



T.C.

**MUSTAFA KEMAL ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANABİLİM DALI**

**İŞ YÜKÜMLÜLÜKLERİNİN İŞ TATMİNİ,
ÖRGÜTSEL BAĞLILIK VE İŞTEN AYRILMA
NİYETİ ÜZERİNE ETKİSİ**

YÜKSEK LİSANS TEZİ

Hazırlayan

Zümrüt SÜNER

Tez Danışmanı

Doç. Dr. Adnan ÖZYILMAZ

Hatay-2014

ONAY

ZÜMRÜT SÜNER tarafından hazırlanan “**İŞ YÜKÜMLÜLÜKLERİNİN İŞ TATMİNİ, ÖRGÜTSEL BAĞLILIK VE İŞTAN AYRILMA NİYETİ ÜZERİNE ETKİSİ**” adlı bu çalışma jüri tarafından lisansüstü öğretim yönetmeliğinin ilgili maddelerine göre değerlendirilip oybirliği ile **İŞLETME ANA BİLİM DALINDA YÜKSEK LİSANS TEZİ** olarak kabul edilmiştir.

25/04/2014

Jüri Üyeleri	İmza
Doç. Dr. Adnan ÖZYILMAZ (Tez Danışmanı-Başkan)	
Doç. Dr. Halil Demirer	
Yrd. Doç. Dr. Özden Akın	

Zümrüt Süner Tarafından Hazırlanan “**İş Yükümlülüklerinin İş Tatmini, Örgütsel Bağlılık ve İşten Ayrılma Niyeti Üzerine Etkisi**” adlı tez çalışmasının yukarıda imzaları bulunan jüri üyelerince kabul edildiğini **onaylarım.**

Enstitü Müdürü
Doç. Dr. Halil Demirer

ÖNSÖZ

İş yükümlüklerinin işgörenlerin sergiledikleri tutumları etkileyebileceğinden organizasyonlar açısından gittikçe değer kazanan bir kavram olarak alınmaktadır. Bu çalışmada çalışan verimliliğini arttırıcı etkisi olduğu varsayılan iş yükümlülüğünün, iş tatmini, örgütsel bağlılık ve işten ayrılma niyeti üzerindeki etkisi üzerinde durulmaktadır. Başka bir deyişle çalışmanın amacı, çalışanın iş yükümlülüğünün iş tatmini, örgütsel bağlılık ve işten ayrılma niyeti üzerinde bir etkisinin olup olmadığını ortaya çıkarmaktır.

Bu çalışma 4 bölümden oluşmaktadır. Çalışmanın birinci bölümünde iş yükümlükleri, iş tatmini, örgütsel bağlılık ve işten ayrılma niyeti kavramları ayrıntılarıyla açıklanmıştır. İkinci bölümde ise, iş yükümlülüklerinin iş tatmini, örgütsel bağlılık ve işten ayrılma niyeti ile ilişkisi hipotezlerle ifade edilmiştir. Üçüncü bölümde çalışmada kullanılan örneklem ve yöntem, ölçekler ve metodlara yer verilmiştir. Dördüncü bölüm ise, tanımlayıcı istatistikler, hipotez testleri ve araştırma sonuçlarını kapsamaktadır.

Lisans döneminden itibaren edinilen bilgileriyle Örgütsel Davranış Bilimleri'ne ilgi duymamı sağlayan, kendini oldukça yoğun bir şekilde işine adanmış olmasına rağmen danışmanlığımı üstlenerek tez çalışmamın her aşamasında bilimsel birikim ve görüşlerini esirgemeyen, beni yönlendiren, destek ve yardımlarını eksik etmeyen değerli hocam Sayın Doç. Dr. Adnan ÖZYILMAZ'a çok teşekkür ederim. Tez çalışmam boyunca bana ana-babalık desteğini arttırarak sürdüren sevgili anne ve babama, varlıklarıyla sabır ve destekleri için canım kardeşlerime ve biricik Ege'ye teşekkürü borç bilirim. Bana kattığınız her şey için hepinize ömür boyu müteşekkireceğim.

Zümrüt SÜNER

Şubat 2014

İŞ YÜKÜMLÜLÜKLERİNİN İŞ TATMINİ, ÖRGÜTSEL BAĞLILIK VE İŞTEN AYRILMA NİYETİ ÜZERİNE ETKİSİ

Yüksek Lisans Tezi, Zümrüt Süner

İşletme Anabilim Dalı, Yüksek Lisans Tezi, 2014

Danışman: Doç. Dr. Adnan ÖZYILMAZ

ÖZET

Bu çalışmanın amacı çalışanın iş yükümlülüklerinin işyeri tutum ve davranışlarına etkisini araştırmaktır. İşgörenlerde olduğu varsayılan iş yükümlülük düzeyinin işgörenlerin örgütsel bağlılıkları, iş tatminleri ve işten ayrılma niyeti üzerinde etkisinin olup olmadığı, varsa bu etkinin hangi yönde olduğunu belirlenmeye çalışılmıştır.

