranışları, örgütsel destek algılarını değiştirebilir (Rhoades ve Eisenberger, 2002: 700).

Örgütsel destek algısı, işgörenlerin örgüte olan genel uyumu ile ilgili olup, onların tutum ve davranışlarını etkilerken; yönetici desteği, yönetici ve astlar arasındaki iletişim ile ilgilidir. Bu destek, örgütteki yönetici ile işgörenler arasında olumlu ilişkilerin kurulmasını ve bu iletişimin bir bütünlük içerisinde olmasını gerektirir. Bu da ancak, işgörelere karşı dürüst ve doğrudan bir iletişim sergilendiğinde gerçekleşir. Bütünlük algılaması, yönetimin güvenilir olarak algılanmasına zemin oluştururken (Özbek ve Kosa, 2009: 193); bu ilişkinin destekleyici nitelikte olması da işgörenlerin iş performansında olumlu sonuçlar doğurabilir ve aynı zamanda onların örgüte olan bağlılıklarını da artırabilir (Erkoç, 2015: 12).

Yukarıdaki açıklamalardan hareketle destekleyici bir yöneticinin özelliklerini şu şekilde sıralayabiliriz (İşcan ve Karabey, 2007: 105);

- Astlarının duygu, istek ve ihtiyaçlarına karşı ilgilidir;
- Astlarına yapıcı geri dönüş sağlar;
- Astlarından gelebilecek görüş ve önerileri dikkate alır ve bunlardan yararlanmaya çalışır ve
- Astlarının kişisel bilgi ve becerilerini geliştirmelerine yardımcı olur.

Yöneticinin sergilediği bu davranışlar, işgörenin destek algısını olumlu yönde etkileyebileceği gibi; işgörenin daha kararlı olmasını, işinde daha fazla sorumluluk almasını, işiyle ilgili faaliyetlerde daha fazla rol almasını sağlayabilir.

Her ne kadar örgütsel desteğin oluşmasında yönetici desteğinin rolü varsa da yapılan araştırmalara göre, işgörenin algıladığı örgütsel destek düzeyi ile yönetici desteği düzeyinin farklı olduğu görülmektedir (Wayne vd., 1997: 85). Buna göre; işgöreninin örgütsel destek algılamaları yüksek olduğu halde, yönetici desteği algılamaları düşük olabilir (Stinglhamber ve Vandenberghe, 2003: 253). Araştırmacılar, ayrıca işgörenlerin yönetici desteğiyle ilgili algılarının büyük ölçüde ona duyulan güvene bağlı olduğunu bulmuşlardır. Sözü edilen yönetici desteği çeşitli yönlerde olabilmektedir. Bunlar (Selçuk, 2003: 14); “duygusal destek, bilgisel destek ve materyal desteği” olarak sıralanabilir.

**Duygusal destek;** “bireyi önemseme, sevgi gösterme, empati ve kabullenme, stresle ve iş zorluklarıyla başa çıkma ve çatışma çözme konusunda yardım ederek destek gösterme”, olarak açıklanabilir. Yönetici desteği göstergeleri arasında güven, saygı ve yöneticinin işgörenine yardım etme konusundaki çabasının olduğu belirtilmiştir. **Bilgisel destek,** işle ilgili mevzulara odaklanıldığı boyuttur ve işgörenlerin verimliliğini artırmak amacıyla gerekli olan “ödül, ceza, geribildirim, bilgi ve beceriler”, şeklinde tanımlanmaktadır. **Materyal desteği** ise, işgörenlerin amaçlarına ulaşmalarında gerekli olan “malzeme, teçhizat, zaman, servis hizmetleri, finans ve insan kaynağı ve işgörenin bunları algılayışı”, şeklinde olabilmektedir (Bhanthumnavin, 2001: 7; Gagnon ve Michael, 2004’den akt. Aksoy ve Arslan, 2016: 58).

Bu noktada yönetici desteğinin işgörene iletimi hakkında bilgi vermekte yarar vardır. Bu iletim, genelde “koçluk” ve “geribildirim” yardımıyla olmaktadır. Pourssard (2004) sözlük anlamı olarak koçluğun, “öğretmek, eğitmek, danışmanlık yapmak, bilgi vermek, yol göstermek, yöneltmek, alıştırmak” olarak tanımlamıştır (Pourssard, 2004’den akt. Şimşek vd., 2007: 218). “Koçluk, bireyleri ve takımları sonuçlara ulaştırmak için yetkilendiren, geliştiren ve cesaretlendiren uygun ortam ve koşulları yaratan yönetsel bir eylemdir” (Barutçugil, 2004: 359). Buradan yola

çıkılarak koçluk, danışanına yapabileceğinin en iyisini yapması, kişisel ve profesyonel hayatında istediği sonuçları elde etmesi için danışanı ile yaptığı bir ortaklık olarak tanımlanabilir (Şimşek vd., 2007: 219). Tanımlamalardan yola çıkarak koçluk, işgörenlerinin gelişimine önem veren yöneticiler için, “destekleyici iletişimin bir şekli”dir. Araştırmacılar, yöneticilerin koçluk yetenekleriyle örgütsel destek algısı arasında olumlu bir ilişki olduğunu ortaya çıkarmışlardır. Koçluk türü davranışlar sergileyen yöneticiler, işgörenlerinin kişisel gelişimini ve işteki özerkliklerini desteklemektedir. Böylece algılanan yönetici desteği ve dolayısıyla da algılanan örgütsel destek düzeyleri artmaktadır (Selçuk, 2003: 14-15). Geri bildirim verme ise, yöneticinin astı desteklemesi, yetkilendirmesini ve güven vermesini sağlayarak, yönetici-işgören ilişkisini güçlendirmektedir. İşgörenler geri bildirim sürecinde yöneticilerinin tarafsız olduğunu gördüklerinde, onlara karşı güvenleri artmaktadır. Yönetici bu süreci, işgörenlerinin başarılarına yardımcı olacak bir şekilde kullandığında ise, ast-üst arasında güven ve saygıya dayalı ilişkiler daha da güçlenecektir (Bozkurt, 2007: 161).

#### **2.3.5.2.3. Örgütsel Ödüller ve İş Koşulları**

Örgütsel destek algısı ile ilişkili olan örgütsel ödüller arasında; “tanınma, ücret ve terfiler; iş koşulları arasında ise iş güvenliği, otonomi, role dayalı stres kaynakları, eğitim (kişisel gelişim imkânları) ve örgütün büyüklüğü vb.” yer almaktadır. Allen vd., (2003) göre, örgütlerde entelektüel sermayeye yatırım anlamına gelen insan kaynakları uygulamaları ve onlar için yapılan güçlü yatırımlar, örgütsel destek algısının düzeyinin artırılmasında büyük ölçüde katkı sağlamaktadır (Eisenberger vd., 2004: 211-212). İşgörenlerin örgütsel destek algılarını etkileyen faktörler arasında olan maddi ve manevi ödüller, örgütün kendi isteğiyle verildiği algısıyla beraber yükselmektedir. Bu maddi ve manevi ödülleri, örgütün ücret, terfi ve iş zenginleştirme çalışmaları gibi sıralamak mümkündür. Bunlar örgütsel destek algısını, örgütsel politikaları etkileyebilmesi ve işgörenlerin örgütü olumlu olarak değerlendirmesi açısından artırmaktadır (Armeli vd., 1998: 698). Ancak bu noktada, örgütsel desteğin gönüllülük boyutu önem kazanmaktadır. Başka bir deyişle, işgörenlerin maddi ve manevi ödüllerdeki artışı, örgütün isteğine atfetmeleri algılanan desteği arttırmaktadır. Aynı ödüller, işçi sendikası gibi dışsal faktörlere bağlı olduğundaysa algılanan desteği azaltabilmektedir. Tüm ödüller, algılanan örgütsel desteği olumlu yönde

etkilememektedir. Bu ödüllerin işgörenlerin ihtiyaçlarına uygun ve örgüt kültürü ile uyumlu olması önemlidir. Dağıtılan ödüllerin işgörenlerin ihtiyaçlarını ve isteklerini karşılaması durumunda örgütsel destek hissedilmekte, buna bağlı olarak da pozitif tutumlar ortaya çıkmaktadır. Yöneticiler, astları için “iyi ücret, iş güvenliği ve yükselme” olanaklarını en önemli kıstaslar olarak belirlerken, işgörenler de yöneticileri için yapılan işin takdir edilmesi, olayların içinde olma ve yardım alma kıstaslarına öncelik verildiğini belirtmişlerdir (Selçuk, 2003; 14). Ayrıca tanınma ve güveni sembolize eden ödüllerin örgütsel destek algısıyla büyük ölçüde ilişkili olduğu da söylenebilmektedir. Diğer yandan ***iş koşulları*** ise; “iş güvenliği, otonomi, role dayalı stres kaynakları, eğitim ve örgütün büyüklüğü” olarak beş alt boyutta aşağıda yer almaktadır (Laschinger vd., 2006’dan akt. Bozkurt, 2007: 163):

***İş güvenliği***, işgörenlerin gelecekleri açısından belki de en önem verdikleri konulardandır. Allen vd., (1999)’e göre işgörenler, mesleki görevlerini devamlı yerine getirebilmeleri için örgütlerinde kişisel güvencelerinin sağlanması koşulu altında çalışmak istemektedirler. Yapılan araştırmalar iş güvenliği ile işgörenlerin örgütsel destek algısı arasında olumlu bir ilişki bulunduğunu göstermiştir (Rhoades ve Eisenberger, 2002: 700; Derinbay, 2011: 23).

***Otonomi***, diğer bir deyişle özerklik; hiyerarşiyi reddeden, gönüllü katılım üzerine kurulu, gizliliği değil açık olmayı seçen bireylerin bir özelliğidir. Otonomi işgörenlerin kararlara katılım derecesidir. İşgörenlerin otonomi algıları yükseldikçe, örgütle ilgili sonuçlardan kendilerini o kadar sorumlu hissedeceklerdir. Bu şekilde, otonomi motivasyonu ve iş tatminini de artıracığından, örgütsel destek algısı da artacaktır (Rhoades ve Eisenberger, 2002: 700; Allen vd., 2008: 557).

***Role dayalı stres***, bireylerin işi ile ilgili çevresel taleplerle baş edemediğini anlamasıyla beraber işgörende oluşan stres halidir, diyebiliriz. Stres, örgüt tarafından kontrol edilebilir koşullardan oluşabileceği gibi; örgüt dışından kaynaklanan baskılardan da oluşabilir. İşgörenler için işle ilgili stres yaratan faktörler örgüt tarafından ne kadar kontrol edilebilirse, işgörenlerin de örgütsel destek algıları o kadar farklılık gösterebilmektedir (Rhoades ve Eisenberger, 2002: 700). Rol ile ilgili stres yaratıcılar; “aşırı iş yükü, rol belirsizliği ve rol çatışması” olarak incelenebilir. *Aşırı iş yükü*, bir işgörenden beklenen iş taleplerinin, işgörenin o işi zamanında bitiremeyeceği

kadar fazla olması (Yoon ve Thye, 2002: 101), diğeri bir deyişle verilen zamanda işgörenin makul şartlarda başa çıkamayacağı taleplerdir, diyebiliriz. *Rol belirsizliği*, işgörenlerin sorumluluklarını belirten açık ve net bilgi olmaması; *rol çatışması* ise, rol beklentilerinin başka bir rol ile çatışması olarak tanımlanmaktadır (Stamper ve Johlke, 2003: 571). Yoon ve Lim (1999), Kore’de üç üniversite hastanesinde çalışan işgörenler üzerinde yaptıkları araştırmada; aşırı iş yükünün örgütsel destek algılamasını düşürdüğünü tespit etmişler; bu nedenle ortaya çıkan stresin ise, algılanan örgütsel desteği azalttığı sonucuna varmışlardır (Kaplan, 2010: 51).

**Eğitim:** İşgörenlerin hem biçimsel hem de gayri biçimsel eğitimi örgütsel destek algılarını etkilemektedir. Mesleki eğitim, işgörenlerin gelişimine yönelik deneyimlerini ve algılanan örgütsel desteği olumlu yönde etkilemektedir. Örgüt, işgören eğitimi teşvik ettiğinde, işgörenler örgüt için değerli olduklarını ve örgütün onlara yatırım yaptığını düşünürler (Silbert, 2005: 8-9).

**Örgüt büyüklüğü:** Örgütlerin büyüklüğüne göre resmi politikalar ve prosedürler, işgörenlerin kişisel ihtiyaçlarıyla ilgili esnekliği azalabilir. Bu durum da, büyük örgütlerde çalışan işgörenlerin kendilerini daha az değerli hissetmelerine yol açabilir. Genel olarak bakıldığında; küçük örgütlerde büyük örgütlere göre işgörenlerle daha çok ilgilenilmek; onlara daha çok iyilik ve yardım gösterilmekle beraber algılanan örgütsel desteği artmakta; büyük örgütlerde ise işgörenlerin kişisel ihtiyaçlarını karşılamadaki esnekliğin düşük olması ve kurallarla engellenmesiyle de algılanan örgütsel destek azalabilmektedir (Rhoades ve Eisenberger, 2002: 700; Kaplan, 2010: 52).

### **2.3.6. Örgütsel Destek Algısının Sonuçları**

Örgütsel destek algısı ile ilgili araştırmalar; örgütler için işgörenlerinin destek algılarının olumlu yönde artırılmasının, onların davranışlarının da olumlu yönde sürmesi açısından önem taşıdığını göstermektedir. İşgörenlerin duygu, düşünce ve mutluluklarına gereken önem ve değer verildiğinde, örgüte katkıda bulduklarını hissettirildiğinde ve iş güvenlikleri sağlandığında örgütsel destek algıları da en yüksek düzeylere çıkmakta ve bir takım olumlu tepkisel davranış ve tutumlarda bulunmaktadır (Barutçu, 2015: 60). Yazında bir örgütsel destek algısı



sağlandığında, bunun işgörenleri hangi tür davranışlara ittiğine yönelik olarak sonuçlar elde edilmiştir. Bu sonuçları, “örgütsel bağlılık, iş tatmini, işten ayrılma niyetinde ve devamsızlıkta azalma, performans artışı, örgütsel vatandaşlık, çaba düzeyinde artış, üretkenlik ve buluşların artması, sorumluluk duygusunun artması ve stres ve tükenme davranışlarında azalma”, şeklinde sıralamak mümkündür (Eisenberger vd., 2004: 212; Uçar, 2009: 9-11).

Genel olarak yazında yer alan faktörlere göre bu bölümde, örgütsel destek algısının başlıca sonuçlarından olan “örgütsel bağlılık ve iş tatmini” incelenecektir. Diğer önemli bir sonucu olan işten ayrılma niyeti detaylı olarak bir önceki bölümde anlatıldığı için bu bölümde yer almamaktadır.

### 2.3.6.1. Örgütsel Bağlılık

Bağlılık; “genellikle kişinin başka bir birey, grup ya da örgütle olan ilişkisini kapsayan eylem süreçlerine duygusal olarak bağlı olma durumunu” ifade eder (Eisenberger vd., 1986: 500). Bağlı olma durumu, “mecburiyet ya da birine karşı, sevgi, saygı ile yakınlık duyma ve gösterme, sadakat” (www.tdk.gov.tr, <08.01.2019>) anlamına gelmektedir. Meyer ve Allen (1996) örgütsel bağlılık kavramını, “çalışanların örgütle ilişkisi ile şekillenen ve örgütün sürekli bir çalışmanı olma kararı almalarını sağlayan bir davranış”, olarak tanımlamışlardır (Meyer ve Allen, 1996: 225). Örgütsel bağlılık, örgüte bir bütün olarak genel bir duygusal tepkiyi yansıtmaktır. Örgütsel bağlılık, bireyin örgütün amaç ve değerlerini kabul etmesi, bu amaçlara ulaşılması yönünde çaba sarf etmesi ve örgüt üyeliğini devam ettirme arzusudur (Durna ve Eren, 2005: 211; Derinbay, 2011: 30).

Örgütsel bağlılık genel olarak üç boyutta ele alınmıştır. **Duygusal bağlılık;** “örgütlerde çalışan işgörenlerin duygusal olarak kendi tercihleri ile örgütte kalma arzusu” olarak tanımlanmıştır. **Devamlılık bağlılığı;** “işgörenlerin örgütten ayrılmasının beraberinde getireceği maliyeti yani, olumsuzlukları dikkate alması ve bir zorunluluk olarak örgüte devam etmesi”, olarak tanımlanmıştır. Son olarak, **normatif bağlılık;** “işgörenlerin ahlaki bir görev duygusuyla ve örgütten ayrılmamaları gerektiğine inandıkları için kendilerini örgüte bağlı hissetmeleri”, olarak ifade edilmiştir (Meyer ve Allen, 1997: 11).

Karşılıklılık normu kuramına göre örgütsel destek algısı, örgütün refahını önemsemek için bir yükümlülük hissi oluşturmaktadır. Oluşan bu yükümlülük, işgörenlerin örgüte olan bağlılığını artırmasıyla beraber örgütü kişiselleştirmektedir. Böylece işgörenlerin duygusal destek gibi sosyo-duygusal ihtiyaçları karşılanarak örgütsel bağlılıkları artırılmaktadır. Sosyo-duygusal ihtiyaçlar, örgüte ait olma duygusunun güçlü olmasını sağlayarak işgörenlerin amaç ve hedeflerine ulaşmasını kolaylaştırmaktadır (Rhoades ve Eisenberger, 2002: 701).

Örgütün işgörenlerine olan bağlılıklarını hissettirmesi, örgüt ile işgörenler arasındaki örgütsel destek algısını artırmak için gereklidir. Bu sayede işgörenler, değerli olduklarını algılamakta ve örgütlerine olan bağlılıkları da artmaktadır. Ancak, her işgörenin örgütüne olan destek algısı farklılık göstermektedir. İşgörenlerin bu bakış açısı göz önünde bulundurulduğunda, yöneticilerin adil olmayan değerlendirmeleri gibi olumsuz davranışları yanında destekleyici sözler vb. gibi davranışları, işgörenlerin örgütüne olan bağlılıklarını olumlu ya da olumsuz olarak etkilemektedir (Silbert, 2005: 6). İncelenen araştırmalarda, örgütsel destek algısı ile örgütsel bağlılık arasında olumlu yönde bir ilişki olduğu söylenilebilir (Ceylan ve Şenyüz, 2003: 60; Eisenberger vd., 1990: 51). Örgüt tarafından desteklendiğini algılayan işgörenlerin, minnettarlık hissederek örgütlerine bağlılık açısından karşılık verme oranlarının yüksek olduğu gözlemlenmiştir. Bu anlamda algılanan örgütsel destek, büyük ölçüde örgütsel bağlılığın belirleyicisi olarak bilinir (Shore ve Tetrick, 1991: 637; Bishop vd., 2000: 1116; Yoon ve Thye, 2002: 98-99).

### **2.3.6.2. İş Tatmini**

İş tatmini ile ilgili alanyazında birçok tanıma rastlamakla beraber iş tatmini, işgörenin işi ile ilgili ne kadar mutluluk derecesidir denilebilir. İş tatmini bir işgörenin işinden beklentisi ile elde ettiğini karşılaştırması sonucunda göstermiş olduğu duygusal tepkiye verilen isimdir. Genel anlamda iş tatmini, işin ve işgörenlerin işiyle ilgili istek ve arzularının birbirine uygunluğu, işgörenlerin işlerinden duydukları memnuniyet seviyesidir diyebiliriz (Tüzün, 2014: 18-19). Diğer bir tanıma göre, iş tatmini işgörenlerin iş ortamına ilişkin olumlu ya da olumsuz duygularının tümüdür. İş tatmini örgütsel psikolojide en çok araştırılan konulardan biri olmuştur ve birey için

olduğu kadar örgüt için de önemlidir. Çünkü işiyle ilgili mutluluk ve tatminkârlık duygusu olan işgörenler, işleriyle uyum içinde çalışmaktadırlar. Böylece örgüt amaç ve hedeflerine daha iyi hizmet edecek güç birliği sistemi gelişecektir. Tatminsizlik yaşayan işgörenler ise, örgüte karşı tepkili davranışlar gösterebilmektedir. Bu davranışlar hem bireysel hem örgütsel performansı da olumsuz yönde etkileyebilmektedir (Eroğluer, 2004: 67).

İş tatminini açıklamada kullanılan yaklaşımlar da, genelde güdülenme kuramlarından yola çıkılmaktadır. Vroom'un ümit (bekleyiş) kuramında belirtildiği üzere, iş tatmini işgörenlerin işle ilgili olarak algıladıkları ödüllerin bir fonksiyonudur. Bu çerçevede işten alınan doyumun seviyesini, işgörenin aldığı ödüllerin miktarı ve zamanlaması belirlemektedir. Genel bir ilke olarak, insanlar ödüllendirildikleri ölçüde tatmin olmaktadır. Adams'ın ödül adaleti kuramı ise, iş tatmininin, işgörenlerin kendisini diğer işgörenlerle karşılaştırması sonucu ortaya çıktığını öne sürmektedir. Bu çerçevede işgören açısından eşitsizliğin algılandığı durumlarda işten alınan doyum düşmektedir (Çarıkçı, 2000: 156). Dolayısıyla örgütsel destek algısıyla iş tatmini arasında da çok önemli bir ilişki bulunmaktadır. İşgörenlerin iş tatmini hissine neden olan faktörlerdeki algılamaları, aynı zamanda örgütsel destek algısını da etkilemekte; bu destek ise ileriki zamanlarda örgütsel bağlılığa ve iş tatminine neden olmaktadır (Bozkurt, 2007: 169-170).

## **2.4. İLİŞKİLENDİRMELER**

### **2.4.1. Oryantasyon Eğitimi ve İşten Ayrılma Niyeti İlişkisi**

Örgütte yeni çalışmaya başlayan ya da bölüm değiştiren işgörelere, işe başlama öncesi veya işe girdiği ilk günlerde uygulanan eğitime “oryantasyon eğitimi” denir. Bu eğitimde genel amaç; işgörelere işin gerektirdiği bazı bilgilerin düşünsel ve bedensel becerilerin kazandırılması, yani en kısa zamanda işgörenin işe uyumunun sağlanmasıdır (Çağıl, 2007: 29). Bu eğitim yardımıyla, işgörenin işe başladığı ilk gün iyi izlenimler edinmesi, yapacağı işi ve birlikte çalışacağı yöneticilerle iş arkadaşlarını tanıması, kendisine yardımcı olup rehberlik edecek kişilerden destek alması, örgütün sosyal hak, yıllık/yasal izin misyon, vizyon, hedefler ve benzeri imkan ve prosedürlerinin anlatılarak göreve belli ölçüde hazırlanması sağlanır. Bu süreç, kişinin

işten ayrılma veya kalma kararı üzerinde önemli bir etkiye sahiptir (Artan, 1989: 60; Günay, 2010: 188).

İşten ayrılma niyeti, işgörenlerin işlerinden memnun olmama veya gerçeklik şoku yaşamaları durumunda ortaya çıkan ve işten ayrılmayı düşündüren bir kavramdır. Diğer bir ifadeyle, işgörenin mevcut iş yerinde iş yerinde yaşanan uyumsuzluklar ve genel olarak ve işte yaşanan memnuniyetsizlik gibi nedenlerle iş yerinde kalmama isteği, şeklinde de tanımlanabilir. İşgörenlerin karşılanamayan istek ve beklentileri, kişinin kendilerini psikolojik, fizyolojik ve ekonomik yönlerden iyi hissetmemesine ve beraberinde işten ayrılmasını düşündürebilmektedir. Bu yüzden örgütlerin, kendi gelişimlerini sağlaması ve devam ettirebilmesi için işgörenlerinin istek ve beklentilerini karşılaması ve işten ayrılma niyetlerini en aza indirmeye çalışması gerekir (Yıldırım vd., 2014: 36). Özdevecioğlu (2014) ise yapmış olduğu çalışmada işgörenlerin işten ayrılma niyetleri arasında; işgören performansı, örgüt yapısı, yönetim tarzı ve genel olarak işgörenle örgüt arasında yaşanan uyumsuzluğun olduğunu söylemektedir (Özdevecioğlu, 2004: 103).

Örgütsel sosyalleşme ise; “örgüt kültürünü oluşturan değerler, normlar, gelenekler ve kuralları öğrenme ve bunlara uyum sağlama süreci” olarak ifade edilmektedir. Burada bahsedilen, örgüt tarafından etkin bir şekilde sağlanmak istenen rollerin ve işgörenin işi iyi yapabilmesi için gerekli teknik becerilerin öğrenildiği önemli bir süreci kapsamaktadır (Balcı, 2000: 7). Bu süreç işgörenin örgüte uyumunu sağlamak açısından eski tutum, değer ve davranışlarını terk ederek yenilerini kazanmasını gerektirmektedir (Haueter vd. 2003: 32). Bu bağlamda, işgörenler örgütsel sosyalleşme sürecinde örgütün temel amaçlarını, bu amaçlara ulaşmak için tercih edilen araçları, örgütün bir üyesi olarak üstlenmesi gereken rol sorumluluklarını, rolünü etkin bir şekilde yerine getirebilmesi için istenilen davranış kalıplarını, örgütün kimliği ile bütünleşmeyi sağlayan kural ve ilkeleri öğrenmektedirler (Raschke, 2003: 41).

Yapılan araştırmalara göre, işgörenin kendi isteğiyle işten ayrılma nedenlerinin yarısından fazlasının, işe başladıklarından sonra geçen ilk altı aylık sürede olduğunu göstermektedir. Bu durumun, genellikle yeni işgörenin tamamen kendi haline bırakılmasından ve onu beraber çalışacağı çalışma arkadaşlarıyla tanıştıracak ve

kendisine destek olacak hiç kimsenin bulunmaması gibi nedenlerden kaynaklandığı ifade edilmektedir (Yalçın, 1994: 70; Roehl ve Swerdlow, 1999: 179.). İnsanların bir nesne, olay veya kişi hakkındaki ilk izlenimleri, daha sonraki düşünce ve davranışlarını etkilemesi açısından oldukça önemlidir. Yeni işgörenin örgüte yönelik ilk izlenimleri, örgütte çalışacağı süre boyunca olumlu veya olumsuz faaliyetler geliştirmesine sebep olacaktır. Bu durumda da yeni işgören ilk izlenimlere dayanarak, işe devam etme veya ayrılma kararı verebilmektedir. Yeni işinde başarılı olmak isteyen yeni işgörenlerin daha ilk başta işiyle ilgili hayal kırıklığı ve moral bozukluğu yaşaması örgüt için kısa sürede giderilemeyecek kayıplara yol açabilir. Oldukça hassas olan bu geçiş sürecinin yönetimi, yeni işgörenin örgüte kazandırılmasında önemli bir role sahiptir (Günay, 2010: 44-45). Bu sürecin, “yeni işgörenin işteki verimliliği, performansı, örgütün amaçlarına bağlılığı ve işten ayrılma niyeti” üzerinde büyük etkisi vardır. Aynı zamanda oryantasyon eğitimi, örgütün işgörenine değer verdiğinin de bir göstergesi olduğundan, bireyde aidiyet duygusunu artırıp, bu yolla da işgücü devir oranını azaltacaktır (Günay, 2010: 51).

Araştırmalar, işgörenin işine uyumu ile verimi arasında güçlü bir etkileşim olduğunu göstermektedir. İşgörenin yetenekleri ve kişiliği ile işin gerektirdiği nitelikler arasında uyum söz konusu iken, işiyle ilgili tatmini artacak ve dolayısıyla verimliliği de artacaktır. Bunun tam tersi bir durumda ise işiyle ilgili huzursuzluğu işe devam etmeme gibi sonuçlar doğuracak ve yüksek ihtimalle işten ayrılmasıyla sonuçlanacaktır (Ünsar, 2003: 81). Böyle bir eğitim sürecine girilmeyip yeni işgörene karşı yabancı kalındığında, işgören işini bırakabilmektedir. İşe alınan kişilerin kısa bir süre sonra örgütten ayrılmaları örgüt için bir kayıp olmakta ve bu kaybın azaltılması için de oryantasyon eğitimine ihtiyaç duyulmaktadır (Ataklı, 1992: 10). Örgüt ile uyum konusunda oluşacak bir diğer durum da işgörenler için ortaya çıkacak streştir. Bu sürecin yokluğu işe yeni başlayan işgörenlerde işe ve örgüte yabancılaşmasına ve beraberinde de iş stresi, depresyon ve birçok zihinsel rahatsızlıklara neden olabilir. İşgörenin işe yabancılaşmasıyla oluşan stres ise, işgörende “düşük üretkenlik, moral bozukluğu, işten kaçma vb.” olumsuz sonuçlar doğurarak işten ayrılma niyetine girmesine sebep olabilir (Kocabacak, 2006: 79; Ulutaş, 2010: 98). Aynı zamanda sosyalleşme stratejisi gibi olan, işgörenin işe ve örgüte kaynaşmasını sağlayan oryantasyon eğitimi, özellikle üzerinde durulması gereken bir konudur (Günay, 2010: 51). Acevedo ve Yancey (2011)’in yaptığı çalışmada, işe yeni başlayan işgörene

uygulanan oryantasyon eğitiminin başlangıçta yaşanan stres ve endişeyi azalttığı, işgörenlerin diğer çalışanlarla sosyalleştiği ve örgütteki rollerini daha iyi bir şekilde öğrendiği sonucuna ulaşılmıştır (Örücü ve Boz, 2014: 65).

Ankara’da yıldızlı otel işletmelerinde yapılan bir araştırmada; işe yeni giren işgörene oryantasyon eğitim programı uygulanan otellerde işgücü devir oranı düşük (% 22) iken, oryantasyon eğitim programı uygulanmayan otellerde personel devir oranlarının daha yüksek (% 43) olduğu sonucuna ulaşılmıştır (Tuna, 2007: 49). Balbay (2007)’in otomotiv sektöründe, oryantasyon eğitiminin işten ayrılma niyetine etkisini tespit etmek amacıyla, 120 işgörene yapılan anket sonuçlarına göre, oryantasyon eğitiminin işgörenlerin “örgüte uyum sağlamasına ve işgücü devir oranının azalmasına” sebep olduğu sonucuna ulaşılmıştır (Balbay, 2007: 59). Diğer bir araştırma sonucuna göre, bankalarda işe alınan kişilerin oryantasyon eğitimi alma ve işten ayrılma durumlarına ilişkin verilerine baktığımızda; araştırmaya tabi tutulan beş bankada oryantasyon eğitimi almış işgörenler içinde işten ayrılanların oranı %6,8 iken, almamış işgörenlerde bu oran %27,7’dir. Buna göre gerek işgörenin işine devam ediyor olmasında, gerekse işe alındıktan sonra ayrılma kararında oryantasyon eğitiminin etkili bir unsur olduğu ileri sürülebilir (Batılı, 2010: 124).

Alanyazın incelemelerine göre, işgörenin oryantasyon eğitimini olumlu değerlendirmesine paralel olarak işten ayrılma niyetinin azaldığı söylenebilir (Atik, 2015: 32; Batılı, 2010: 101; Sabuncuoğlu, 2007’den akt. Aslan ve Büyükbeşe, 2017: 3). Yapılan çalışmalar dikkate alındığında işgörene uygulanan oryantasyon eğitimi ile işgörenlerin işten ayrılma niyetleri arasında ilişkili olacağı düşünülmektedir ve bu çalışmalara dayanarak aşağıdaki hipotez geliştirilmiştir:

H1: Oryantasyon eğitimi ile işten ayrılma niyeti arasında negatif bir ilişki bulunmaktadır.

#### **2.4.2. Örgütsel Destek Algısı ve İşten Ayrılma Niyeti İlişkisi**

Örgütsel destek algısı, işgörenlerin kendilerini her zaman güvende ve çalıştıkları örgütün onların hep arkalarında olduğunu hissetmesi, olarak tanımlanabilir. (Özdevecioğlu, 2003: 113-130). Başka bir tanıma göre ise, işgörenlerin diğer örgüt

çalışanları tarafından kendisini önemseydiğine ve desteklediğine dair oluşturdukları algıdır (Eisenberger vd., 1986: 500-507).

Daha önce de ifade edildiği gibi; işten ayrılma niyeti, işgörenlerin eylemsel olarak işten ayrılmalarından önce oluşan bir olgudur. Buna göre işten ayrılma niyeti, işgörenin çalıştığı örgütten bilinçli ve planlı bir şekilde belirli bir zaman içerisinde ayrılmayı istemesi / arzu etmesi, olarak ifade edilebilir (Rusbult vd., 1988: 601; Tett ve Meyer, 1993: 262; Cho vd., 2009: 374). İşgörenin işten ayrılma niyetinde olması, kişinin uygun bir fırsat bulduğunda işinden kolaylıkla ayrılabilceğini ifade eder (Özdevecioğlu, 2004: 97-115). Bununla beraber, işgörenlerin işten ayrılma niyetinin oluşmasındaki temel etkenlerden biri, örgütü tarafından algıladığı destek düzeyidir (Taştan vd., 2014: 1123). Örgütün desteğini hisseden işgörenler, işlerine daha sıkı bağlanacaklar ve işyerinden ayrılmayı düşünmeyeceklerdir (Özdevecioğlu, 2003: 116).

İşgörenler ile örgüt arasında karşılıklı değişim sonucunda ortaya çıktığı öne sürülen ve örgütsel desteğin temelini oluşturduğu varsayılan “Sosyal Değişim Kuramı”na göre; işgörenlerin tavır ve davranışlarının değişkenliği, örgüt tarafından algıladıkları destekten ileri gelmektedir. Bu kurama göre, işgörenler örgütleri tarafından desteklendiklerini algıladıklarında örgüte daha fazla çaba ve sadakatle karşılık verme sorumluluğu hissetmektedirler (Eisenberger vd., 2001: 44). Lambe vd. (2001) ile Gefen ve Ridings (2002)’ in çalışmalarında, tarafların sosyal ilişkilere girmesinin nedeni, onların ödüllendirilme beklentisinden (saygı görme, onurlandırma, arkadaşlık, dikkate alınma vb.) meydana gelir ve böylece ilişkiler sürdürülür (Bolat vd., 2009: 219); taraflar arasındaki bu etkileşimde de işgörenlerin, örgütün olumlu davranışlarına yararlı, olumsuz davranışlarına ise olumsuz davranışlarla karşılık verme eğiliminde oldukları söylenilebilir (Hekman vd., 2009: 506). Nitekim işgören, örgüt tarafından desteklendiğini, adil davranıldığını, dikkate alınıp değer verildiğini algılayarsa, yapılan işin verimliliği artacak ve görevine/işine odaklanması daha kolay olacaktır. Böylece, örgütler işgörenlerin mutluluğunu önemsedikleri, onların beklentilerini karşıladığı, verdiği sözleri tuttuğu ve bunun işgörenler tarafından doğru algılanmasını sağladıkları sürece sosyal değişim karşılıklı olarak devam edebilmektedir (Rhoades ve Eisenberger, 2002: 703). Bu durumda; işgören tarafından algılanan destek ne kadar güçlü ise işten ayrılma niyetinin o kadar az olacağı

söylenilebilir (Dysvik ve Kuvaas, 2013: 563; Rhoades ve Eisenberger, 2002: 700; Allen vd., 2003: 31; Stamper ve Johlke, 2003: 571; Loi, vd., 2006: 114).

Örgütsel desteğin temelini oluşturan bir diğer kuram da karşılıklılık normu kuramıdır. Bu kurama göre; örgüt tarafından sağlanan desteğin, işgörenler açısından gönüllü bir duygusal zorunluluk yaratması gerekmektedir. Örgüt refahını sağlamak ve örgüt amaçlarına ulaşabilmesi için oluşan bu yükümlülük hissi, işgörenlerin daha fazla çaba sarf etmelerini sağlayacaktır. Karşılıklı oluşan bu olumlu tutumlar, işgörenlerin psikolojisini de olumlu yönde etkileyecek ve bunun sonucunda da işten ayrılma niyetlerinde bir azalışa neden olacaktır (Rhoades ve Eisenberger, 2002: 702; Eisenberger vd., 2001: 42).

Eisenberger vd. (1986), işgörenlerin performanslarına bağlı olarak bekledikleri ödüller, onların örgütsel destek algısını olumlu veya olumsuz etkileme olasılığı olduğunu belirtmişlerdir. Ödülleri yönetmede sorumlu tutulan lider ile ödül beklentisi içerisinde olan işgören arasındaki değişim ilişkisinde, lider üye etkileşiminin yüksek derecede olması işgörenlerin ödül beklentilerini artırarak örgütsel destek algısına katkı sağlayabilir (Eisenberger ve Aselage, 2003: 494). Liderler yüksek düzeyde lider üye etkileşimi içinde oldukları astlarını, daha fazla sorumluluk ve otorite, daha güçlü destek ve saygı, istediği göreve atama, para vb. gibi somut ödüllerle ödüllendirirken; bunun karşılığında da işine karşı daha çok çaba, bağlılık ve sadakat sergilemesi beklenmektedir (Yukl 2010: 235-236). Lider ve üye arasındaki ilişkilerin yüksek kalitede olması, kişide bir memnuniyet oluşturacak ve Gerstner ve Day (1997: 835)'e göre bu olumlu ilişki kişinin işten ayrılma niyetini azaltacaktır.

Alanyazında yapılan inceleme sonucunda, Tablo 4'te örgütsel destek algısı ile işten ayrılma niyeti ilişkisine yönelik yapılan araştırmalar ve araştırma kapsamına ilişkin özet bilgiler aşağıda sunulmuştur:



Tablo 4: Örgütsel Destek Algısı ile İşten Ayrılma Niyeti İlişisine Yönelik Yapılan Araştırmalar

Yazar/lar	Araştırmanın Kapsamı
Rhoades ve Eisenberger (2002)	Çalışanlar hakkında yapılmış yetmiş araştırma baz alınarak yapılan meta-analiz çalışması sonucunda, örgütsel destek algısı ile işten ayrılma niyeti arasında ( $r = -0.45$ , $p < 0.01$ ) anlamlı negatif yönlü bir ilişkinin var olduğu tespit edilmiştir.
Turunç ve Çelik (2010)	Ankara'da faaliyette olan özel bir firmanın çalışanlarına yönelik yapılan araştırma sonucunda, örgütsel destek algısı ile işten ayrılma niyeti arasında ( $r = -0.51$ , $p < 0.05$ ) anlamlı ve negatif yönlü bir ilişki bulunmuştur.
Tumwesigye (2010)	Uganda'da yapmış olduğu araştırmada, örgütsel destek algısı ile işten ayrılma niyeti arasında ( $r = -0.44$ , $p < 0.01$ ) negatif bir ilişki tespit edilmiştir.
Fındık (2011)	Konya ilinin belirli bir bölgesinde çalışan aile hekimlerine yapılan araştırmada, ( $r = -0.38$ , $p < 0.05$ ) anlamlı ve negatif bir ilişki bulunmuştur.
Islam vd. (2013)	Bankalarda yaptığı araştırmaya göre, örgütsel destek algısı ile işten ayrılma niyeti arasında, ( $r = -0.54$ , $p < 0.01$ ) anlamlı ve negatif bir ilişki tespit ettiği görülmektedir.
Jayasundera ve Jayavardana (2016)	Sri Lanka'da 225 sigorta çalışanına yönelik yapılan araştırmada, ( $r = -0.78$ , $p < 0.05$ ) anlamlı ve negatif bir ilişki tespit ettiği görülmektedir.
Akgündüz ve Sanlı (2017)	Antalya, İstanbul ve Mersin ilindeki otel çalışanlarına yönelik yapılan araştırmada, ( $r = -0.43$ , $p < 0.01$ ) anlamlı ve negatif bir ilişki görülmektedir.

Kaynak: Rhoades ve Eisenberger, 2002; Turunç ve Çelik, 2010; Tumwesigye, 2010; Fındık, 2011; Islam vd., 2013; Jayasundera ve Jayavardana, 2016; Akgündüz ve Sanlı, 2016.

Yukarıdaki çalışmalar da dikkate alındığında, işgörenlerin örgütsel destek algısı ile işten ayrılma niyetleri arasında ilişkili olacağı değerlendirilmektedir. Bu çalışmalara dayanarak aşağıdaki hipotez geliştirilmiştir:

H2: Örgütsel destek algısı ile işten ayrılma niyeti arasında negatif bir ilişki bulunmaktadır.

#### 2.4.3. Oryantasyon Eğitimi ve Örgütsel Destek Algısı İlişkisi

İşe alma sürecinin en önemli noktalarından biri, örgüt ve işgören açısından işgörenin işe başladığı ilk günlerdir denilebilir (Akbaş, 2008: 158). Bu süreç sonunda işe alınan işgörenin ilk iş günlerinde kendisini stresli, endişeli ve unutulmuş gibi hissetmemesi için, kapsamlı ve iyi planlanmış bir oryantasyon eğitiminin uygulanması

gerekmektedir (Smith ve Mazin, 2004: 105). Bu sürecin iyi bir oryantasyon eğitimi içeriğiyle desteklenmesi, işgörende doğru bir örgüt tercihi yaptığı yönünde rahatlatıcı bir his yaratacak, böylelikle endişeleri en aza indirilecek ve o örgütte bir geleceği olduğuna inanacaktır (Diane, 2005'den akt. Atay, 2011: 23).