Çalışanın ruh halini yansıtan iş yükümlülüğü, dinçlik, adanmışlık ve yoğunlaşma boyutlarından meydana gelmektedir. İşle ilgilenirken olağanüstü bir dinçlik hisseden birey yaptığı işle güdülenmiştir ve bir takım zorluklarla karşılaşsa bile işini en iyi şekilde ve sabırla yapmaya devam eder. Adanmışlık çalışmaya yönelik güçlü bir bağlılığı temsil eder ve önemlilik hissi, şevk, ilham, övünç ve mücadele olgularını kapsar. İşine adanmış olan birey işlerinin ilgi çekici olduğunu, mücadele gerektirdiğini, bir amaca hizmet ettiğini ve anlamlı olduğunu düşünür; yaptıkları iş ona ilham verir, dolayısıyla işini hevesle yapar ve işleriyle gurur duyar.

İşgörenlerin örgütsel davranışlarının etki ettiği iş tatmini, işletme yönetimlerine sorunların çözümü konusunda ışık tutarak örgütsel yararlar sağlamaktadır. Bu çalışmada iş yükümlülüğünün çalışanın iş tatminine, etki ettiği varsayımı üzerinde durulmaktadır. İşgörenlerin psikolojik durumunu yansıtan, birey ile örgüt arasındaki ilişkileri gösteren, örgüt üyeliğini sürdürme kararı ile ilgili olan ve işgören devrini azaltmada etkili olan örgütsel bağlılık, işgörenlerde ait olma duygusu oluşturmaktadır. İşini tam yapabilmek için çok çabalayan, iyi bir performans sergilemek için elinden geleni yapan çalışan iş yükümlülüğüne sahip olduğundan işini gururla sürdürmek istemekte, işten ayrılma niyetine girmemektedir.

Literatür taraması sonucunda geliştirilen araştırma modelinde 3 tane hipotez bulunmaktadır. Bunlar çalışanın iş yükümlülükleri ve iş tatmini (Hipotez 1), örgütsel

bağlılığı (Hipotez 2) ve işten ayrılma niyeti (Hipotez 3) arasında bir ilişki vardır. Hipotezleri test etmeye yarayacak veriyi toplamak amacıyla üç farklı anket hazırlanmış, söz konusu anket değişik sektörlerde faaliyet gösteren, mal ve hizmet üreten on bir işletmenin 268 çalışanına uygulanmıştır.

Araştırma sonucunda işletmelerde çalışan iş yükümlülüğüne sahip iş görenlerin iş tatmini düzeylerinin diğerlerinden yüksek olduğu bulunmuştur. Bununla birlikte araştırmanın ikinci değişkeni olan örgütsel bağlılık ve iş yükümlülüğü arasında doğrusal bir ilişkinin var olduğu belirlenmiştir. İş yükümlülüğünün örgütsel bağlılığı pozitif yönde etkilediği hipotezi desteklenmiştir. Bununla birlikte iş yükümlülüklerinin düşük olduğu işgörenlerin işten ayrılma niyetinin yüksek olduğu ve iş yükümlülüğünün işten ayrılma niyeti üzerinde negatif yönde bir etkisinin olduğu hipotezi de desteklenmiştir.

Bu çalışma Örgütsel Davranış yazınına yeni girmiş olan iş yükümlülüğünün 14 yıllık birikimine iş tatmini, örgütsel bağlılık ve işten ayrılma niyetini detaylı bir şekilde ilişkilendirilmesi bakımından yeni katkılar sağlamaktadır. Yönetmel anlamda iş yükümlülüğünün uzun vadede devamlılığına önem verilmesi buna bağlı olarak işinden tatmin olan, örgütüne bağlılık duyan işinde verimli bir şekilde çalışan personelin örgütte kalma arzusunu arttıracaktır.

ANAHTAR KELİMELELER

İş yükümlülükleri, İş Tatmini, Örgütsel Bağlılık, İşten Ayrılma Niyeti

**THE IMPACT JOB ENGAGEMENT ON THE JOB SATISFACTION,
ORGANIZATIONAL COMMITMENT and INTENTION TO QUIT**

Master's Thesis, Zümür Sürer

Department of Business Administration, Master's Thesis, 2014

Supervisor: Associate Prof. Dr. Adnan ÖZYILMAZ

ABSTRACT

The purpose of this study is to examine the effect of employee's job engagements on workplace attitudes and behaviors. Within the help of this study, it has been aimed to determine whether or not putative job engagement of employee has an effect on organizational commitment, job satisfaction and intention to quit the job, and to identify the direction of this effect if occurs.