İşe yeni başlayan işgörene, çalışmayı kabul ettiği işini en iyi şekilde yapabilmesi ve iş çevresine uyum sağlayabilmesi için yardım ve destek verilmesi gerekmektedir (Şenatalar, 1978: 154). Bu da örgütlerin biçimsel veya biçimsel olmayan oryantasyon eğitim programlarıyla sağlanabilir. Bu sayede işe yeni alınan işgören üzerinde olumlu izlenimler bırakılması, kendisine değer verildiği, çalıştığı örgütün bir parçası olduğu hissettirilerek işine ve örgütüne yabancılaşması azaltılıp, verimli bir şekilde çalışmalarına zemin hazırlanabilecektir (Günay, 2010: 138).

Örgütsel destek algısı, işgörenlerin örgütün kendilerine değer verdiği ve önemseydiği konusundaki genel görüşüdür. Sosyal değişim ilişkisine istinaden örgütten alınan desteğin örgütsel ilişkiyi artırdığı görüşünü desteklemektedir (Casper ve Buffardi, 2004: 394). Destekleyici örgüt, işgörenlere onların üstün yeteneklerini tanıdığını, mutluluklarına önem verdiğini ve onlarla birlikte çalışmaktan dolayı memnun olduğunu; bireysel ve iş ile ilgili sorunlar karşısında destek olmak için hazır olduğunu ileterek, işgörenin “saygı, ait olma ve ihtiyacı olan duygusal desteği” de karşılamaktadır. (Pack, 2005: 23). Bu noktada örgütler, yeni işgörene uygulanan kapsamlı bir oryantasyon eğitimi ile, kişinin iş ve sosyo-duygusal beklentilerine karşılık vererek onlara destek olmaktadır (Özdemir, 2010'den akt. Barutçu, 2015: 53).

İnsan sermayesine yatırım olarak algılanan ve işgörenlere değerli olduğunu hissettiren insan kaynakları uygulamaları, örgütsel destek algısının düzeyini etkilemektedir (Zagenczyk, 2001: 21). Örgüt içerisinde işgörenlerin beklentilerine karşılık verildiği zaman, algıladıkları örgütsel desteğin arttığı, verilmediği zaman da azaldığı görülmektedir (Eisenberger vd., 1997'den akt. Derinbay, 2011: 11). Bunun yanı sıra rastgele planlanmış veya özensiz uygulanmış bir oryantasyon eğitim planı “karşılama, tanışma/tanıştırma, çalışma kuralları, işin niteliği vb.” işgören için olumsuz sonuçlar doğurabileceği gibi, başarısız bir eğitimin de rol çatışması, rol belirsizliği, iş tatminsizliğiyle beraber devam eden olumsuz etkiye yol açabilmektedir

(Karakaş 2011'den akt. Yenilmez vd., 2016: 134; Bulgulu, 2008: 63). Bu yüzden, işgörenin örgüt ve iş arkadaşlarıyla uyumlaştırılması, alacağı görevin niteliğinin ve kendinden ne beklendiğinin açıkça belirtilmesi, verilen görevi başarabilecek bilgi ve beceriye sahip olduğuna dair moral verilmesi, örgüt kurallarının ve kültürünün net bir şekilde anlatılması gerekmektedir (Akbaş, 2008: 149). Bu desteğin sağlanmasında oryantasyon eğitiminin rolü, uygulamanın, uygulayıcıların ve tüm yönetimin destek olması, işgörenlerin ilk algılamalarında büyük bir fayda sağlar.

Oryantasyon eğitimi programını uygulayan yöneticinin niteliklerinin yeterli olmaması ve tutumu da eğitimin başarısını direkt olarak etkilemektedir (Günay 2010'den akt. Yenilmez vd., 2016: 138). Araştırma bulguları, yeni işgörenin yöneticiyle olan ilişkisinin kalitesinin sosyalleşme üzerinde büyük bir etkisi olduğunu ortaya koymaktadır. Yönetici oryantasyon eğitimi programı ile işgöreni desteklediğinde, kişinin örgüte karşı olumlu duygular geliştirmesi ve yüksek bir örgütsel destek algısına sahip olması mümkündür. Bunun yanında, işgöreni bu aşamada ikinci en çok motive eden unsur da iş arkadaşlarının işi ve çevreyi tanıtmadaki yardımları olacaktır (Eisenberger vd. 1986: 500-507; Noe, 1999: 356).

Alıcı ve Çakır'ın (2009) hastanelerde yapmış olduğu araştırmada; işe yeni başlayanlara uygulanan oryantasyon eğitiminin motivasyonu artırıcı etki yaptığı, özellikle eğitimi uygulayan yöneticinin önemi üzerinden vurgulanmıştır. Araştırmada, eğitimi veren yöneticinin eğitimcilik ve danışmanlık becerisi yeterli bulunmuş ve sonuçlara göre de anlamlı ve pozitif bir destek sağlandığı sonucuna ulaşılmıştır. Atik'in (2015) yapmış olduğu çalışmada da aynı şekilde oryantasyon eğitiminin, işgörenler üzerinde olumlu etkiler bıraktığı gözlemlenmekte ve bu eğitime katılan işgörenlerin örgütün hedefleri, misyon ve vizyonu konusunda bilgi sahibi oldukları ve eğitimcilerden aldıkları bilgileri anlaşılır ve faydalı olarak değerlendirdikleri görülmektedir. Yapılan araştırmalarda; oryantasyon eğitimi başarısızlığında ortaya çıkan “fazla iş yükü, rol belirsizliği ve rol çatışması” gibi role dayalı stres kaynakları ile algılanan örgütsel destek arasında da güçlü ve negatif bir ilişki bulunmaktadır (Allen vd., 2008: 557). Rhoades ve Eisenberger (2002) yaptıkları çalışmada, işgörenlerce algılanan yönetici desteği, adalet, örgütsel ödüller ve iyi iş koşulları gibi olumlu davranışların örgütsel destek algısını artırdığını bulmuşlardır. Allen vd. (2003)'in ilk yaptığı araştırma, alışveriş merkezinde çalışan satış işgörenleri; ikinci

olarak ise, sigorta temsilcilerinden oluşmaktadır. Yaptıkları bu araştırmalarda; destekleyici insan kaynakları uygulamalarının kişide örgütsel destek algısının gelişimine katkıda bulunduğu görülmüştür. Yukarıdaki açıklamalar ve çalışmalar temel alındığında; işgörenlere uygulanan oryantasyon eğitimi ile örgütsel destek algısı arasında ilişkili olacağı söylenilebilir. Bu çalışmalara dayanarak aşağıdaki hipotez geliştirilmiştir:

H3: Oryantasyon eğitimi ile örgütsel destek algısı arasında pozitif bir ilişki bulunmaktadır.

#### **2.4.4. Oryantasyon Eğitimi, Örgütsel Destek Algısı ve İşten Ayrılma Niyeti İlişkisi**

İşe yeni başlayan işgören, ilk günler çalışma arkadaşları ile nasıl geçineceğini ve işin ayrıntılarının neler olduğunu merak etmektedir. Kişi ile ilgilenilmesi, örgüt ile bütünleşmesi için sistemli bir plan oluşturulması, ilk günlerinde yalnızlık ve endişe duyan kişi açısından cesaret verici olmaktadır. İyi hazırlanmış bir program, yeni işe başlamaktan doğan kaygıyı gidermekte; çalışma alanına uyumu kolaylaştırmakta; doyumsuzluk, işe gelmeme ve işten ayrılma gibi olumsuz davranışları azaltmaktadır. Böyle bir eğitim sürecine girilmeyip yeni işgörene karşı yabancı kalındığında ve ihtiyaç duyduğu destek gösterilmediğinde, örgüte girebilmek için büyük çabalar harcayan kişi işinden ayrılabilen ya da işinden ayrılma niyetine girebilmektedir. İşe alınan işgörenlerin kısa bir süre sonra örgütten ayrılması, örgüt ve işgören için bir takım olumsuzluklara neden olmaktadır ve bu olumsuzlukların önlenmesi için oryantasyon eğitimi uygulanmalıdır (Ataklı, 1992: 10).

Araştırmacılar “Sosyal Değişim Kuramı”na dayanarak; bireysel tavır ve davranışların örgütsel destek algısından etkilendiğini ileri sürmektedirler (Eisenberger vd., 2001: 44). Shen vd. (2014) göre, düşük örgütsel destek algılayan işgörenlerin tersine, yüksek düzeylerde örgütsel destek algılayan işgörenler “Karşılıklılık Normu Kuramı”na dayanarak örgütlerine karşı daha fazla sorumluluk duygusuna sahip olabilir ve işine karşı daha istendik tavır ve davranışlar sergileyebilme konusunda özen gösterebilir. Ayrıca işgörenler, algıladıkları destek doğrultusunda işte kalma eğilimi gösterebilirler (Anafarta, 2015: 116). Bu noktada uygulanacak olan etkin bir

oryantasyon programı, işe giriş ve çıkış oranlarını önemli ölçüde azaltabilir (Şenatalar, 1978: 154).

İşe yeni alınan işgörenin ilk izlenimleri, onun çalışacağı örgütteki tüm yaşantısını ve uzun vadede örgütte kalıp kalmama kararını etkileyecektir (Günay, 2010: 138). Hata yapmasının normal olduğu bu süreçte her hatasında daha çok içine kapanması da beklenebilecek bir sonuçtur. Yöneticilerin yeni işgörenlerini bu dönemde yalnız bırakmaları işgöreni olumsuz algıya sokacağı gibi, aksine yeni çalışanların sordukları ya da merak ettikleri –iş dışında da olsa- her konuda yardımcı olmaya çalışmaları, onlara destek olmaları kişinin kendini güvende hissetmesi açısından önem taşımaktadır. Örgütlere burada düşen görev ise, bu sancılı sürecin hem işgören hem örgüt açısından olumlu ve verimli bir sürece dönüştürülebilmesi için etkili çözümler yaratılmasıdır. Bu çözümlerden en önemlisi de işe yeni alınan işgörene uygulanan oryantasyon eğitimidir (Bulgulu, 2008: 104). Bu doğrultuda kapsamlı bir şekilde planlanmış ve iyi bir şekilde yürütülen oryantasyon eğitiminin, kişinin beklentisini karşılayıp ihtiyacı olan desteği sağlayacak olup işten ayrılma niyetini önemli ölçüde azaltmaktadır.

Zinn vd., (2001)'nin yapmış olduğu bir çalışmada, tıp öğrencileri ve asistan hekimlerin ilk yardım oryantasyon eğitimleri sonucunda yaklaşımlarının pozitif yönde ilerleme kaydettikleri saptanmıştır. Batılı'nın 2010 yılında banka yetkilileri üzerinde yapmış olduğu araştırmada, 2008 yılı içerisinde işe alınan kişilerin oryantasyon eğitimi alma ve işten ayrılma durumlarına ilişkin verileri talep edilmiştir. Elde edilen verilere göre beş bankada 2008 yılında toplam ortalama 1069,20 kişinin istihdam edildiği ortaya çıkmaktadır. Bu kişilerin çoğunluğa yakını (%67,8) oryantasyon eğitimi almışlardır. Oryantasyon eğitimi alan işgörenlerin büyük çoğunluğu (%93,2) hâlihazırda çalışmaya devam etmektedir. Eğitim almayan kesimde (%32,2) ise işe devam oranı daha düşüktür (%72,3). Oryantasyon eğitimi almış işgörenler içerisinde işten ayrılanların oranı %6,8 iken, oryantasyon eğitimi almamış çalışanlarda bu oran %27,7'dir. Özetle, eğitim alanların işe devam oranı almayanlara göre daha yüksek; eğitim almayanların işten ayrılma oranı ise alanlara göre daha yüksektir. Buna göre gerek çalışanın işine devam ediyor olmasında, gerekse işe alındıktan sonra ayrılma kararında oryantasyon eğitiminin etkili bir unsur olduğu ileri sürülebilir. Unsurlar

içerisinde işten ayrılma niyeti ile ilişkisi göreceli olarak en yüksek unsur de eğitimci olmuştur.

Yukarıda yapılan açıklamalar dikkate alınarak, oryantasyon eğitimi ile işten ayrılma niyeti ilişkisinde örgütsel destek algısının aracı etkisi olup olmadığı değerlendirilmektedir. Yapılan alanyazın incelemelerinde bu üçlü ilişkiyi ortaya koyan bir çalışmaya rastlanmamıştır. Yukardaki açıklamalardan hareketle aşağıdaki hipotez geliştirilebilir:

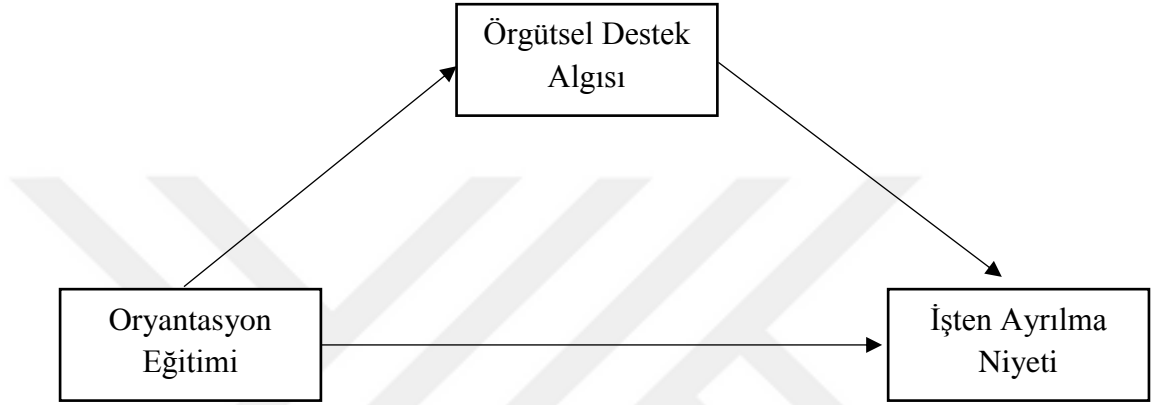
H4: Oryantasyon eğitimi ile işten ayrılma niyeti ilişkisinde örgütsel destek algısının aracı etkisi bulunmaktadır.



### 3. YÖNTEM

#### 3.1. Araştırmanın Modeli

Bu tez çalışmasının simgesel modeli Şekil 1’de gösterildiği gibidir.



Şekil 1: Simgesel Model

#### 3.2. Evren ve Örneklem

T.C Kültür ve Turizm Bakanlığı Yatırım ve İşletmeler Genel Müdürlüğü 31.12.2018 yılı verilerine göre, Ankara ili içerisinde faaliyet gösteren işletme belgeli 185 konaklama tesisinden 26 adet 5 Yıldızlı, 55 adet 4 Yıldızlı otel işletmesi bulunmaktadır. İşletmelerin tümüne ulaşma imkânı bulunamadığından; ayrıca işten çıkarılmaların fazlaştığı bu dönemde kişi başına düşen iş yükünün ve yoğunluğun artması ve işletmelerin kendi içyapıları hakkındaki bilgilerin bilinmesini istememelerinden dolayı bu çalışma, 14 adet 5 yıldızlı otel işletmesi ve 17 adet 4 yıldızlı otel işletmesi ile sınırlı tutulmuştur. Dolayısıyla bu çalışmanın evrenini bahsedilen otel işletmeleri işgörenleri oluşturmaktadır.

Veri toplama aracı olarak oluşturulan anket formu, 1 Şubat – 15 Mart 2019 tarihleri arasında anketi uygulamayı kabul eden dört ve beş yıldızlı otel işletmelerine bırakılmış ve geri toplanmıştır. Bu otel işletmelerindeki katılımcıları, rastgele tüm bölümlerden seçilen işgörenler oluşturmaktadır. 4 ve 5 yıldızlı otel işletmelerine

toplamda 450 adet anket dağıtımı yapılmış ancak 360 ankete ulaşılmıştır. Anketlere tam olarak cevap verilmemesi veya birden fazla seçeneğin işaretlenmesi gibi nedenlerle bazı anketler çalışma dışı bırakıldıktan sonra, 347 adet anket araştırmada kullanılmıştır. 1 Şubat ve 15 Mart arası dağıtılan ve toplanılan anketlerin geri dönme oranı %80'dir.

Örnekleme oluşturan 347 kişinin yaş ortalaması 32-38 yaş aralığında; iş hayatlarındaki toplam deneyimleri ortalaması 5-10 yıl aralığında ve buldukları otel işletmesinde toplam çalışma süreleri ortalaması ise 1-5 yıl aralığındadır. Bunlara ek olarak, kadın çalışanların oranı %32,9; erkek çalışanların oranı %67,1; ilköğretim ve ortaokul mezunları %9,8; lise mezunları %32,3; ön lisans mezunları %20,7; lisans mezunları %29,7 yüksek lisans mezunları %7,5; bu çalışanlar arasında evlilerin oranı %52,4; bekârların oranı ise %47,6'dır.

### **3.3. Veri Toplama Araçları ve Teknikleri**

**Oryantasyon Eğitimi Ölçeği:** Çalışmada işgörenlerin oryantasyon eğitimi alma durumlarını belirlemede tarafımızca geliştirilen ölçek kullanılmıştır. Bu ölçeğin geliştirilmesinde, genel olarak bir oryantasyon eğitiminde bulunması gereken bilgiler ve süreçler dikkate alınmıştır. İlgili ölçek 13 ifadeden oluşmaktadır. İki faktörden oluşan oryantasyon eğitimi ölçeğinde kullanılan bazı ifadeler; “*işe yeni başladığımda çalışacağım bölüm ve benden beklenen görev ve sorumluluklar hakkında detaylı bilgiler verildi*” ve “*işe başladığımda hangi eğitimleri alacağımı öğrendim*” şeklindedir. Katılımcıların ölçekteki ifadelerle yanıt verebilmeleri amacıyla, ifadeler, 5’li Likert tipi ölçekle değerlendirilmiştir. Bunlar: “1-Kesinlikle Katılmıyorum, 2-Katılmıyorum, 3-Kararsızım, 4-Katılıyorum 5-Kesinlikle Katılıyorum”, şeklindedir.

**Örgütsel Destek Algısı Ölçeği:** Çalışmada işgörenlerin örgütsel destek algısını ölçmede, Eisenberger vd., (1986) tarafından geliştirilmiş, Akın (2008) tarafından Türkçeye uyarlaması yapılmış ve 16 ifadeden oluşan kısaltılmış ölçekten yararlanılmıştır. Örnek ifadeler; “*çalıştığım işletme, benim amaçlarıma ve değerlerime büyük önem verir*” ve “*çalıştığım işletme, bir sorunum olduğunda yardım eder*”, şeklindedir. “1-Kesinlikle katılmıyorum ve 5-Kesinlikle katılıyorum” arasındaki 5’li Likert tipi ölçekle değerlendirilmiştir.



**İşten Ayrılma Niyeti Ölçeği:** Çalışmada işgörenlerin işten ayrılma niyetlerini ölçmek için Wayne vd., (1997) tarafından geliştirilen ölçekten yararlanılmıştır. Ölçek 5 ifadeden oluşup; bu ifadelerden bazıları, “*ciddi olarak işimden ayrılmayı düşünüyorum*” ve “*önümüzdeki yıllar içerisinde bu şirkette çalışmayı düşünüyorum*” şeklindedir. İfadelerin değerlendirilmesinde 5’li Likert tipi ölçek kullanılmıştır. Bunlar: “1-Kesinlikle Katılmıyorum, 2-Katılmıyorum, 3-Kararsızım, 4-Katılıyorum 5-Kesinlikle Katılıyorum”, şeklindedir.

### **3.4. Verilerin Analizi**

Ölçeklerin güvenilirliğini belirleyebilmek için iç tutarlılık (Cronbach Alfa), faktöriyel geçerliliğini test edebilmek için açıklayıcı faktör analizi, ölçme hatalarını belirleyerek ortadan kaldırmak amacıyla ortak yöntem varyans analizi; değişkenler arasındaki ilişkileri ölçmek için korelasyon analizi; değişkenlerin birbirleri üzerindeki etkilerini tespit edebilmek için de hiyerarşik regresyon analizi yapılmıştır.

## 4. BULGULAR VE YORUMLAR

### 4.1. Geçerlik ve Güvenirlik Analizi Sonuçları

Oryantasyon, örgütsel destek algısı ve işten ayrılma niyeti ölçeklerinin yapı geçerliği açıklayıcı faktör analizleri ile incelenmiştir. Açıklayıcı faktör analizinde varimax dönüşümü uygulanmış; faktör sayısının saptanmasında, öz değer 1'den büyük olması, ifadelerin ilgili faktörle en az 0,30 düzeyinde yük değerine sahip olması, bir faktörün en az üç maddeden oluşması, binişiklik durumunda iki faktör arasında yük değeri farkının en az 0,10 olması ölçütleri göz önünde bulundurulmuştur (Hair vd. 2010 ve Büyüköztürk, 2002'den aktaran Akgündüz ve Çakıcı, 2015: 33); Ölçeklerin güvenilirliği ise, iç tutarlılık (Cronbach Alfa) yöntemi ile incelenmiştir (Karasar, 2003: 150-152). Bu yöntemde Cronbach Alfa değerinin 0.70 ve üzerinde olması gerekmektedir (Hair vd., 2014: 107; Kayış, 2010: 405).

Faktör analizinin ön koşullarını sınamak için, “Kaiser-Meyer-Olkin (KMO)” ve “Barlett Küresellik Testi (Bartlett Test of Sphericity)” uygulanmıştır. Kaiser-Meyer-Olkin Testi, örneklem büyüklüğü ile ve örneklemin yeterliliğini ölçmeye yarar. Bu değer 0,50'den büyük olması, veri setinin faktör analizi için uygun olduğunu ifade etmektedir (Altuğ, 2010: 101). Barlett tarafından geliştirilen küresellik testi oranının ise 0,000 olması verilerden anlamlı faktörler çıkacağını göstermektedir (Naktiyok, 2004'ten akt. Kerse ve Gelibolu, 2015: 178).

**Oryantasyon Eğitimi Ölçeği:** Oryantasyon eğitimi ölçeğinin güvenilirlik katsayısı 0,78 olup; boyutlara ait güvenilirlik katsayıları; karşılama/ön bilgilendirme boyutu 0,73 ve detaylı bilgilendirme boyut 0,72'dir. Verilerin faktör analizine uygunluğu “Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) testi” ve “Barlett Küresellik Testi (Bartlett Test of Sphericity)” ile incelenmiştir. KMO değeri 0,789; Barlett Küresellik testi sonuçları da anlamlıdır ( $x^2=901,545$ ;  $p=0,000$ ) (Tablo 5). Faktör analizi yapıldığında ilk olarak ölçeğe ilişkin dört faktör tespit edilmiştir. ORY8 ifadesinde binişiklik söz konusu olduğu için ölçekten çıkarılmış ve analiz tekrarlanmıştır. İkinci analiz

sonucunda ölçeğe ilişkin üç faktör ortaya çıkmıştır. Bu faktörler incelendiğinde üçüncü faktörde sadece iki ifadenin olduğu görülmüş ve bir faktörde en az üç madde olması koşulu dikkate alınarak bu iki madde de (ORY11 ve ORY12) yeni yapılan analizden çıkartılmıştır. Tekrarlanan faktör analizi sonucu öz değeri birden yüksek iki faktörlü bir ortaya çıkmıştır. Buna ilişkin analiz sonuçları Tablo 5’te görülmektedir. Faktörlerdeki ifadeler dikkate alınarak birinci faktör “*karşılama/ön bilgilendirme*” olarak, ikinci faktörde “*detaylı bilgilendirme*”, olarak adlandırılmıştır. İki faktör toplam varyansın %51’ni açıklamaktadır.

Tablo 5: Oryantasyon Eğitimi Ölçeğine İlişkin Faktör Analizi Sonuçları

Ölçek Maddeleri	Karşılama/Ön Bilgilendirme	Detaylı Bilgilendirme
ORY1	0,175	<b>0,722</b>
ORY2	0,071	<b>0,837</b>
ORY4	0,165	<b>0,699</b>
ORY6	-0,013	<b>0,618</b>
ORY3	<b>0,597</b>	-0,175
ORY5	<b>0,729</b>	0,224
ORY7	<b>0,562</b>	0,412
ORY9	<b>0,647</b>	0,244
ORY10	<b>0,609</b>	0,372
ORY13	<b>0,708</b>	-0,048
Özdeğer	2,557	2,544
Açıklanan Varyans Yüzdesi	% 25,570	% 25,443
Toplam Açıklanan Varyans Yüzdesi	% 51,013	
KMO Değeri	0,789	
Bartlett Küresellik Değeri	901,545	

**Örgütsel Destek Algısı Ölçeği:** Örgütsel destek algısı ölçeğinin güvenilirlik katsayısı güvenilirlik katsayısı 0,89 olup, boyutlara ait güvenilirlik katsayısı; değer verme boyut 0,87 ve kişisel takdir boyut 0,75’dir. Verilerin faktör analizine uygunluğu “Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) testi” ve “Barlett Küresellik Testi (Bartlett Test of Sphericity)” ile incelenmiştir. KMO değeri 0,899; Barlett Küresellik testi sonuçları da anlamlıdır

( $\chi^2=1664,391$ ;  $p=0,000$ ) (Tablo 6). Faktör analizi yapıldığında ilk olarak ölçeğe ilişkin üç faktör tespit edilmiştir. ÖDA13 ifadesinde binişiklik söz konusu olduğu için ölçekten çıkarılmış ve analiz tekrarlanmıştır. İkinci analiz sonucunda, ÖDA9 ifadesinin de binişiklik göstermesi nedeniyle ölçekten çıkarılmış ve analiz üçüncü kez tekrarlanmıştır. Bu faktörler incelendiğinde; üçüncü faktörde sadece iki ifadenin olduğu görülmüş ve bir faktörde en az üç madde olması koşulu dikkate alınarak bu iki madde de (ÖDA2 ve ÖDA12) yeni yapılan analizden çıkartılmıştır. Tekrarlanan faktör analizi sonucu öz değeri birden yüksek iki faktörlü bir ortaya çıkmıştır. Buna ilişkin analiz sonuçları Tablo 6’da görülmektedir. Faktörlerdeki ifadeler dikkate alınarak birinci faktör “*değer verme*” olarak, ikinci faktör de “*kişisel takdir*”, olarak adlandırılmıştır. İki faktör toplam varyansın %56’1’ini açıklamaktadır.

Tablo 6: Örgütsel Destek Algısı Ölçeğine İlişkin Faktör Analizi Sonuçları

Ölçek Maddeleri	Değer Verme	Kişisel Takdir
ÖDA1	<b>0,609</b>	0,364
ÖDA4	<b>0,647</b>	0,324
ÖDA7	<b>0,621</b>	0,219
ÖDA8	<b>0,577</b>	0,414
ÖDA10	<b>0,598</b>	0,336
ÖDA11	<b>0,686</b>	0,282
ÖDA14	<b>0,726</b>	0,249
ÖDA15	<b>0,819</b>	0,095
ÖDA16	<b>0,744</b>	-0,068
ÖDA3	0,226	<b>0,768</b>
ÖDA5	0,156	<b>0,786</b>
ÖDA6	0,171	<b>0,768</b>
Özdeğer	4,190	2,543
Açıklanan Varyans Yüzdesi	% 34,917	% 21,192
Toplam Açıklanan Varyans Yüzdesi	% 56,109	
KMO Değeri	0,89	
Bartlett Küresellik Değeri	1664,391	

**İşten Ayrılma Niyeti Ölçeği:** İşten ayrılma niyeti ölçeğinin güvenilirlik katsayısı 0,89'dur. Verilerin faktör analizine uygunluğu "Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) testi" ve "Barlett Küresellik Testi (Bartlett Test of Sphericity)" ile incelenmiştir. KMO değeri 0,834; Barlett Küresellik Testi sonuçları da anlamlıdır ( $\chi^2=1064,472$ ;  $p=0,000$ ) (Tablo 7). Tablo 7'de de görüldüğü gibi işten ayrılma niyeti için yapılan faktör analizinde bu soru grubuna ait tek faktöre ulaşılmıştır. Bu tek faktörün toplam açıklayıcılık oranı ise %83,4'tür.

Tablo 7: İşten Ayrılma Niyeti Ölçeğine İlişkin Faktör Analizi Sonuçları

Ölçek Maddeleri	İşten Ayrılma Niyeti
İAN1	0,888
İAN2	0,879
İAN3	0,872
İAN4	0,796
İAN5	0,728
Özdeğer	3,486
Açıklanan Varyans Yüzdesi	% 69,717
Toplam Açıklanan Varyans Yüzdesi	% 69,717
KMO Değeri	0,834
Bartlett Küresellik Değeri	1064,472

#### 4.2. Ortak Yöntem Varyansı Analizi

Ortak yöntem varyansı, varyansın ölçme metoduna dayanması durumunu ifade etmektedir (Podsakoff vd., 2003: 879). Ölçeklerin ölçmeye çalıştığı yapılardan ziyade aşağıda sıralanan durumlarda ortaya çıkabilir (Malhotra vd., 2006: 1865):

- Tüm değişkenlerin tek bir anketle ve benzer bir metodoloji ile ölçülmesi (ankette spesifik maddelerin bulunması, ölçek tiplerinin ve yanıt biçimlerinin aynı algılanması gibi),
- Kendi kendine değerlendirme yönteminin kullanılması,
- Farklı değişkenlere ilişkin değerlendirmelerin aynı değerlendirici tarafından ve aynı zaman dilimi yapılması.

Bu durum, özellikle bağımlı ve/veya bağımsız değişkenlerin algıya dayalı ölçeklerle aynı katılımcılardan elde edildiği durumlarda daha fazla ortaya çıkabilmektedir (Chang vd., 2010: 178). Bu da değişkenler arasındaki gözlenen ilişkileri, gerçeklerden uzak; sosyal beğenirlik, hale etkisi ya da ölçekte yer alan ifadelerin tümüne evet ya da hayır deme gibi eğilimler gösterilmesi nedeniyle ölçme hatalarına sebep olabilir (Podsakoff vd., 2003: 879; Chang vd., 2010: 178). Bu çalışmada, değişkenlerin aynı ölçekle, aynı kişilerden, aynı zaman diliminde ve kendilerinden elde edilen bilgilerle değerlendirilmesi nedeniyle ortak yöntem varyansı sorununun bulunma olasılığı söz konusudur. Bu eğilimin olup olmadığını belirlemek için Harman'ın tek faktör testi yapılmıştır (Podsakoff vd., 2003: 889). Bu kapsamda ölçekte kullanılan tüm ifadeler, döngüsüz faktör analizine tabi tutulmuştur. Bu noktada, ortak yöntem varsayından söz edebilmek için; (a) ilk faktörün varyansın önemli bir bölümünü tek başına açıklaması ya da (b) analiz sonucunda tek faktörün çıkması gerekmektedir (Podsakoff vd., 2003: 889). Bu çerçevede, üç değişken ile ilgili toplam 27 ifade döngüsüz faktör analizine tabi tutulmuştur. Analiz sonucunda öz değeri 1'den yüksek toplam beş faktör tespit edilmiştir. Birinci faktör toplam varyansın %30,697'sini, ikinci faktör toplam varyansın %9,846'sını, üçüncü faktör toplam varyansın %8,584'ünü, dördüncü faktör toplam varyansın %6,286'sını ve beşinci faktör ise toplam varyansın %4,032'sini açıklamaktadır. Bu sonuçlardan hareketle çalışmada, ortak yöntem varyansı sorununun olmadığı söylenebilir.

### **4.3. Tanımlayıcı İstatistikler ve Korelasyon Analizi Sonuçları**

Oryantasyon Eğitimi, örgütsel destek algısı ve işten ayrılma niyeti arasındaki ilişkiler ile bu değişkenlere ilişkin ortalamalar, standart sapmalar ve güvenilirlik değerleri (parantez içinde) Tablo 8'de gösterilmektedir.

Tablo 8: Değişkenlere İlişkin Ortalamalar, Standart Sapma Değerleri, Güvenilirlik ve Korelasyon Katsayıları

Değişkenler	Ort.	SS	1	2	3	4	5	6	7
1. ORY	3,48	0,77	(0,78)						
2. Karşılama/Ön Bilgilendirme	3,87	0,88	0,73**	(0,73)					
3. Detaylı Bilgilendirme	3,22	0,95	0,91**	0,37**	(0,72)				
4. ÖDA	3,49	0,74	0,50**	0,45**	0,40**	(0,89)			
5. Değer Verme	3,52	0,77	0,45**	0,50**	0,30**	0,96**	(0,87)		
6. Kişisel Takdir	3,38	1,01	0,44**	0,19**	0,48**	0,74**	0,52**	(0,75)	
7. İAN	2,68	1,15	-0,36**	-0,25**	-0,33**	-0,56**	-0,47**	-0,56**	(0,89)

n= 347, \*\*  $p < 0,01$  standart beta değerleri kullanılmıştır. Cronbach Alpha değerleri parantez içinde verilmiştir.

ORY: Oryantasyon Eğitimi, ÖDA: Örgütsel Destek Algısı, İAN: İşten Ayrılma Niyeti.

Tablo 8’de görüldüğü gibi oryantasyon eğitimi ile örgütsel destek algısı ( $r=0,50$ ,  $p<0,01$ ), değer verme ( $r=0,45$ ,  $p<0,01$ ) ve kişisel takdir ( $r=0,44$ ,  $p<0,01$ ) değişkenleri arasında anlamlı ve pozitif bir ilişkinin olduğu; işten ayrılma niyeti ile ise arasında ( $r=-0,36$ ,  $p<0,01$ ) anlamlı ve negatif bir ilişkinin bulunduğu tespit edilmiştir. Örgütsel destek algısı ile karşılama/ön bilgilendirme ( $r=0,45$ ,  $p<0,01$ ), detaylı bilgilendirme ( $r=0,40$ ,  $p<0,01$ ) arasında anlamlı ve pozitif bir ilişki söz konusuysen; işten ayrılma niyeti ( $r=-0,56$ ,  $p<0,01$ ) arasında ise anlamlı ve negatif bir ilişki tespit edilmiştir. İşten ayrılma niyeti ile ilgili değişkenler arasında da anlamlı ve negatif sonuçlar elde edilmiştir [karşılama/ön bilgilendirme ( $r=-0,25$ ,  $p<0,01$ ), detaylı bilgilendirme boyut ( $r=-0,33$ ,  $p<0,01$ ), değer verme boyut ( $r=-0,47$ ,  $p<0,01$ ), kişisel takdir boyut ( $r=-0,56$ ,  $p<0,01$ )].

#### 4.4. Hiyerarşik Regresyon Analizi Sonuçları

Örgütsel destek algısının, oryantasyon eğitimi ile işten ayrılma niyeti arasındaki ilişki üzerindeki aracılık etkisini belirlemek amacıyla, Baron ve Kenny (1986: 1177) tarafından önerilen *üç aşamalı* regresyon analizi yapılmıştır. Bu durumda, *ilk aşamada* oryantasyon eğitimi ile aracılık etkisine sahip olup olmadığı tespit edilecek olan örgütsel destek arasında regresyon analizinin yapılması gerekmektedir. İstatistiksel olarak anlamlı bir ilişki tespit edilirse, *ikinci aşamada* oryantasyon eğitimi (bağımsız değişken) ile işten ayrılma niyeti (bağımlı değişken)

arasındaki sebep sonuç ilişkisine bakılmalıdır. Anlamlı bir ilişkinin olduğu durumda, *üçüncü aşama olarak*, aracı değişken olan örgütsel destek algısı ile işten ayrılma niyeti (bağımlı değişken) arasında oryantasyon eğitiminin (bağımsız değişken) kontrol edildiği bir regresyon analizi yapılmalıdır. Bu analizler sonucunda, üçüncü aşamada bağımsız değişkenin (oryantasyon eğitimi), bağımlı değişken üzerindeki etkisinin (işten ayrılma niyeti) durumuna bakmak gerekir. Bu durumda, etki tamamen ortadan kalkıyorsa “*tam aracılık*” etkisinden, etkide bir düşme söz konusu ise ve ilişki anlamlılığını sürdürüyorsa “*kısmi aracılık*” etkisinden söz edilebilir (Baron ve Kenny, 1986: 1177; Bolat, 2011: 262).

Tablo 9: Oryantasyon Eğitimi ve İşten Ayrılma Niyeti Arasındaki İlişkide Örgütsel Destek Algısının Aracılık Etkisini Belirlemeye Yönelik Hiyerarşik Regresyon Analizi Sonuçları

Değişkenler	Örgütsel Destek Algısı	İşten Ayrılma Niyeti
	$\beta$	<i>B</i>
<b>Model 1</b>		
1.ORY	0,49**	
<i>F</i>	114,086	
<i>R2</i>	0,249	
<i>Düzeltilmiş R2</i>	0,246	
<b>Model 2</b>		
1.ORY		-0,36**
<i>F</i>		51,967
<i>R2</i>		0,131
<i>Düzeltilmiş R2</i>		0,128
<b>Model 3</b>		
1.ORY		-0,11*
2.ÖDA		-0,50**
<i>F</i>		81,394
<i>R2</i>		0,321
<i>Düzeltilmiş R2</i>		0,31

n = 347, \*\*  $p < 0,01$ , \*  $p < 0,05$  standart beta değerleri kullanılmıştır.

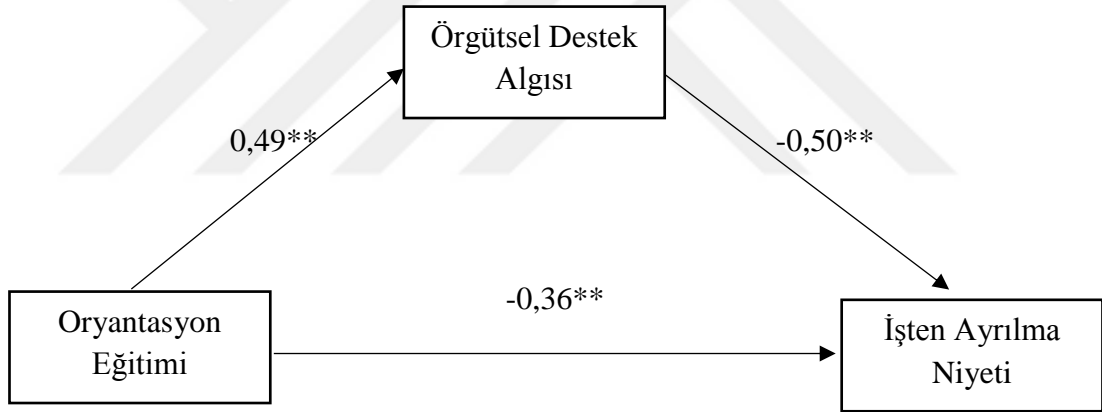
ORY: Oryantasyon Eğitimi, İAN: İşten Ayrılma Niyeti, ÖDA: Örgütsel Destek Algısı.

Tablo 9’da görüldüğü gibi, öncelikle oryantasyon eğitimi bağımsız değişken, örgütsel destek algısının bağımlı değişken olduğu bir regresyon analizi yapılmıştır (Model 1). Model 1’e göre oryantasyon eğitiminin örgütsel destek algısı üzerinde anlamlı ve pozitif bir etkiye sahip olduğu görülmüştür ( $\beta = 0,49$ ,  $p < 0,01$ ). İkinci modelde ise, oryantasyon eğitiminin bağımsız değişken olduğu ve işten ayrılma



niyetinin bağımlı değişken olduğu bir regresyon analizi yapılmıştır. Oluşturulan modele göre, oryantasyon eğitiminin işten ayrılma niyeti üzerinde anlamlı ve negatif bir etkiye sahip olduğu saptanmıştır ( $\beta=-0,36$ ,  $p<0,01$ ). Üçüncü aşamada, örgütsel destek algısı ve oryantasyon eğitiminin bağımsız değişken olduğu ve oryantasyon eğitiminin kontrol edildiği, işten ayrılma niyetinin ise bağımlı değişken olduğu bir regresyon analizi yapılmıştır (Model 3). Analiz sonuçlarına göre, örgütsel destek algısının işten ayrılma niyeti üzerinde anlamlı ve negatif bir etkiye sahip olduğu görülmektedir ( $\beta=-0,50$ ,  $p<0,01$ ); bu aşamada oryantasyon eğitimi değişkeninin işten ayrılma niyeti üzerindeki etkisinin düşerek de olsa devam ettiği ( $\beta=-0,11$ ,  $p<0,05$ ), dolayısıyla örgütsel destek algısının oryantasyon ve işten ayrılma niyeti ilişkisinde kısmi aracılık etkisinin olduğu sonucuna varılmıştır. Bu sonuçlara göre *Hipotez 1, 2, 3 ve 4* kabul edilmiştir.

Analiz sonuçlarına göre ortaya çıkan ilişkiler Şekil 2’te görülmektedir.



Şekil 2: Değişkenler Arasında Ortaya Çıkan İlişkiler

## 5. SONUÇ VE ÖNERİLER

### 5.1. Sonuçlar

Yazında, bağımsız değişken olan oryantasyon eğitimi, bağımlı değişken olan işten ayrılma niyeti ve örgütsel destek algısı farklı değişkenlerle veya birbirleriyle araştırma konusu yapılmış olsa da bu üç değişken arasındaki ilişkiyi bir arada açıklamaya çalışan çalışmaların sayısı yetersizdir. Alanyazında bahsedilen değişkenleri bir arada inceleyen bir çalışmaya rastlanılmamıştır. Bu nedenle yapılan çalışmanın sonuçlarının alanyazına önemli bir katkı sağlayacağı düşünülmektedir. Bu çalışmanın amacı, oryantasyon eğitiminin işten ayrılma niyeti üzerine etkisinde örgütsel destek algısının rolünün olup olmadığını ortaya koymaktır. Yapılan analiz sonuçlarına göre; oryantasyon eğitiminin işten ayrılma niyeti üzerinde olumsuz, örgütsel destek algısı üzerinde olumlu bir etki gösterdiği görülmüştür. Aynı zamanda oryantasyon eğitiminin işten ayrılma niyeti üzerindeki etkisinde, örgütsel destek algısının kısmi aracı bir değişken olduğu saptanmıştır. Oryantasyon eğitimi alan işgörenlerin örgütü tarafından bir destek algısı oluşturup işten ayrılma niyetlerini azaltırken; oryantasyon eğitimi almayan veya bunu bir destek olarak algılamayan işgörenlerde işten ayrılma niyetlerinin arttığı görülmektedir. Bu noktada oryantasyon eğitiminin içeriği, süresi, eğitimci, kısaca oryantasyon eğitim planının kalitesi, önemli bir role sahiptir.

Detaylı bir şekilde anlatmak gerekirse; yapılan çalışmada işgörenlerin oryantasyon eğitimini olumlu değerlendirmesi, kişilerin işten ayrılma niyetlerini azalttığını göstermektedir. Balbay (2007); Batılı (2010); Atik (2015) yaptıkları çalışmalar da bu sonucu destekler niteliktedir. Örgütlerde sadece işe alma ve yerleştirme dışında işgörenin örgüte kazandırılması; kısa sürede uyumunun sağlanıp üretken bir birey haline gelmesi, kendini örgütün bir parçası gibi hissetmesi amaçlanmaktadır. Yeni işgörenin kendisinden beklenen tutum ve davranışları öğrenmesi önemli bir süreçtir. Bu sürecin başarılı bir şekilde geçirilmesinde oryantasyon eğitimi büyük önem taşımaktadır. Kişi bu süreçte işte kalma veya ayrılma

eğilimi göstermektedir. Öte yandan destekleyici örgüt, işgörelere onların başarılarını desteklediğini, işiyle veya örgütle ilgili mutluluklarını, memnuniyetlerini önemseydiğini ve her konuda onların ihtiyacı olan “saygı, ait olma, duygusal destek vb. gibi” duyguları oryantasyon eğitimi sürecinde karşılaması, işgörelerde destek oluşturacaktır. Örgütün bireysel veya iş ile ilgili sorunlar karşısında destek olmak için hazır olduğunu algılatması, işgörenin ihtiyacı olan duygusal desteği de karşılamaktadır. Alanyazın araştırmaları da; Alıcı ve Çakır (2009), Atik (2015) ve Allen vd., (2008) yapılan çalışmayı destekler niteliktedir. Bu sonuçlara dayanarak oryantasyon eğitimi almış işgörelerin işten ayrılma niyetlerinde azalış gösterdiğini hem çalışmamızda hem de bahsedilen diğer çalışmalarda görmek mümkündür.

## 5.2. Öneriler

Yapılan çalışmada elde edilen sonuçlara göre; oryantasyon eğitimi, gerek örgütsel destek algısı yaratması aracılığıyla gerekse doğrudan işgörenin işten ayrılma niyeti üzerinde etkili olmaktadır. Örgütlerde uygulanan oryantasyon eğitimi, işgöreleri olumlu bir şekilde etkilemekte ve onlarda kişilerin ihtiyacı olan destek algısını yaratmaktadır. Aynı zamanda örgütler açısından da bu durum olumlu sonuçlar doğuracak; işgörenin kısa sürede uyumunun sağlanıp, onların üretken birer işgören olmasıyla bağlantılı olarak örgüt verimliliğini artırmayı hedeflerken, maliyet ve zamandan da kazanç sağlamış olacaklardır. Örgütlerde işe alınan işgörenin işten ayrılması örgütler için zaman ve maliyet kaybıyken, bu durum işgörelere için de olumsuz sonuçlar doğurabilmektedir. Dolayısıyla işe alma ve yerleştirme sürecinde uygulanan oryantasyon eğitiminin iyi planlanmış, uygulanmış ve sonuçlarının da iyi izlenmiş ve değerlendirilmiş olması gerekmektedir.

Rekabet üstünlüğü sağlamanın en iyi yolu, örgütlerin entelektüel sermayesine gereken önem ve değeri vermektir. İnsana gereken değeri vermeyen veya önemli olan bu süreci zaman kaybı gibi gören, üzerinde çok durmayan örgütlerin, oryantasyon eğitiminin gerekliliğini, önemini ve sonuçlarını iyi anlaması hem örgütler açısından hem de işgörelere açısından oldukça önemlidir. Oryantasyon eğitimi uygulaması sürecinde işgörelere örgütleri tarafından algıladığı destek ise, kişinin örgüte olan bağlılığını sağlamakta; hem de iş tatminini yükselterek kişinin işte kalma eğilimi göstermesine katkıda bulunmaktadır. Diğer taraftan işe ve örgüte yabancı olan

işgörene, iş ve örgüt ile ilgili gereken bilgilerin verilmesi, örgüt strateji ve politikalarının anlatılması, kişinin kendi yetkinlik ve becerileriyle, işin gerektiği nitelikleri anlaması ve daha kısa sürede verimli bir işgören haline gelmesi açısından da iki tarafa da önemli katkılar sağlayacaktır.

Geleceğe dönük yapılabilecek çalışmalar olarak düşünüldüğünde; oryantasyon eğitimi ile işten ayrılma niyeti ilişkisinde kurumsal imaj ve markalaşmanın yeri konulu araştırmalar yapılabilir. Soyut varlıklardan biri olan “kurumsal imaj ve marka”, özellikle kurumun sahip olduğu bütün niteliklerin ön plana çıkarılarak, kurumun bir bütün olarak değerlendirilmesidir. Dolayısıyla kurumun kültürü, felsefesi, vizyonu, işgörenleri, yöneticileri, kurucusu gibi kurumla ilgili çok sayıda unsur, kurum imaj ve markasının şekillenmesinde etkili olabilmektedir (Demir, 2010: 24). Burada örgüt politika ve stratejisine göre şekillenen oryantasyon planı ve uygulaması, kurum imaj ve markalaşmasına da negatif veya pozitif bir yön verdiği; ve hatta işten ayrılmaların da örgütün bu nedenlere bağlı olarak ortaya çıktığı gibi nedenlerle bahsedilen kavramlar arası ilişkiler incelenebilir.

Her çalışmanın gerek sektör, gerek kişi sayısı vb. gibi sınırlılıkları bulunduğu gibi bu çalışmanın da sınırlılıkları bulunmaktadır. Öncelikle bu çalışma Ankara ilinde faaliyet gösteren 4 ve 5 yıldızlı otel işletmelerinden oluşmaktadır. Çalışmanın yapıldığı otel işletmelerine dayanarak turizm sektörüne yönelik bir genelleme yapmamız söz konusu değildir. Gelecekte yapılacak olan araştırmalar, Türkiye'nin farklı sektör, farklı bölge ve şehirlerinde yapılacak çalışmalarla bu sorunun çözümüne katkı sağlanabilir.

Sonuç olarak bu çalışma, oryantasyon eğitimi ile işgörenlerin işten ayrılma niyeti arasındaki ilişkide örgütsel destek algısının kısmi aracılık etkisi göstermesi açısından alanyazına katkı sağlamaktadır.

## KAYNAKÇA

- Acar, A. C. (2013). *İnsan Kaynakları Planlaması ve İşgören Seçimi*. (6. Baskı), İstanbul: Beta Yayınları.
- Acar, D. (2014). *Çalışanlarda Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ve Motivasyonun İşten Ayrılma Niyetine ve İş Tatminine Etkileri ve Bir Araştırma*. (Yüksek Lisans Tezi). Beykent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Yönetimi Anabilim Dalı. İstanbul.
- Acar, H. (2017). *Örgütsel Bağlılık Türleri İle İşten Ayrılma Niyeti Arasındaki İlişkinin Araştırılması*. (Yüksek Lisans Tezi). Uludağ Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Çalışma Ekonomisi ve Endüstri İlişkileri Anabilim Dalı Çalışma Psikolojisi ve İnsan Kaynakları Bilim Dalı, Bursa.
- Acevedo, J. M., & Yancey, G. B. (2011). Assessing New Employee Orientation Programs. *Journal Of Workplace Learning*, 23(5), 349-354.
- Adem, Ö., Akgemci, T., & Demirsel, M. T. (2004). Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi Bağlamında Örgütlerde İşgören Motivasyonu Süreci. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, (12), 277-290.
- Akalın, Ç. (2006). *Duygusal Örgütsel Bağlılık Gelişiminde Çalışanların Algıladıkları Örgütsel Destek ve Ara Bir Değişken Olarak Örgüt Temelli Öz Saygı*. (Yüksek Lisans Tezi) Hacettepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Akbaş, V. (2008). *Halk Eğitimi Merkezlerinde Eğitici Personel Adaylarının Seçim Süreci ve Seçim Sonrası Eğitici Personelin İş Doyum Düzeyleri*. (Yüksek Lisans Tezi) Marmara Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı, İstanbul.
- Akgündüz, Y., & Sanli, S. C. (2017). The Effect Of Employee Advocacy and Perceived Organizational Support on Job Embeddedness and Turnover İntention in Hotels. *Journal Of Hospitality And Tourism Management*, 31, 118-125.
- Akgündüz, Y., ve Çakıcı, A.C. (20v5). Algılanan Örgütsel Desteğin Örgütsel Vatandaşlık Davranışlarına Etkisinde Örgütsel Stresin Aracılık Rolü: Beş Yıldızlı Otel İşletmelerinde Bir Araştırma. *Uluslar Arası Alanya İşletme Fakültesi Dergisi*, 7(2), 29-41.
- Akın, M. (2008). Örgütsel Destek, Sosyal Destek ve İş/Aile Çatışmalarının Yaşam Tatmini Üzerindeki Etkileri. *Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 25(2), 141-170.
- Aksoy, C., & Arslan, V. (2016). Çalışan-Yönetici İlişkisi Bağlamında Önemli Bir Paradigma: Yönetici Desteği. *International Journal of Social Academia*, 1(1), 56-67.

- Aldemir, A. A. ve Budak, G. (1998). *Personel Yönetimi*. İzmir: Barış Yayınları.
- Aldemir, C. vd. (2001), *İnsan Kaynakları Yönetimi*, İzmir: Barış Yayınları.
- Alıcı, U. P. ve Çakır, A. (2009). Hemşirelerin Özel Bir Hastanede Uygulanan Klinik Oryantasyon Programına İlişkin Görüşleri. *Maltepe Üniversitesi Hemşirelik Bilim ve Sanatı Dergisi*, 2, 45-56.
- 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, M. W., Armstrong, D. J., Reid, M. F., & Riemenschneider, C. K. (2008). Factors Impacting the Perceived Organizational Support of It Employees. *Information & Management*, 45(8), 556-563.
- Allen, N. J., & Meyer, J. P. (1996). Affective, Continuance, and Normative Commitment to The Organization: An Examination of Construct Validity. *Journal of Vocational Behavior*, 49(3), 252-276.
- Altuğ Turgut, B. (2010). *Tüketici Etnosentrizminin Satın Alma Davranışlarına Etkisi: Hizmet Sektöründe Bir Uygulama* (Yüksek Lisans Tezi). Balıkesir Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, Balıkesir.
- Altun, Y. P. (2006). *İşletmelerde Yetkinliğe Dayalı İşe Alım ve Bir Uygulama*. (Yüksek Lisans Tezi) Marmara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, İstanbul.
- Amason, P., & Allen, M. W. (1997). Intraorganizational Communication, Perceived Organizational Support, and Gender. *Sex Roles*, 37(11-12), 955.
- Anafarta, N. (2015). Algılanan Örgütsel Destek ve İşten Ayrılma Niyeti İlişkisi: İş Tatmininin Aracılık Rolü. *İstanbul Management Journal*, 26(79), 112-130.
- Andersen, A. (2001). *E Doğru İnsan Kaynakları Araştırması*. Yorumlayan: F. Türkoğlu, İstanbul: Sabah Yayıncılık.
- Anthony, W. P., Perrewe, P., & Kacmar, M. (2006). *Strategic Human Resource Management*, Usa: Dryden Pres.
- Arkonaç, S.A., (1998). *Psikoloji: Zihin Süreçleri Bilimi*. (2. Baskı), İstanbul: Alfa Yayınları.
- Armeli, S., Eisenberger, R., Fasolo, P., & Lynch, P. (1998). Perceived Organizational Support and Police Performance: The Moderating Influence of Socioemotional Needs. *Journal of Applied Psychology*, 83(2), 288.
- Armstrong, M. Ve Taylor, S. (2014). *Armstrong's Handbook of Human Resource Management Practice*. (13. Baskı), London: Kogan Page Publishers.
- Artan, S. (1989). *Personel Yönetimi*. (2. Baskı), İstanbul: Gül Basım ve Yayın.

- Arthur, D. (2012). *Recruiting, Interviewing, Selecting & Orienting New Employees*. Amacom Div American Mgmt Assn.
- Aselage, J., & Eisenberger, R. (2003). Perceived Organizational Support And Psychological Contracts: A Theoretical İntegration. *Journal Of Organizational Behavior: The International Journal Of Industrial, Occupational And Organizational Psychology And Behavior*, 24(5), 491-509.
- Aslan, Ö. G. H., & Büyükbeşe, T. (2017). Otel İşletmelerinde Eğitim Uygulamaları ve Örgütsel İletişimin İşten Ayrılma Niyetine Etkisi. *International Journal of Academic Value Studies*, 3(12), 1-12
- Ataklı, A. (1992). Verimlilik İçin İşe Alıştırma Eğitimi ve Önemi. *Verimlilik Dergisi*, 21(3), 7-22.
- Atalay, M. (2007). *Personel Seçiminde Değerlendirme Yöntemlerinin İncelenmesi* (Yüksek Lisans Tezi) Dokuz Eylül Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Çalışma Ekonomisi ve Endüstriyel İlişkileri Anabilim Dalı, İzmir.
- Atay, H. (2011). *Duygusal Oryantasyon Süreci: Kuşadası'nda Bulunan A Grubu Seyahat Acentaları Üzerine Bir Araştırma* (Doktora Tezi). Adnan Menderes Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Turizm İşletmeciliği Anabilim Dalı, Aydın.
- Atik, H. A. (2015). *Otel İşletmelerinde Oryantasyon Eğitiminin Değerlendirilmesi: İstanbul-Beyoğlu Örneği*. (Yüksek Lisans Tezi) Balıkesir Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Turizm İşletmeciliği ve Otelcilik Anabilim Dalı, Balıkesir.
- Avcı, N., & Küçükusta, D. (2009). Konaklama İşletmelerinde Örgütsel Öğrenme, Örgütsel Bağlılık ve İşten Ayrılma Eğilimi Arasındaki İlişki. *Anatolia: Turizm Arastirmalari Dergisi*, 20(1).
- Ayaz, B.H. (2017). *Türkiye'deki Eğitim Harcamalarının Gelir Dağılımı Kapsamında Karşılaştırmalı Olarak İncelenmesi*. (Yüksek Lisans Tezi) Çukurova Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Maliye Anabilim Dalı, Adana.
- Aydın, M. (2000), *Eğitim Yönetimi Kavramlar, Süreçler, İlişkiler*. Ankara: Hatipoğlu Yayınevi.
- Balbay, Z. (2007). *Oryantasyon Eğitiminin Çalışanların Turnoverına Etkisi ve Bir Uygulama*. (Yüksek Lisans Tezi) Yıldız Teknik Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, İstanbul.
- Balcı, A. (2000). *Örgütsel Sosyalleşme: Kuram, Strateji ve Taktikler*. Pegem A Yayıncılık: Ankara.
- Baron, R. M. And Kenny, D. A. (1986). The Moderator–Mediator Variable Distinction İn Social Psychological Research: Conceptual, Strategic, And Statistical Considerations. *Journal Of Personality And Social Psychology*, 51(6), 1173.
- Barutcu, K. (2015). *Kamu Personelinde Algılanan Örgütsel Desteğin Örgütsel Bağlılık ve Örgütsel Özdeşleşme Düzeyleri İle İlişkisini Belirlemeye Yönelik Bir*

*Araştırma* (Yüksek Lisans Tezi) Eskişehir Osmangazi Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, Eskişehir.

Barutçugil, İ. (2004), *Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi*. (1. Baskı), İstanbul: Kariyer Yayıncılık.

Baş, T., Keskin, N. ve Mert, İ.S. (2010). Lider-Üye Etkileşimi (Lüe) Modeli ve Güvenilirlik Analizi, *Ege Akademik Bakış*, 10(3), 1013-1039

Başaran, İ. E. (1989). *Eğitime Giriş*. (4. Baskı), Ankara: Sevinç Matbaası.

Başaran, İ. E. (2004). *Yönetimde İnsan İlişkileri Yönetimsel Davranış*. Nobel Yayıncılık, Ankara.

Başoda, A. (2012). *Kişilik Özelliği Olarak Hizmet Verme Yatkinliğinin İş Tatmini ve İşten Ayrılma Niyeti Üzerindeki Etkisi: Konaklama İşletmelerinde Bir Uygulama*. (Yüksek Lisans Tezi) Nevşehir Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Turizm İşletmeciliği Anabilim Dalı, Nevşehir.

Batılı, S. B. (2010). *Oryantasyon Eğitimi İle İşten Ayrılma Niyeti Arasındaki İlişkinin Belirlenmesine Yönelik Mevcut Durum Analizi ve Finans Sektöründe Bir Araştırma*. (Yüksek Lisans Tezi) Marmara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, İstanbul.

Bayarcelik, E. B., & Findikli, M. A. (2016). The Mediating Effect Of Job Satisfaction On The Relation Between Organizational Justice Perception And İntention To Leave. *Procedia-Social And Behavioral Sciences*, 235, 403-411.

Beugr, C. D. (2002). Understanding Organizational Justice And Its Impact On Managing Employees: An African Perspective. *International Journal Of Human Resource Management*, 13(7), 1091-1104.

Bhantumnavin, D. (2001). *Suprvisory Social Support And The Multi-Level Performance İn Thai Health Centers*. (Doctoral Thesis) University of Minnesota.

Bingöl D. (2006). *İnsan Kaynakları Yönetimi*. (6.Baskı), İstanbul: Arıkan Basım Yayım Dağıtım.

Bingöl, D. (1998). *İnsan Kaynakları Yönetimi*. (1. Baskı), İstanbul: Beta Yayınları.

Bingöl, D. (2000). *İnsan Kaynakları Yönetimi*. (3.Baskı), İstanbul: Arıkan Basım.

Bingöl, D. (2003). *İnsan Kaynakları Yönetimi*. (5. Baskı), İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım.

Bircan, İ. (1991). *Eğitim Ekonomisi ve Planlaması*, Gazi Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Doktora Programı Ders Notları. Ankara.

Bishop, J. W., Scott, K. D., & Burroughs, S. M. (2000). Support, Commitment, And Employee Outcomes İn A Team Environment. *Journal Of Management*, 26(6), 1113-1132.



- Bolat O. İ. (2011). Lider-Üye Etkileşimi ve Tükenmişlik İlişkisi. *İş, Güç Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi*, 13 (2), 63-80.
- Bolat, O. İ. (2011). *Öz Yeterlilik ve Lider Üye Etkileşimi İlişkisi: Göze Girme Davranışları ve Güç Mesafesinin Etkisi*. (1. Baskı), Ankara: Detay Yayıncılık.
- Bolat, O. İ., Bolat, T., & Seymen, O. A. (2009). Güçlendirici Lider Davranışları Ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Arasındaki İlişkinin Sosyal Mübadele Kuramından Hareketle İncelenmesi. *Balıkesir University Journal of Social Sciences Institute*, 12(21).
- Boz, İ. T. (2012). Yöneticilerin Çatışma Yönetim Tarzı İle Çalışanların Role Dayalı Performansı Arasındaki İlişki ve Algılanan Örgütsel Desteğin Rolü.
- Bozkurt, F. (2007). *Denizcilik Sektöründe Çalışan Gemi Adamlarının Demografik Özellikleri İle Örgütsel Bağlılık, Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ve Algılanan Örgütsel Destek Düzeyi Arasındaki İlişkiyi İncelemeye Yönelik Bir Araştırma*. (Yüksek Lisans Tezi) Celal Bayar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Manisa.
- Brannick, M. T., Levine, E. L., & Morgeson, F. P. (2007). *Job and Work Analysis: Methods, Research, and Applications for Human Resource Management*. Sage.
- Bucak, T. (2011). *İşletmelerde Hizmet İçi Eğitim*. İzmir: İlyayayınevi.
- Budak, G. (2013). *Yetkinliğe Dayalı İnsan Kaynakları Yönetimi*. Ankara: Barış Yayınları Fakülteler Kitabevi.
- Bulgulu, B. M. (2008). *İşgörenin Toplumsallaşma Sürecinde İşe Alıştırma Eğitiminin Önemi Üzerine Bir Araştırma*. (Yüksek Lisans Tezi) Marmara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, İstanbul.
- Byars, L. L., & Rue, L. (2000). *Human Resources Management: Theory and Practice*. London: Macmillan Press. *Development on The Bottom Line (4th Ed.)*, London: Pitman.
- Cascio, W. F. Ve Aguinis, H. (2005). *Applied Psychology in Human Resource Management*, (6. Baskı), New Jersey: Pearson Education, Inc.
- Casper, W. J., & Buffardi, L. C. (2004). Work-Life Benefits and Job Pursuit Intentions: The Role of Anticipated Organizational Support. *Journal of Vocational Behavior*, 65(3), 391-410.
- Castro, P. E., & Kleiner, B. H. (2000). How to Orient Employees Into New Positions Successfully. *Management Research News*, 23(7/8), 63-66.
- Ceylan, A., & Şenyüz, P. B. (2003). Örgütsel Destek Algısı ve Dahil Olma-Dışlanmama Algısının Örgütsel Bağlılığa Etkisi-Sigorta Sektöründe Bir Araştırma. *İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi İşletme İktisadi Enstitüsü Dergisi Yönetim*, 14, 57-62.

- Chang, F., Ren, J., & Viswanathan, R. (2010). Optimal Resource, Allocation in Clouds. *In 2010 Ieee 3rd International Conference On Cloud Computing*. 418-425.
- Cho, S., Johanson, M. M., & Guchait, P. (2009). Employees Intent to Leave: A Comparison of Determinants of Intent to Leave Versus Intent to Stay. *International Journal of Hospitality Management*, 28(3), 374-381.
- Clardy, A. (2005). Reputation, Goodwill, and Loss: Entering The Employee Training Audit Equation. *Human Resource Development Review*, 4(3), 279-304.
- Cohen, S., & Wills, T. A. (1985). Stress, Social Support, and The Buffering Hypothesis. *Psychological Bulletin*, 98(2), 310.
- Coşkun, G., & Başok, N. (2014). Sanal Ortamda Halkla İlişkiler Yönetiminin İnsan Kaynakları Seçim, Yerleştirme ve Geliştirme Süreçlerine Etkisi. *Gümüşhane Üniversitesi İletişim Fakültesi Elektronik Dergisi*, 2(3).
- Cotton, J.L. & Tuttle, J.M. (1986). "Employee Turnover: A Meta-Analysis and Review With Implications for Research". *The Academy of Management Review*, 11(1), 55-70.
- Çabuk, S. (2005). *Otel İşletmelerinde Personel Seçimi ve Bir Alan Çalışması*. (Yüksek Lisans Tezi) Balıkesir Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, Balıkesir.
- Çağıl, E. (2007). *İşletmelerde Personel Eğitimi, Verimlilik İle İlişkisi ve Bir Araştırma*. (Yüksek Lisans Tezi) Marmara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, İstanbul.
- Çağlar, A., & Gülel, F. E. (2017). Eğitimin Toplumsal Fayda Üzerinde Etkisi. *Akademik Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 5(52), 317-339
- Çalık, C. (2006). Örgütsel Sosyalleşme Sürecinde Eğitimin Değişen Rolü ve Önemi. *Kastamonu Eğitim Dergisi*, 14(1).
- Çarıkçı, İ. H. (2000). Çalışanların İş Tatminlerini Etkileyen Kişisel Özellikler: Süpermarket Çalışanları Üzerinde Bir Araştırma. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 5(2), 155-168.
- Çavdar, H., & Çavdar, M. (2010). İşletmelerde İşgören Bulma ve Seçme Aşamaları. *Journal of Naval Sciences and Engineering*, 6(1), 79-93.
- Çiftçi, M., & Öztürk, U. C. (2013). Yetkinlik Bazlı Personel Seçme Faaliyetleri ve Türkiye'deki Büyük Ölçekli İşletmelerin İşgören Seçme Modeli Tercihlerindeki Eğilimler. *Sosyal Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, 13(25), 145-172.
- Çimen, M. (2000). *Türk Silahlı Kuvvetleri Sağlık Personelinin Tükenmişlik, İş Doyumu, Kuruma Bağlılık ve İşten Ayrılma Niyetlerine İlişkin Bir Alan Araştırması*. (Doktora Tezi) Gata, Sağlık Bilimleri Enstitüsü, Ankara.

- Dalmış, A.B. (2018). *Örgütsel Bağlılığın İşten Ayrılma Niyeti ve İş Karşıtı Davranışlar Üzerine Etkisi: Havacılık Sektöründe Bir Araştırma*. (Doktora Tezi) Türk Hava Kurumu Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, Ankara.
- Danışman, A. (2008). *Türkiye'de İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamaları*. Adana Nobel Kitabevi.
- Decenzo, A. D. ve Robbins, S. P. (2005), *Fundamentals of Human Resource Management*, Danvers: John Wiley & Sons Inc.
- Decenzo, D. A. ve Robbins, S. P. (2007). *Fundamentals of Human Resource Management*. (9. Basım), New Jersey: John Wiles & Sons, Inc.
- Deconinck, J. B., & Stilwell, C. D. (2004). Incorporating Organizational Justice, Role States, Pay Satisfaction and Supervisor Satisfaction in A Model of Turnover Intentions. *Journal of Business Research*, 57(3), 225-231.
- Demir, Y., & Çavuş, M. F. (2009). Mobbing'in Kişisel ve Örgütsel Etkileri Üzerine Bir Araştırma. *Niğde Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 2(1), 13-23.
- Demir, Z. G. (2010). Akademik Örgütlerde Kurumsal Marka Kişiliği: Akdeniz Üniversitesi Üzerine Bir Araştırma. (Yüksek Lisans Tezi) Akdeniz Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Antalya.
- Demirkan, M. (2000). *İnsan Kaynakları Yönetimine Giriş*, (1. Baskı), Sakarya: Sakarya Kitabevi.
- Demirkol, Ş. & Ertuğral, S. M. (2007). İşletmelerde Personel Seçiminde Kullanılan Teknikler ve Analizler. *Sosyal Bilimler Dergisi*, (2), 23-34.
- Deniz, N. (1999). *Global Eğitim*. İstanbul: Türkmen Kitabevi,
- Derinbay, D. (2011). *İlköğretim Okullarında Görev Yapan Öğretmenlerin Algıladıkları Örgütsel Destek Düzeyleri*. (Yüksek Lisans Tezi) Pamukkale Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı, Denizli.
- Dessler, G. (1997), *Human Resource Management*. (8.Baskı), Usa: New Jersey.
- Dessler, G. (1999). *Essentials of Human Resource Management*. Prentice Hall.
- Dinçer, N. Ü. (2010). *Hemşirelerin İşyeri Şiddetine Maruz Kalma Durumları İle İş Doyumları ve İşten Ayrılma Eğilimleri* (Doktora Tezi) Hacettepe Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü, Ankara.
- Doğan, A., & Önder, E. (2014). İnsan Kaynakları Temin ve Seçiminde Çok Kriterli Karar Verme Tekniklerinin Kullanılması ve Bir Uygulama (Using Multi Criteria Decision Techniques İn Recruiting and Selection of Human Resources and An Application). *Journal of Yasar University*, 9(34), 5796-5819.

- Doğan, N. (2006). *Örgütsel Yurttaşlık Davranışında Oryantasyonun Önemi: Sabancı Üniversitesi'nde Bir Araştırma*. Yüksek Lisans Projesi. Kocaeli Üniversitesi.
- Doğan, S. (1996). İnsan Kaynakları Yönetiminde Esnek Kariyerli İşgücüne Geçiş Modeli. *Muğla Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 12(1-2), 243-270.
- Durna, U. & Eren, V. (2011). Üç Bağlılık Unsuru Ekseninde Örgütsel Bağlılık. *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 6(2), 210-219.
- Duru, E. (2008). Yalnızlığı Yordamada Sosyal Destek ve Sosyal Bağlılığın Rolü. *Türk Psikoloji Dergisi*, 23(61), 15-24.
- Dysvik, A. & Kuvaas, B. (2013). Perceived Job Autonomy and Turnover Intention: The Moderating Role of Perceived Supervisor Support. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 22(5), 563-573.
- Eisenberger, R., Armeli, S., Rexwinkel, B., Lynch, P. D., & Rhoades, L. (2001). Reciprocation of Perceived Organizational Support. *Journal of Applied Psychology*, 86(1), 42.
- Eisenberger, R., Aselage, J., Sucharski, I. L., & Jones, J. R. (2004). Perceived Organizational Support, The Employment Relationship: Examining Psychological and Contextual Perspectives.
- Eisenberger, R., Fasolo, P., & Davis-Lamastro, V. (1990). Perceived Organizational Support and Employee Diligence, Commitment, and Innovation. *Journal of Applied Psychology*, 75(1), 51.
- Eisenberger, R., Huntington, R., Hutchison, S., & Sowa, D. (1986). Perceived Organizational Support. *Journal of Applied Psychology*, 71(3), 500.
- Erarslan, D., Deniz, N., Yıldırım, H., & İnel, M. N. (2013). *İşe Alım Sürecinde İç Kaynaklardan Yararlanma Politikasının Çalışanların Örgüte Bağlılığı Üzerindeki Etkisi*.
- Erbil, S. (2013). *Otel İşletmelerinde Çalışanların Örgütsel Sinizm Algılarının İşten Ayrılma Niyetine Etkisi* (Yüksek Lisans Tezi) Adnan Menderes Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Turizm İşletmeciliği Anabilim Dalı, Aydın.
- Erdem, B., & Kabakçı, E. (2004). Otel İşletmelerinde İnternet Üzerinden İşe Alım Üzerine Ampirik Bir Araştırma. 3. *Ulusal Bilgi, Ekonomi ve Yönetim Kongresi*, 119-131.
- Eren, A. (2007). *Gönüllü İşten Ayrılmalar Üzerine Ekonometrik Bir Yaklaşım*. (Doktora Tezi) Gazi Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ekonometri Anabilim Dalı, Ankara.
- Eren, E. (2001). *Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi*. (7. Baskı), Beta Basım Yayım Dağıtım.

- Erkoç, İ. Ç. (2015). *Algılanan Örgütsel Destek ve İş Performansı Arasındaki İlişkide Öz Yeterlilik Faktörünün Düzenleyici Rolü: Bankacılık Sektöründe Bir Araştırma*. (Doktora Tezi) İstanbul Kültür Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Psikoloji Anabilim Dalı, İstanbul.
- Eroğluer, K. (2004). *Örgüt Kültürünün Çalışanların İş Doyumuna Etkisi*. (Yüksek Lisans Tezi). Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, İzmir.
- Erol, V. (1998). *İş Tatmini ve Örgütsel Bağlılık*. (Yüksek Lisans Tezi) Marmara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İnsan Kaynakları Yönetimi Anabilim Dalı, İstanbul.
- Eronat, Z. (2004). *İşletmelerde İş Tatmini ve İşgücü Devir Hızı Problemlerinin Çözümünde Bir Faktör Olarak İletişim; Kobi'lerde Ampirik Bir Uygulama*. (Yüksek Lisans Tezi) Ankara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Halkla İlişkiler ve Tanıtım Anabilim Dalı. Ankara.
- Fındık, M. (2011). *Algılanan Örgütsel Desteğin, Örgütsel Özdeşleşme Ve İşten Ayrılma Niyetine Etkisi Araştırması: Konya Aile Hekimleri Örneği* (Doktora Tezi) Selçuk Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, Konya.
- Fındıkcı, İ. (2000). *İnsan Kaynakları Yönetimi*. (2. Baskı), İstanbul: Alfa Yayınları
- Folger, R. G., & Cropanzano, R. (1998). *Organizational Justice And Human Resource Management* (7). Sage.
- French, R., Rayner, C., Rees, G., & Rumbles, S. (2015). *Organizational Behaviour*. (3. Baskı). Wiley: United States of America.
- Fuller, J. B., Hester, K., Barnett, T., & Relyea, L. F. C. (2006). Perceived Organizational Support and Perceived External Prestige: Predicting Organizational Attachment for University Faculty, Staff, and Administrators. *The Journal of Social Psychology*, 146(3), 327-347.
- Gaertner, S. (1999). Structural Determinants of Job Satisfaction and Organizational Commitment in Turnover Models. *Human Resource Management Review*, 9(4), 479-493.
- Genç, A. (2014). *Psikolojik Dayanıklılığın Örgütsel Bağlılık ve İşten Ayrılma Niyetinde Etkisi: Görgül Bir Araştırma* (Yüksek Lisans Tezi) Başkent Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, Ankara.
- Genç, Ç. (2012). *E-İnsan Kaynakları Yönetiminde E-İşe Alım Süreci*. Anadolu Üniversitesi Yayınları.
- Gerçek, M., Atay, S. E., & DüNDAR, G. (2015). Çalışanların İş-Yaşam Dengesi İle Kariyer Tatmininin, İşten Ayrılma Niyetine Etkisi. *Kafkas University. Faculty of Economics and Administrative Sciences. Journal*, 6(11), 67.

- Gerstner, C. R., & Day, D. V. (1997). Meta-Analytic Review of Leader–Member Exchange Theory: Correlates and Construct Issues. *Journal of Applied Psychology*, 82(6), 827.
- Geylan, R. (1995). *Personel Yönetimi*, Anadolu Üniversitesi İktisat Fakültesi, Eskişehir: Birlik Ofset Yayıncılık
- Gouldner, A. W. (1960). The Norm of Reciprocity: A Preliminary Statement. *American Sociological Review*, 161-178.
- Gök, S. (2006). *Xxi. Yüzyılda İnsan Kaynakları Yönetimi*. İstanbul: Beta Yayınları.
- Göler, U. (2008). *Örgütlerde Yaşanan Çatışmalar ve İşten Ayrılma Eğilimi İlişkisi: Otel İşletmeleri Örneği*. (Yüksek Lisans) Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Turizm İşletmeciliği Anabilim Dalı, Çanakkale.
- Gölpek, F. (2012). Eğitim Getirilerinin Özel ve Sosyal Açıdan İncelenmesi. *Afyon Kocatepe Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 14(1), 43-53.
- Graen, G. B., & Uhl-Bien, M. (1995). Relationship-Based Approach to Leadership: Development of Leader-Member Exchange (Lmx) Theory of Leadership Over 25 Years: Applying A Multi-Level Multi Domain Perspective. *The Leadership Quarterly*, 6(2), 219-247.
- Graen, G., & Cashman, J. F. (1975). A Role-Making Model of Leadership in Formal Organizations: A Developmental Approach. *Leadership Frontiers*, 143, 165.
- Groot, W., & Brink, H. M. (1999). Job Satisfaction of Older Workers. *International Journal of Manpower*, 20(6), 343-360.
- Gül, A. L. (2010). *Lise Öğretmenlerinin Algılarına Göre Örgütsel Destek (Ankara İli Örneği)*. (Doktora Tezi) Hacettepe Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, Ankara.
- Günay, F. (2010). *Oryantasyon Eğitiminin Örgütsel Bağlılığa Olan Etkisi*. (Yüksek Lisans Tezi) Marmara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, İstanbul.
- Güner, A. R. (2007). *Sağlık Hizmetlerinde Örgütsel Bağlılık, İşe Bağlılık ve İş Tatmini Arasındaki İlişkilerin Modellenmesi*. (Yüksek Lisans Tezi) Akdeniz Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Antalya.
- Güneş, S. (2012). *İşletmelerde İşe Alıştırma (Oryantasyon) Eğitiminin Önemi ve İşgören Performansına Etkisi: Ankara'da Bir Uygulama*. (Yüksek Lisans Tezi) Atılım Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, Ankara.
- Gürbüz, S. (2006). Örgütsel Vatandaşlık Davranışı İle Duygusal Bağlılık Arasındaki İlişkilerin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma. *Ekonomik ve Sosyal Araştırmalar Dergisi*.

- Gürbüz, S., & Bekmezci, M. (2012). İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamalarının Bilgi İşçilerinin İşten Ayrılma Niyetine Etkisinde Duygusal Bağlılığın Aracılık ve Düzenleyicilik Rolü. *Istanbul Business Research*, 41(2), 189-213.
- Hair, J. F., Tomas, G., Hult, M., Ringle, C. & Sarstedt, M. (2014). A Primer on Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-Sem). Sage Publications.
- Haueter, J.A., Macan, T.H. ve Winter, J. (2003). Measurement of Newcomer Socialization: Construct Validation of a Multidimensional Scale, *Journal of Vocational Behavior*, (63) 20–39.
- Hekman, D. R., Bigley, G. A., Steensma, H. K., & Hereford, J. F. (2009). Combined Effects of Organizational and Professional Identification on The Reciprocity Dynamic for Professional Employees. *Academy of Management Journal*, 52(3), 506-526.
- Hellman, C. M., Fuqua, D. R., & Worley, J. (2006). A Reliability Generalization Study on The Survey of Perceived Organizational Support: The Effects of Mean Age and Number of Items on Score Reliability. *Educational and Psychological Measurement*, 66(4), 631-642.
- Henderson, R. I. (1979). *Compensation Management: Rewarding Performance*. (2. Baskı), New Jersey: Prentice-Hall Company
- Hogler, R. L., Christine H. ve Carol B. (1998), Internet Recruiting and Employment Discrimination: A Legal Perspective, *Human Resource Management Review*, 8(2), 149-194.
- [Http://Www.Kariyer.Net/Website/Hakkimizda/Index.aspx?page=Acikpozisyonlarimiz](http://www.kariyer.net/website/hakkimizda/index.aspx?page=acikpozisyonlarimiz)  
Erişim Tarihi: 09.09.2018
- Hwang, I. S., & Kuo, J. (2006). Effects of Job Satisfaction and Perceived Alternative Employment Opportunities on Turnover Intention: An Examination of Public Sector Organizations. *Journal of American Academy of Business*, 8(2), 254-259.
- Islam, T., Ahmad, U., Ali, G., Ahmed, I., & Bowra, Z. A. (2013). Turnover Intentions: The Influence of Perceived Organizational Support and Organizational Commitment. *Procedia-Social And Behavioral Sciences*, 103, 1238-1242.
- İlusu, İ. (2012). *Personel Güçlendirmenin Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Ve İşten Ayrılma Niyetine Etkisi Üzerine Bir Araştırma* (Doktora Tezi) Niğde Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, Niğde.
- İshakoğlu, G. (1998). *Örgüt-Birey Uyumunun Sağlanmasında Personel Seçimi ve Sosyalleşmenin Önemi*. (Doktora Tezi) Dokuz Eylül Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir.
- İşbaşı, J. Ö. (2000). *Çalışanların Yöneticilerine Duydukları Güvenin Ve Örgütsel Adalete İlişkin Algulamalarının Örgütsel Vatandaşlık Davranışının Oluşumundaki Rolü: Bir Turizm Örgütünde Uygulama*. (Yüksek Lisans Tezi) Akdeniz Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Antalya.

- İşcan, Ö. F., & Karabey, C. N. (2007). Örgüt İklimi İle Yeniliğe Destek Algısı Arasındaki İlişki. *Gaziantep University Journal of Social Sciences*, 6(2), 103-116.
- İşçi, E. (2010). Psikolojik Sözleşme İhlalinin Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ve İşten Ayrılma Niyeti Üzerindeki Etkisinde Güvenin Rolü. (Yüksek Lisans Tezi) Marmara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, İstanbul.
- Jawahar, I. M., & Hemmasi, P. (2006). Perceived Organizational Support for Women's Advancement and Turnover Intentions: The Mediating Role of Job and Employer Satisfaction. *Women in Management Review*, 21(8), 643-661.
- Jayasundera, J., Jayakody, J., & Jayawardana, L. (2016). Perceived Organizational Support and Turnover Intention of Generation Y Employees: The Role of Leader Member Exchange. *Sri Lankan Journal of Management*, 21 (2), 1-35.
- Johlke, M. C., Stamper, C. L., & Shoemaker, M. E. (2002). Antecedents to Boundary-Spanner Perceived Organizational Support. *Journal of Managerial Psychology*, 17(2), 116-128.
- Kağıtçıbaşı, Ç.(2004). *Yeni İnsan ve İnsanlar*. İstanbul: Evrim Yayınevi.
- Kalağan, G. (2009). *Araştırma Görevlilerinin Örgütsel Destek Alguları İle Örgütsel Sinizm Tutumları Arasındaki İlişki*. (Yüksek Lisans Tezi) Akdeniz Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı, Antalya.
- Kalkan, A. (2006). Örgütsel Öğrenme ve Bilgi Yönetimi: Kesişim ve Ayrışma Noktaları. *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, 5(16), 22-36.
- Kan, A. (2005). *İşe Yeni Alınan Personelin Oryantasyon Eğitimi ve Bankacılık Sektöründe Bir Araştırma* (Yüksek Lisans Tezi) Kocaeli Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kocaeli.
- Kanten, P. (2014). İşyeri Nezaketsizliğinin Sosyal Kaytarma Davranışı ve İşten Ayrılma Niyeti Üzerindeki Etkisinde Duygusal Tükenmenin Aracılık Rolü. *Aksaray Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 6(1), 11-26.
- Kanungo, R. N. (1992). Alienation and Empowerment: Some Ethical Imperatives in Business. *Journal of Business Ethics*, 11(5-6), 413-422.
- Kaplan, M. (2010). *Otel İşletmelerinde Etiksel İklim ve Örgütsel Destek Algılamalarının Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkisi: Kapadokya Örneği* (Doktora Tezi) Selçuk Üniversitesi, Fen Bilimleri Enstitüsü, Konya.
- Karakaş, A. (2011). *İşe Alıştırma Eğitimlerinin Örgütsel Bağlılığa Etkisi: Havalimanı Yer Hizmetleri Çalışanları Üzerine Bir Araştırma*. (Yüksek Lisans Tezi) Gazi Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Turizm İşletmeciliği Eğitimi Anabilim Dalı, Ankara.



- Karakaş, A. (2014). İnsan Kaynakları Yönetiminde İşe Alıştırma Eğitimi Programlarının Önemi. *Dicle Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 4(7), 1-14.
- Karasar, N. (2003). *Bilimsel Araştırma Yöntemi: Kavramlar, İlkeler, Teknikler [Scientific Research Method: Concepts, Principles, Techniques]*. Baskı. Ankara: Nobel.
- Karsh, B., Booske, B. C., & Sainfort, F. (2005). Job and Organizational Determinants of Nursing Home Employee Commitment, Job Satisfaction and Intent to Turnover. *Ergonomics*, 48(10), 1260-1281.
- Kaşlı, M. (2009). *Otel İşletmelerinde İşgörenlerin Kişilik Özellikleri, Lider-Üye Etkileşimi ve Tükenmişlik İlişkisinin İncelenmesi*. (Doktora Tezi) Balıkesir Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Turizm İşletmeciliği ve Otelcilik Anabilim Dalı, Balıkesir.
- Kaya, E. (2010). *İş Stresi ve Tükenmişlik Duygusunun İşten Ayrılma Niyeti Üzerine Etkileri: Sağlık Personeli Üzerinde Bir Uygulama*. (Yüksek Lisans Tezi) Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Bölümü, İşletme Anabilim Dalı, İstanbul.
- Kaya, H. (2007). Hemşirelikte Oryantasyon Eğitimi. *İstanbul Üniversitesi Florence Nightingale Hemşirelik Dergisi*, 15(58), 25-29.
- Kayış, A. (2010). *Güvenilirlik Analizi. Spss Uygulamalı Çok Değişkenli İstatistik Teknikleri*, 5, 403-419.
- Kaynak, N. (2000). *Oryantasyon Eğitiminin Personelin Örgüte Bağlılığına Olan Etkisi ve Bir Uygulama*. (Yüksek Lisans Tezi) Marmara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Kaynak, T. (1996). *İnsan Kaynakları Planlaması*. (2.Baskı), İstanbul: Alfa Basım Yayım Dağıtım.
- Kelly, T., & Nanjani, N. (2005). *The Business Case for E-Learning*, Cisco Press.
- Kerse, Y., & Gelibolu, L. (2015). Tüketicilerin Etnosentrik Eğilimlerinde Rolü Olan Faktörlerin Etkisinin İncelenmesi: Kars İlinde Bir Uygulama. *Business & Management Studies: An International Journal*, 3(2), 169-189.
- Kesen, M. (2011). *İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamalarının Yenilikçilik Düzeyi ve İşten Ayrılma Niyeti Üzerine Etkileri: Banka Çalışanları Üzerine Bir Uygulama*. (Yüksek Lisans Tezi) Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Bölümü, İşletme Anabilim Dalı, İstanbul.
- Kırkpınar, F.(1992). *Sanayide İş Başında Eğitim*, İş ve Hukuk Dergisi. Konya: Yelken Basım Yayım Dağıtım.
- Kızıldağ, D. (2015). Örgütsel Hafıza Kaybını Önlemede İşten Ayrılma Mülakatları: Bir Mülakat Formu Örneği. *Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, (27).

- Kocabacak, A. (2006). *İnsan Kaynakları Eğitiminde Oryantasyon: Perakendecilik Sektöründe Bir Uygulama* (Doktora Tezi) Selçuk Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Konya.
- Koç, U. (2009). Örgütsel Öğrenme: Tanımı, Yakın Terimler Arasındaki Kavramsal Ayrımlar ve Davranışsal Yaklaşım. *Afyon Kocatepe Üniversitesi, İ.İ.B.F. Dergisi* 10(1), 1.
- Kolasa, B.J. (1969). Introduction to Behavioral Science for Business. *Academy of Management Journal* (Pre-1986), 12(3), 391.
- Köse, S. (2008). *Örgütsel Desteğin Örgütsel Bağlılık Üzerine Etkisi: Bir Gıda İşletmesinde Uygulama*. (Yüksek Lisans Tezi) Dumlupınar Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, Kütahya.
- Köse, S., & Gönüllüoğlu, S. (2010). Örgütsel Desteğin Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkisini Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma. *Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 27, 85-94.
- Kraimer, M. L., & Wayne, S. J. (2004). An Examination of Perceived Organizational Support As A Multidimensional Construct in the Context of An Expatriate Assignment. *Journal of Management*, 30(2), 209-237.
- Ku, B., & Kleiner, B. H. (2000). How to Orient Employees Into New Positions Successfully. *Management Research News*, 23(7/8), 44-48.
- Ku, M. (2007). *Examination of Work-Family Conflict And Intention to Leave Among College and University Foodservice Managers* (Doctoral Dissertation) Oklahoma State University.
- Latif, H., & Uçkun, G. (2002). Oryantasyon Eğitiminin İçeriği, Binek Otomotiv Sektörü Örneği. *İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi İşletme İktisadi Enstitüsü Yönetim Dergisi*, 13, 41.
- Leslie, W. R., & Lloyd, L. B. (1997). *Management: Skills and Application*. (8. Basım), Chicago: Irwin Books
- Liden, R. C., & Graen, G. (1980). Generalizability of the Vertical Dyad Linkage Model of Leadership. *Academy of Management Journal*, 23(3), 451-465.
- Liu, W. (2004). *Perceived Organizational Support: Linking Human Resource Management Practices With Important Work Outcomes* (Doctoral Dissertation).
- Lloyd L. Byars & Leslie W. Rue, (2000). *Human Resources Management*, (6. Baskı), Boston: Irwin Mc Graw-Hill.
- Loi, R., Hang-Yue, N., & Foley, S. (2006). Linking Employees' Justice Perceptions to Organizational Commitment and Intention to Leave: the Mediating Role of Perceived Organizational Support. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 79(1), 101-120.

- Lu, L. (1999). Work Motivation, Job Stress and Employees' Well-Being. *Journal of Applied Management Studies*, 8, 61-72.
- Lynch, P. D., Eisenberger, R., & Armeli, S. (1999). Perceived Organizational Support: Inferior Versus Superior Performance By Wary Employees. *Journal of Applied Psychology*, 84(4), 467.
- Malhotra, N. K., Kim, S. S., & Patil, A. (2006). Common Method Variance in is Research: A Comparison of Alternative Approaches and A Reanalysis of Past Research. *Management Science*, 52(12), 1865-1883.
- Mathis, R. L., & Jackson, J. H. (1976). *Personnel: Contemporary Perspectives and Applications*. West Publishing Company.
- Mathis, R. L., & Jackson, J. H. (2010). *Human Resource Management*, Mason: South
- Meggison, L. C. (1981). *Personnel Management*. Homewood: Richard D. Irwin. Inc.
- Met, Ö. L., & Sarıoğlan, M. (2010). Otel İşletmeleri Yiyecek-İçecek Ünitelerinde İşgören Devri Üzerine Görgül Bir Araştırma. *Adıyaman Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 3(5), 200-213.
- Meyer, J. P., & Allen, N. J. (1997). *Commitment in the Workplace: Theory, Research, and Application*. Sage.
- Meyer, J. P., Allen, N. J., & Gellatly, I. R. (1990). Affective and Continuance Commitment to The Organization: Evaluation of Measures and Analysis of Concurrent and Time-Lagged Relations. *Journal of Applied Psychology*, 75(6), 710.
- Mimaroğlu, H. (2008). *Psikolojik Sözleşmenin Personelin Tutum ve Davranışlarına Etkileri: Tıbbi Satış Temsilcileri Üzerinde Bir Araştırma*. (Yüksek Lisans Tezi) Çukurova Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Adana.
- Mitchell, G. (2009). *Eğitiminin El Kitabı*. (1.Basım), İstanbul: Humanitas Eğitim Yayınları.
- Mobley, W. H. (1977). Intermediate Linkages in The Relationship Between Job Satisfaction and Employee Turnover. *Journal of Applied Psychology*, 62(2), 237.
- Mobley, W. H. (1982). *Employee Turnover: Causes, Consequences, and Control*. Addison-Wesley.
- Muharrem, T. (2007). Personel Devir Oranı Analizi: Ankara'da Yer Alan Yıldızlı Otel İşletmelerinde Bir Uygulama. *Anatolia: Turizm Araştırmaları Dergisi*, 18(1), 45-52.
- Mujtaba, B. G. (2008). Employee Orientation. *Handbook of Hospitality Human Resources Management*, 317.

- Noe, R. A. (1999). *İnsan Kaynaklarının Eğitim ve Gelişimi*, (Çev. Canan Çetin). Beta Basım Yayım ve Dağıtım, İstanbul.
- Okakın, N. (2008). *Çalışma Hayatında İnsan Kaynakları Yönetimi*, İstanbul: Beta Yayınları.
- Onal, G. (1995). *İşletme Yönetimi ve Organizasyonu*. Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Önder, M. (2007). *İnsan Kaynaklarında Kullanılan Yeni Eğitim Metotları ve Yıldız Teknik Üniversitesi Uygulaması*. (Yüksek Lisans Tezi), Yıldız Teknik Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı, İstanbul.
- Önderoğlu, S. (2010). *Örgütsel Adalet Algısı, İş Aile Çatışması ve Algılanan Örgütsel Destek Arasındaki Bağlantılar*. (Yükseklisans Tezi) Ankara: Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Psikoloji (Sosyal Psikoloji) Anabilim Dalı.
- Ören, K., Erdem, B., & Kaplan, M. (2005). Örgütsel Kültürün İşgücü Verimliliğine Etkisi. *Kamu-İş Dergisi*, 8(2), 1-21.
- Örücü, E. (2002). Turizm İşletmelerinde Orta ve Üst Kademe Yöneticilerin İşgören Seçme ve Değerlendirme Sürecindeki Eğilimleri (Marmaris ve Çevresindeki Üç Yıldızlı İşletmeler Örneği). *Dokuz Eylül Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 17(2), 119-132.
- Örücü, E., & Boz, H. (2014). Konaklama İşletmelerinde İşe Alıştırma Eğitiminin Örgütsel Bağlılığa Etkisi. *Yönetim ve Ekonomi: Celal Bayar Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 21(1), 61-76.
- Örücü, E., & Özafşarlıoğlu, S. (2013). Örgütsel Adaletin Çalışanların İşten Ayrılma Niyetine Etkisi: Güney Afrika Cumhuriyetinde Bir Uygulama/The Influence of Organizational Justice on The Turnover Intention: A Study In The Republic of South Africa. *Mustafa Kemal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 10(23), 335-358.
- Özaslan, B. Ö., Acar, A. B., & Acar, A. C. (2009). Duygusal Zekâ ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Arasındaki İlişkinin İncelenmesine Yönelik Bir Araştırma. *İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi İşletme İktisadi Enstitüsü Dergisi-Yönetim*, 20(64), 98-111.
- Özbek, M., & Gözde, K. (2009). Duygusal Bağlılık, Örgütsel Destek, Üst Yönetim Desteği ve Personel Güçlendirmenin Hizmet Kalitesi Üzerindeki Etkisi: Kırgızistan'da Banka İşgörenleri Üzerinde Bir Uygulama. *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, (34), 189-212.
- Özdemir, A. (2010). İlköğretim Okullarında Algılanan Örgütsel Desteğin Öğretmenlerin Kişiler Arası Öz Yeterlik İnançları İle İlişkinin İncelenmesi. *Gazi University Journal of Gazi Educational Faculty (Gujgef)*, 30(1).

- Özdemir, H., & Yaylı, A. (2014). Çalışanın Örgütsel Bağlılığını, Performansı ve İşte Ayrılma Niyeti Arasındaki İlişkinin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma. *Journal of Recreation and Tourism Research*, 1(1), 48-58.
- Özdevecioğlu, M. (2003). Algılanan Örgütsel Destek İle Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkilerin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma. *Dokuz Eylül Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 18(2).
- Özdevecioğlu, M. (2004). Algılanan Örgütsel Desteğin İşten Ayrılma Niyeti Üzerindeki Etkileri. *Amme İdaresi Dergisi*, 37(4), 97-115.
- Özer, Ö. (2004). İşletmelerde Oryantasyon Eğitimi ve Bir Uygulama. (Yüksek Lisans Tezi) Marmara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Özkalp, E. (2004). *Davranış Bilimlerine Giriş*, Açıköğretim Fakültesi Yayınları, Eskişehir.
- Özler, D. E., Atalay, C. G., & Şahin, M. D. (2008). Mobbing'in Örgütsel Bağlılık Üzerine Etkisini Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma. *Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 22, 37-60.
- Özyer, K. (2010). *Etik İklim ve İşten Ayrılma Niyeti Arasındaki İlişkide Örgütsel Bağlılık ve İş Tatmininin Düzenleyici Rolü*. (Doktora Tezi) Hacettepe Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yönetim ve Organizasyon Anabilim Dalı, Ankara.
- Pack, S. M. (2005). *Antecedents And Consequences of Perceived Organizational Support for Ncaa Athletic Administrators* (Doctoral Dissertation) The Ohio State University.
- Palmer, M. J. (1993). Performans Değerlendirmeleri. *Çev. Doğan Şahiner, Kişisel Gelişim ve Yönetim Dizisi*, 9.
- Parry, E. ve Shaun T. (2008), An Analysis of The Use And Success of Online Recruitment Methods in the Uk. *Human Resource Management Journal*, 18(3), 257-274.
- Pehlivan, İ. (1995). Türk Kamu Kesiminde 1985-1993 Yılları Arasında Hizmet İçi Eğitime İlişkin Sayısal Gelişmeler. *Amme İdaresi Dergisi*, 28(4), 105-120.
- Pelit, E., & Öztürk, Y. (2010). Otel İşletmeleri İşgörenlerinin İş Doyum Düzeyleri: Sayfiye ve Şehir Otel İşletmeleri İşgörenleri Üzerinde Bir Araştırma. *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 2(1), 43-72.
- Phillips, J. J. (1987). Recruiting, Training, And Retraining New Employees. *London & New York: Jossey Bass Publishers*.
- Pigors, P. Ve Myers, C. A. (1981), *Personnel Administration A Point of View and A Method*, (9. Baskı), Usa: Mc Graw – Hill

- Podsakoff, P. M., Mackenzie, S. B., Lee, J. Y., & Podsakoff, N. P. (2003). Common Method Biases in Behavioral Research: A Critical Review of The Literature and Recommended Remedies. *Journal of Applied Psychology*, 88(5), 879.
- Raschke, S. (2003). Socialization of New School Business Administrators from outside the Educational Field (Doktora Tezi). Eastern Michigan University.
- Rhoades, L., & Eisenberger, R. (2002). Perceived Organizational Support: A Review of The Literature. *Journal of Applied Psychology*, 87(4), 698.
- Rhoades, L., Eisenberger, R., & Armeli, S. (2001). Affective Commitment to The Organization: The Contribution of Perceived Organizational Support. *Journal of Applied Psychology*, 86(5), 825.
- Robbins S. P. (1993). *Organizational Behavior, Concepts, Controversies, and Applications*, Prentice Hall: New Jersey.
- Roehl, W. S., & Swerdlow, S. (1999). Training and It's Impact on Organizational Commitment Among Lodging Employees. *Journal of Hospitality & Tourism Research*, 23(2), 176-194.
- Rusbult, C. E., Farrell, D., Rogers, G., & Mainous II, A. G. (1988). Impact of Exchange Variables On Exit, Voice, Loyalty, and Neglect: An Integrative Model Of Responses to Declining Job Satisfaction. *Academy of Management Journal*, 31(3), 599-627.
- Saal, F. E., & Knight, P. A. (1988). *Industrial/Organizational Psychology: Science and Practice*, Pacific Grove, Ca: Brooks.
- Sabuncuoğlu, Z. (1997). *Personel Yönetimi: Politika ve Yönetmelikler*. (8. Baskı), Bursa.
- Sabuncuoğlu, Z. (2000). *İnsan Kaynakları Yönetimi*. Bursa: Ezgi Kitapevi.
- Sabuncuoğlu, Z. (2005). *İnsan Kaynakları Yönetim*. (2. Baskı), Bursa: Furkan Ofset.
- Sabuncuoğlu, Z. (2009). *İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulama Örnekleriyle*. (4. Baskı), Bursa: Furkan Ofset.
- Sanderson, P. A. (2006). *The Relationship Between Empowerment and Turnover Intentions in A Structured Environment: An Assessment of The Navy's Medical Service Corps*. Umı Dissertation Services.
- Sarıdede, U., & Doyuran, Ş. (2004). Eğitim Örgütlerinde Örgütsel Bağlılığın İşten Ayrılma Niyetine Etkisi. *XII. Ulusal Eğitim Bilimleri Kurultayı*, 6-9.
- Saygılı, Ş., Cihan, C., & Yavan, Z. A. (2005). Eğitim ve Büyüme. İçinde: "Türkiye İçin Sürdürülebilir Büyüme Stratejileri Konferansı", *Tartışma Tebliğleri, Tüsiad-Koç Üniversitesi, Eaf, Haziran*, 160 164.
- Schuller, R. H. (1995), *Managing Human Resources*. Usa: West Publishing Company.

- Selçuk, G. (2003). *Örgütsel Desteğin Çalışanların İş İle İlgili Tutumlarına Etkisi*. (Yüksek Lisans Tezi) Dokuz Eylül Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, İzmir.
- Selimoğlu, Ö., & Yılmaz, Ö. (2009). Hizmet İçi Eğitimin Kurum ve Çalışanlar Üzerine Etkileri. *Ekonomi, Sosyoloji ve Politika Dergisi*, 5(1), 1-12.
- Sevim, S. A., & Yalçın, İ. (2006). Kısa Süreli Bir Oryantasyon Programı Denemesi: Öğrencilerin Uyum Düzeyleri ve Programa İlişkin Görüşleri. *Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Fakültesi Dergisi*, 39(2), 217-233.
- Seymen, O. A. (2001). Dış Kaynaklardan Yararlanma ve Konaklama İşletmelerinde İşgören Bulma Sürecine Uygulanması. *Doğu Akdeniz Üniversitesi Turizm Araştırmaları Dergisi*, 2(1), 65-88.
- Seymen, O. A. (2002). Turizm İşletmelerinde Oryantasyon Eğitiminin İnsan Kaynakları Yönetimi Açısından Önemi ve Buna Yönelik Program Modelinin Oluşturulması. *Anatolia: Turizm Araştırmaları Dergisi*, 13(1), 15-26.
- Sherman W.A. ve Bohlander, W.G. (1992). *Managing Human Resources*. (9. Baskı), Ohio: College Division, South- Western Publishing.
- Shore, L. M., & Tetrick, L. E. (1991). A Construct Validity Study of the Survey of Perceived Organizational Support. *Journal of Applied Psychology*, 76(5), 637.
- Silah, M. (2005). İşletmelerde Personel Seçme ve İşe Yerleştirmede Psikoteknik Bir Uygulama Örneği: Giyim Sanayi Konfeksiyon Atölyelerinde Çalışacakların Seçiminde From Lege Testi Uygulanması. *Cumhuriyet Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 6(1), 177-192.
- Silbert, L. (2005). *The Effect of Tangible Rewards on Perceived Organizational Support* (Master's Thesis) University Of Waterloo.
- Smith, S. A., & Mazin, R. (2004). *The Hr Answer Book: An İndispensable Guide for Managers and Human Resources Professionals*, New York: American Management Association.
- Snell, S. Ve Bohlander, G. (2010). *Principles of Human Resource Management* (15. Baskı), China: South-Western, Cengage Learning.
- Sökmen, A. (2003). Büro Yönetiminde İşe Alıştırma (Oryantasyon) Eğitiminin Önemi ve İşgören Performansına Etkisi: Ankara'da Bir Uygulama (Yüksek Lisans Tezi). *Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara*.
- Sökmen, A., & Mete, E. S. (2016). Bezdininin İş Performansı, İş Tatmini ve İşten Ayrılma Niyeti Üzerindeki Etkisi: Ankara'da Bir Araştırma. *Gazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 17(3), 271-295.
- Sönmez, A. Ve Hürer, A. (1988). *İşletmelerde Meslek Eğitimi, Eğitici Personel, İş Pedogojisi Ders Notları*. ( 3.Baskı), İstanbul: Mess Yayım.

- Stamper, C. L., & Johlke, M. C. (2003). The Impact of Perceived Organizational Support on The Relationship Between Boundary Spanner Role Stress and Work Outcomes. *Journal of Management*, 29(4), 569-588.
- Stinglhamber, F., & Vandenberghe, C. (2003). Organizations And Supervisors As Sources of Support And Targets of Commitment: A Longitudinal Study. *Journal of Organizational Behavior: The International Journal of Industrial, Occupational and Organizational Psychology and Behavior*, 24(3), 251-270.
- Stone, D. L., Stone-Romero, E. F., & Lukaszewski, K. (2006). Factors Affecting The Acceptance And Effectiveness of Electronic Human Resource Systems. *Human Resource Management Review*, 16(2), 229-244.
- Stumpf, S. A., & Hartman, K. (1984). Individual Exploration to Organizational Commitment or Withdrawal. *Academy of Management Journal*, 27(2), 308-329.
- Şahin, F. (2011). Lider-Üye Etkileşimi İle İşten Ayrılma Niyeti Arasındaki İlişki Üzerinde Cinsiyetin Etkisi. *Ege Akademik Bakış Dergisi*, 11(2), 277-288.
- Şahin, N. (1999). *İşe Alıştırma Yerleştirme ve Oryantasyon*. (Yüksek Lisans Tezi). Marmara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul
- Şen, Y., & Yaşlıoğlu, M. (2010). Dönüşümcü Liderliğin Yeniliği Destekleyici Örgüt İklimi Üzerindeki Etkisini Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma. *İstanbul Management Journal*, 21(66), 97-117.
- Şenatalar, F. (1978). *Personel Yönetimi ve Beşeri İlişkiler*. İstanbul Üniversite Kitabevi.
- Şener, O. (1987). Eğitim Ekonomisinin Temel İlkeleri. *III. Türkiye Maliye Eğitimi Sempozyumu*, 5-22.
- Şimşek, M. Ş., & Öge, S. (2004). *İnsan Kaynakları Yönetimi Ders Notları*. Konya: Yelken Basım Yayım Dağıtım.
- Şimşek, M. Ş., Çelik, A., & Akatay, A. (2007). *Kariyer Yönetimi ve İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamaları*. Baskı. Gazi Kitabevi, Ankara.
- Tanrıverdi, H., & Kılıç, N. (2016). Algılanan Örgütsel Destek ve Örgütsel Yabancılaşma Arasındaki İlişkinin İncelenmesi. *Hacettepe Üniversitesi, Sosyolojik Araştırmalar E-Dergisi*, 1(1), 1-18.
- Tarlan, D., Tütüncü, Ö., & Mamyrkulov, N. (2003). Seyahat Acentelerinde Çalışanların İşe Alma Süreci Algılamaları ve İzmir İli Örneği. *Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 5(1).
- Taştan, S., İşçi, E., & Arslan, B. (2014). Örgütsel Destek Algısının İşe Yabancılaşma ve Örgütsel Bağlılığa Etkisinin İncelenmesi: İstanbul Özel Hastanelerinde Bir Çalışma. *Pamukkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, (19), 121-138.



- Tdk, Genel Türkçe Sözlük, 2019, [Http://Www.Tdk.Gov.Tr/İndex.Php?Option=Com\\_Gts&Arama=Gts&Guid=Tdk.Gts.5cb3cb2b1eD32.69607933](http://www.tdk.gov.tr/index.php?option=com_gts&arama=gts&guid=tdk.gts.5cb3cb2b1eD32.69607933) (8 Ocak 2019).
- Tdk, Genel Türkçe Sözlük, 2019, [Http://Www.Tdk.Gov.Tr/İndex.Php?Option=Com\\_Gts&Arama=Gts&Guid=Tdk.Gts.5cb51b1f75A20.84797935](http://www.tdk.gov.tr/index.php?option=com_gts&arama=gts&guid=tdk.gts.5cb51b1f75A20.84797935) (3 Mart 2019).
- Tekingündüz, S., & Kurtuldu, A. (2015). İşten Ayrılma Niyeti, İş Tatmini, Örgütsel Bağlılık, Liderlik Ve İş Stresi Arasındaki İlişkilerin Analizi: Bir Hastane Örneği. *International Journal Of Human Sciences*, 12(1), 1501-1517.
- Telman, N. Ve İlknur Ö. T. (2004). *Eleman Seçimi*, (1. Baskı), İstanbul: Epilson Yayıncılık.
- Temiz, N., & Cingöz, K. (2015). İşgören Seçim Sürecindeki Kritik Faaliyetlerin Analitik Hiyerarşi Süreci İle Değerlendirilmesi. *Dokuz Eylul University Journal of Graduate School of Social Sciences*, 17(4).
- 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.
- Thomas, W.C., (1980). A Career Development Program Theat Works, *Management Review*, May, 69(5).
- Toker, B. (2007). Demografik Değişkenlerin İş Tatminine Etkileri: İzmir'deki Beş ve Dört Yıldızlı Otellere Yönelik Bir Uygulama. *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 8 (1), 92-107
- Tokgöz, N. (2011). Örgütsel Sinisizm, Örgütsel Destek ve Örgütsel Adalet İlişkisi: Elektrik Dağıtım İşletmesi Çalışanları Örneği. *Eskişehir Osmangazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 6(2).
- Topaloğlu, M. Koç, H. (2002). *Büro Yönetimi, Kavramlar ve İlkeler*. Ankara: Seçkin Yayıncılık.
- Tortop, N. (1989). *Personel Yönetimi*. Ankara: İlkan Matbaacılık.
- Tumwesigye, G. (2010). The Relationship Between Perceived Organisational Support and Turnover İntentions in A Developing Country: The Mediating Role of Organisational Commitment. *African Journal of Business Management*, 4(6), 942-952.
- Turunç Ö., & Çelik, M. (2010). Algılanan Örgütsel Desteğin Çalışanların İş-Aile, Aile-İş Çatışması, Örgütsel Özdeşleşme ve İşten Ayrılma Niyetine Etkisi: Savunma Sektöründe Bir Araştırma. *Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*. 14 (1), 209-232.
- Turunç, Ö. (2010). Organizasyonlarda Kontrol Algılamalarının Örgütsel Özdeşleşme ve İş Performansına Etkisi. *CÜ İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 11(1), 251-269.

- Tüzün, A. (2014). *Algılanan Örgütsel Destek ve Lider-Üye Etkileşiminin İşe Yabancılaşma Üzerine Etkisi*. (Yüksek Lisans Tezi) Haliç Üniversitesi, Sağlık Bilimleri Enstitüsü, Hemşirelik Anabilim Dalı, İstanbul.
- Uçar, D. (2009). *Perceived Organizational Support and Organizational Commitment: The Mediating Role of Organization-Based Self-Esteem*. (Yüksek Lisans Tezi) Yeditepe Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme (İngilizce) Anabilim Dalı, İstanbul.
- Ulusal, E. (1998). *İş Doyumu-Verimlilik İlişkisinde Yöneticinin Rolü*. (Yüksek Lisans Tezi) Dokuz Eylül Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir.
- Ulutaş, M. (2010). *Birey-Örgüt Uyumu Kuramı ve Dalaman Havalimanı Çalışanları Üzerine Bir Alan Araştırması* (Doktora Tezi) Selçuk Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Konya.
- Umdu, A. (2002). *İşe Yeni Alınan Personelin Eğitimi ve Çağrı Merkez'lerinde Oryantasyon Eğitimi: Bankacılık Sektöründe Bir Araştırma*. (Yüksek Lisans Tezi) Marmara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, İstanbul.
- Uslu, S. G. (2005). *Oryantasyon Eğitiminin Örgütsel Sosyalleşmeye Etkisi* (Doctoral Dissertation, Yüksek Lisans Tezi, Dokuz Eylül Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir).
- Ülgen, H. (1990). *İşletmelerde Organizasyon İlkeleri ve Uygulaması*. İşletme ve İktisadi Enstitüsü Yayını.
- Ünlüönen, M. B., & Boylu, Y. (2016). İşe Alıştırma Eğitimlerinin İş Tatmini Üzerindeki Etkisi: Otel İşletmelerinde Bir Araştırma. *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 8(2), 407-426.
- Ünsar, S.(2003). İnsan Kaynakları Yönetiminde Oryantasyon Eğitimi. *Mess Mercek Dergisi*, 8(28), 33-87
- Varol, F. (2010). *Örgütsel Bağlılık ve İş Tatmininin İşten Ayrılma Niyetine Olan Etkisi: Konya İli İlaç Sektörü Çalışanları Üzerine Bir Uygulama*. (Yüksek Lisans Tezi) Selçuk Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, Konya.
- Wayne F. C. (1992). *Managing Human Resources. Productivity, Quality of Work Life, Profits*. (3.Baskı), New York: Mcgraw Hill International Editions.
- Wayne, S. J., Shore, L. M., & Liden, R. C. (1997). Perceived Organizational Support and Leader-Member Exchange: A Social Exchange Perspective. *Academy of Management Journal*, 40(1), 82-111.
- Welchans, T. D. (1996). *The Effects of Telecommuting and Communication Media on Perceived Value Congruence, Organizational Support and Job Satisfaction* (Doctoral Dissertation) The Ohio State University.

- Yalçın, S. (1991). *Personel Yönetimi, İşletme İktisadı*.(4. Baskı), İstanbul: Bilgi Yayıncılık.
- Yalçın, S. (1994). *Personel Yönetimi*, İstanbul: Beta Yayıncılık.
- Yanık, O. (2014). *Ahlaki Liderliğin Çalışanların İş Tatminine, Örgütsel Bağlılığına ve İşten Ayrılma Niyetine Etkisi: Örgütsel Güven ve Örgütsel Adalet Algısının Aracılık Rolü*. (Yüksek Lisans Tezi) Atatürk Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, Erzurum.
- Yazıcıoğlu, I., & Topaloğlu, I. G. (2009). Örgütsel Adalet ve Bağlılık İlişkisi: Konaklama İşletmelerinde Bir Uygulama. *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 1(1), 3-16.
- Yelboğa, A. (2006). Kişilik Özellikleri ve İş Performansı Arasındaki İlişkinin İncelenmesi. *İşgüç The Journal of Industrial Relations And Human Resources*, 8(2), 196-217.
- Yenilmez, K., Kaya, S., Balçık, P. Y., & Dolgun, N. A. (2011). Hastanelerde İşe Alıştırma (Oryantasyon) Programının Değerlendirilmesi: Hacettepe Üniversitesi Hastaneleri Örneği. *Hacettepe Sağlık İdaresi Dergisi*, 19(2).
- Yıldırım, M. H., Erul, E. E., & Kelebek, P. (2014). Tükenmişlik İle İşten Ayrılma Niyeti Arasındaki İlişki Banka Çalışanları Üzerine Bir Araştırma. *Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi*, 6(1), 34-44.
- Yıldız, G., Özutku, H., & Cevrioğlu, E. (2008). Lider-Üye Etkileşimine Çok Boyutlu Yaklaşım: Liden ve Maslyn'in Dört Boyutlu Lider-Üye Etkileşim Ölçeğinin Psikometrik Özelliklerine Yönelik Görgül Bir Araştırma. *Akademik İncelemeler Dergisi (AID)*, 3(1), 95-123.
- Yıldız, S. (2008). *Örgüt Kültürünün, İşten Ayrılma Eğilimi ve Çalışan Verimliliği Üzerindeki Etkisi: Bir Ara Değişken Olarak Örgütsel Destek Algısı*. (Yüksek Lisans Tezi) Abant İzzet Baysal Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Bolu.
- Yoder, D. (1959). *Personnel Principles and Policies, Modern Manpower Management Series*. (2. Baskı), New Jersey: Prentice-Hall Company,
- Yoon, J., & Lim, J. C. (1999). Organizational Support in The Workplace: The Case of Korean Hospital Employees. *Human Relations*, 52(7), 923-945.
- Yoon, J., & Thye, S. (2000). Supervisor Support in the Work Place: Legitimacy and Positive Affectivity. *The Journal of Social Psychology*, 140(3), 295-316.
- Yoon, J., & Thye, S. R. (2002). A Dual Process Model of Organizational Commitment: Job Satisfaction and Organizational Support. *Work and Occupations*, 29(1), 97-124.
- Yoshimura, K. E. (2003). *Employee Traits, Perceived Organizational Support, Supervisory Communication, Affective Commitment, and Intent to Leave: Group Differences*.

- Yukl, G. (2010). *Leadership In Organizations*. (8. Baskı), Pearson Education Inc., New Jersey: Upper Saddle River.
- Yürür, Ö. G. D. S. (2008). Örgütsel Adalet İle İş Tatmini ve Çalışanların Bireysel Özellikleri Arasındaki İlişkilerin Analizine Yönelik Bir Araştırma. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 13(2), 295-312.
- Yürür, S. & Ünlü, O. (2011). Duygusal Emek, Duygusal Tükenme ve İşten Ayrılma Niyeti İlişkisi. *İş Güç Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi*, 13(2), 81-104.
- Zagenczyk, T. J. (2001). A Social Influence Analysis of Perceived Organizational Support (Dissertation of Doctor of Philosophy). *The Katz Graduate School of Business, University of Pittsburgh*.
- Zagenczyk, T. J. (2006). *A Social Influence Analysis of Perceived Organizational Support* (Doctoral Dissertation) University of Pittsburgh.
- Zhou, J., & George, J. M. (2001). When Job Dissatisfaction Leads to Creativity: Encouraging The Expression of Voice. *Academy of Management Journal*, 44(4), 682-696.

## **EKLER**

### **SAYIN KATILIMCI,**

Bu anket, işletmelerde uygulanan oryantasyon eğitiminin, çalışanların işten ayrılma niyetine etkisi ve bu süreçte oluşan örgütsel destek algısı rolünün olup olmağı amacı taşımaktadır. Vereceğiniz yanıtlardan elde edilen bilgiler kesinlikle saklı kalacaktır. Bu bilgiler, sadece tezin amacına yönelik genel bir değerlendirme olacağından isminizi yazmanıza gerek yoktur. Yapılan çalışmaların bilimselliği ve sağlıklı sonuçlar elde edilmesi açısından soruların samimiyetle cevaplanması ve hiçbir sorunun boş bırakılmaması önem taşımaktadır. Gösterdiğiniz ilgi ve katkılarınız için teşekkür eder, saygılar sunarım.

Eda KESKİN  
Yüksek Lisans Öğrencisi  
Balıkesir Üniversitesi

### **A- DEMOGRAFİK FAKTÖRLER**

#### **Cinsiyetiniz?**

Kadın  Erkek

#### **Yaşınız?**

18-24  25-31  32-38  39-45  46 ve üstü

#### **Eğitim Durumunuz?**

İlkokul  Ortaokul  Lise  Önlisans  Lisans  Yüksek Lisans

#### **Medeni Durumunuz?**

Evli  Bekâr

#### **Kaç Yıldır İş Hayatındasınız?**

1 Yılden Az  1-5 Yıl  5-10 Yıl  10-15 Yıl  15 Yılden Fazla

#### **Kaç Yıldır Bu İşletmede Çalışıyorsunuz?**

1 Yılden Az  1-5 Yıl  5-10 Yıl  10-15 Yıl  15 Yılden Fazla

<b>B-Aşağıdaki ifadelerde size en uygun seçeneği işaretleyiniz.</b>	<b>Kesinlikle Katılmıyorum</b>	<b>Katılmıyorum</b>	<b>Kararsızım</b>	<b>Katılıyorum</b>	<b>Kesinlikle Katılıyorum</b>
1-İşe yeni başladığımda sıcak ilgi ve güler yüzle karşılandım.	( )	( )	( )	( )	( )
2-İşe yeni başladığımda, bağlı olduğum üstüm ve çalışma arkadaşlarımla tanıştırdım.	( )	( )	( )	( )	( )
3-İşe başladığımda tüm işletmeyi gezip tanıma olanağım olmadı.	( )	( )	( )	( )	( )
4-İşe yeni başladığımda işletmenin kuruluşu ve gelişim süreci ile ilgili bilgi verildi.	( )	( )	( )	( )	( )
5-Çalışmaya başladığım işletmenin faaliyet alanı, ürün ve hizmetleri ile ilgili verilen bilgiler yetersizdi.	( )	( )	( )	( )	( )
6-İşe yeni başladığımda çalışacağım bölüm ve benden beklenen görev ve sorumluluklar hakkında detaylı bilgiler verildi.	( )	( )	( )	( )	( )
7. İşe başladığımda, beni bu işletmede nasıl bir kariyerin beklediğini öğrenme şansım olmadı.	( )	( )	( )	( )	( )
8-İşe başladığımda, işletme içinde uyulması gereken kurallar ve (çalışma saatleri, kıyafet, disiplin vb.) hakkında ayrıntılı şekilde açıklama yapıldı.	( )	( )	( )	( )	( )
9-İşimde kullanacağım teknik takım ve bilgisayar kullanımı yeni başladığımda tam olarak anlatılmadı.	( )	( )	( )	( )	( )
10- İşe yeni başladığımda performansımın neye göre değerlendirileceği ile ilgili verilen bilgiler oldukça yetersizdi.	( )	( )	( )	( )	( )
11- İşletme geneli ve işimle ilgili aktarılan bilgileri ne ölçüde öğrenebildiğim kontrol edildi.	( )	( )	( )	( )	( )
12- İşe başladığımda hangi eğitimleri alacağımı öğrendim.	( )	( )	( )	( )	( )
13-İşe başladığımda işim ve işletmem hakkında tanıtıcı doküman verilmedi.	( )	( )	( )	( )	( )
<b>C-Aşağıdaki ifadelerde size en uygun seçeneği işaretleyiniz.</b>	<b>Kesinlikle Katılmıyorum</b>	<b>Katılmıyorum</b>	<b>Kararsızım</b>	<b>Katılıyorum</b>	<b>Kesinlikle Katılıyorum</b>
1-Çalıştığım işletme, onun refahı için yaptığım katkılara değer verir.	( )	( )	( )	( )	( )
2-Çalıştığım işletme, eğer benim yerime daha düşük maaşla çalıştıracağı birini bulsa işe alırdı.	( )	( )	( )	( )	( )
3-Çalıştığım işletme, benim fazladan gayretlerimi takdir etmez.	( )	( )	( )	( )	( )

4-Çalıştığım işletme, benim amaçlarıma ve değerlerime büyük önem verir.	( )	( )	( )	( )	( )
5-Çalıştığım işletme, benim herhangi bir şikâyetimi önemsemez.	( )	( )	( )	( )	( )
6-Çalıştığım işletme, beni etkileyecek kararlar alacağı zaman, benim önem verdiğim şeyleri dikkate almaz.	( )	( )	( )	( )	( )
7-Çalıştığım işletme, bir sorunum olduğunda yardım eder.	( )	( )	( )	( )	( )
8-Çalıştığım işletme, benim refahımı önemser.	( )	( )	( )	( )	( )
9- Çalıştığım işletme, işimi en iyi şekilde yapsam bile, bunun farkına varmaz.	( )	( )	( )	( )	( )
10- Çalıştığım işletme, ihtiyaç duyduğum zaman, bana yardım etmeye isteklidir.	( )	( )	( )	( )	( )
11-Çalıştığım işletme, benim işimden memnuniyetimi önemser.	( )	( )	( )	( )	( )
12- Çalıştığım işletme, fırsat bulsa benden çıkar sağlamaya çalışır.	( )	( )	( )	( )	( )
13-Çalıştığım işletme, bana çok az ilgi gösterir.	( )	( )	( )	( )	( )
14- Çalıştığım işletme, benim fikirlerime değer verir.	( )	( )	( )	( )	( )
15- Çalıştığım işletme, işimdeki başarılarımdan gurur duyar.	( )	( )	( )	( )	( )
16- Çalıştığım işletme, işimi mümkün olduğu kadar ilgi çekici hale getirmeye çalışır.	( )	( )	( )	( )	( )
<b>C-Aşağıdaki ifadelerde size en uygun seçeneği işaretleyiniz.</b>	<b>Kesinlikle Katılmıyorum</b>	<b>Katılmıyorum</b>	<b>Kararsızım</b>	<b>Katılıyorum</b>	<b>Kesinlikle Katılıyorum</b>
1-Daha iyi bir iş bulur bulmaz çalıştığım işletmeden ayrılacağım.	( )	( )	( )	( )	( )
2-Bu işletmede çalışmama rağmen bir yandan da aktif olarak iş arıyorum.	( )	( )	( )	( )	( )
3-Ciddi olarak işimden ayrılmayı düşünüyorum	( )	( )	( )	( )	( )
4-Sık sık işyerimden ayrılmayı düşünüyorum.	( )	( )	( )	( )	( )
5-Önümüzdeki yıllar içerisinde bu şirkette çalışmayı düşünüyorum.	( )	( )	( )	( )	( )