Job engagement indicating the mood of employee consists of three dimensions that are vigour, dedication and absorption. The individuals who feel vigorous while working are motivated with their work, and even they have some difficulties, they ideally and patiently keep going on their work. Dedication refers to strong dependence aimed at working, and involves some facts such as materiality, eagerness, inspiration, pride, and struggle. Individuals adopting their job believe that their job is appealing, it needs effort, it serves a purpose, and it is significant. Since they are inspired by their job, they eagerly do their job, and feel proud.

Job satisfaction affected by employees' organizational attitudes provides organizational advantages to the business administrations via considering solutions for possible problems. In this regard, this study examines the assumption which reads 'job engagement affects employee's job satisfaction'. Organizational commitment which is reflecting employee's psychological status, indicating the relations between individual and organization, considering the decisions for remaining the organization membership, and decreasing employee cycle creates the sense of belonging for employees.

Since the employee who spends much effort for completing his/her job, and does his/her best for presenting a good performance has job engagement, he/she wants to proudly maintain the job, and never intention to quit.

The current study has three hypotheses developed after the related literature review. These hypotheses are 1-) there is a relationship between employee's job engagement and job satisfaction, 2-) there is a relationship between employee's job engagement and organizational commitment, and 3-) there is a relationship between employee's job engagement and intention to quit the job. To be able to collect the needed data, three various questionnaires were used within the participation of 268 employees working, and producing products in eleven companies.

The results indicated that job satisfaction levels of employees who have job engagement were higher than those who have not. It was found that there is a linear relationship between organizational commitment and job engagement. The hypothesis which reads 'job engagement positively affects organizational commitment' was supported. Furthermore, the hypothesis which reads 'the employees who have low job engagement level tend to quit the job and job engagement negatively affects the intention to quit the job' was also supported in the present study.

This study contributes to the fourteen-year accumulation of job engagement, which has recently joined to Organizational Behavior literature, regarding to the investigation of job satisfaction, organizational commitment, and intention to quit. In administrative manner, considering the continuity of job engagement in long term will enable the employee, who is satisfied with his/her job, is dedicated to the job, and is efficient for the job, to stay in the organization.

KEY WORDS

Job Engagement, Job Satisfaction, Organizational Commitment, Intention to Quit

İÇİNDEKİLER

	<u>Sayfa</u>
ÖNSÖZ	i
ÖZET VE ANAHTAR KELİMELEER	ii
ABSTRACT AND KEYWORDS	v
TABLÖLAR LİSTESİ	x
ŞEKİLLER LİSTESİ	x

GİRİŞ**BİRİNCİ BÖLÜM**

ARAŞTIRMANIN KAVRAMSAL ÇERÇEVESİ	1
1.1. İş Yükümlülükleri Kavramı	1
1.1.1. İş Yükümlülüklerini Etkileyen Unsurlar	5
1.1.2. İş Yükümlülüklerinin Sonuçları	6
1.2. İş Tatmini Kavramı, İş tatmininin İşletme ve İnsan Kaynakları açısından Önemi	8
1.3. Örgütsel Bağlılık Kavramı	15
1.3.1. Örgütsel Bağlılığa Yol Açan Unsurlar	16
1.3.2. Örgütsel Bağlılığın Örgütsel Sonuçları	20
1.4. İşten Ayrılma Niyeti Kavramı	25
1.4.1. İşten Ayrılma Niyetine Yol Açan Unsurlar	28
1.4.2. İşten Ayrılma Niyetinin Sonuçları	31

İKİNCİ BÖLÜM**HİPOTEZ GELİŞTİRME** 30

2.1. İş Yükümlülükleri ve İş Tatmini İlişkisi 30

2.2. İş Yükümlülüğü ve Örgütsel Bağlılık İlişkisi 40

2.3. İş Yükümlülüğü ve İşten Ayrılma Niyeti İlişkisi 49

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM**ARAŞTIRMA METODU** 57

3.1. Örneklem ve Yöntem 57

3.2. Ölçekler 64

3.3. Metod 66

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM**HİPOTEZ TESTLERİ** 67

4.1. Tanımlayıcı İstatistikler 67

4.2. Hipotez Testleri 69

4.3. Araştırma Sonuçları 71

SONUÇ ve ÖNERİLER 73

1. Teorik Katkıları 73

2. Yönetim Uygulamalarına Katkıları 75

3. Araştırmanın Güçlü Yönleri ve Sınırlamaları 78

4. Gelecekteki Araştırmalara Katkıları 79

KAYNAKÇA

81

EKLER LİSTESİ

103

Ek-1: Araştırmanın Anketi

103

Ek-2: Araştırmanın Anketi

106

TABLolar LİSTESİ

Tablo 1: İşletmelere Dağıtılan ve İşletmelerden Geri Dönen Anket Sayıları.....	60
Tablo 2: Araştırmaya Katılanların Demografik Özellikleri.....	62
Tablo 3: Değişkenler Arası Korelasyon Katsayıları.....	68
Tablo 4: İş Yükümlülüklerinin, İş Tatmini, Örgütsel Bağlılık ve İşten Ayrılma Niyetine Etkileri.....	72

ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil 1: Araştırma Modeli.....	56
--------------------------------	----

GİRİŞ

20. yüzyılın ikinci yarısından sonra, işletmelerin üzerinde yoğunlaştığı en önemli örgüt kaynaklarından biri işgören ve onun örgüt içinde sergilemiş olduğu davranışlardır. İşgörenin işine katkıda bulunması ve iş arkadaşlarına olan özverisi örgütün davranışsal yönünün olumlu bir şekilde gelişmesini sağlamaktadır. İşgörenin işine ve arkadaşlarına katkıda bulunmasını sağlayan yeni bir kavram da iş yükümlülüğü kavramıdır.

İş yükümlülüğü, kendi işine katkıda bulunurken çalışanın işe özverisi ve işteki enerjisinin miktarı ve bireyler arasındaki değişkenliği yakalayan örgütün oluşmasını sağlamada etkin bir yapıdır (Kahn, 1990). Buna göre; iş yükümlülüğü hisseden işgörenin iş tatmini ve örgütsel bağlılık düzeylerinin yüksek ve işten ayrılma niyetinin düşük olması beklenmektedir. Bu eğilim yönünde işgörenin işinin gereklerini yerine getirmesi ve işinin hakkını vermesi beklenmektedir. Bu şekildeki işe yoğunlaşma bireyin yaptığı işe tamamen odaklanması ve mutlu bir şekilde çalışmaya dalmasıdır. Birey işinde yoğun şekilde çalışırken yaptığı işe kendini kaptırır, zamanın nasıl geçtiğini anlamaz ve çalışmaya ara vermekte zorlanır.

İş yükümlülüğü diğer bir anlatımla, işgörenin işiyle arasındaki uyumun sağlanması sonucu işini coşkuyla yerine getirme arzusudur. Bu da işgörenlerde çalışmaya karşı olumlu hisler uyandırmakta ve buna paralel olarak işe karşı tutumları da iyi yönde değişmektedir. İş yükümlülüğü, işgörenin iş ahenginin sağlanması, işin gerektirdiği nitelik ve yeteneklerle, işi yapan kişinin sahip olduğu nitelik ve yetenekler arasında bir uygunluğun bulunmasını da ihtiva etmektedir.

İş yükümlülüğüne sahip olan işgörenler işlerinin ilgi çekici olduğunu, mücadele gerektirdiğini, belli bir amaca hizmet ettiğini ve anlamlı olduğunu düşünürler; yaptıkları iş onlara ilham verir, dolayısıyla işlerini hevesle yaparlar ve işleriyle gurur duyarlar. İşini yerine getirme arzusu artan işgörenin iş tatmini üzerinde olumlu etkileri olacaktır. İş yükümlülüğü, işi yapan kişinin işinden tatmin duymasını ve işinde daha verimli olmasına neden olacaktır. İşinden tatmin olan ve bunun sonucunda işinde verimli olan işgörenlerin iş yükümlülüklerinin daha yüksek düzeyde sağlanmasına yol açacaktır. Bununla birlikte işgörenin örgüte olan bağlılığı, örgüte yönelik vatandaşlık davranışı da bundan olumlu şekilde

etkilenecek ve işten ayrılma ile örgüte yüklediği maliyet oldukça azalacak veya ortadan kalkacaktır.

Organizasyonun devamı ve sürekliliğinin sağlanması adına işgörenlerin iş tatmininin yüksek olması gerekmektedir. İş tatmini yüksek olan işgörenler, işteki pozisyonlarının gerektirdiği işlerin ötesinde görevlerini en iyi biçimde yapabilmek için çaba gösterir (Beehr ve Newman, 1978: 31). İş tatmininin yüksek olması kişinin işine karşı tutumunun olumlu olmasına, işinde yüksek performans göstermesine ve örgüte diğer organizasyonlarla rekabetinde avantaj sağlamasına olanak sağlayacaktır. İş tatmininin düşük olduğu aksi durumda ise, düşük iş tatmini örgütte koşulların bozulduğunu gösterecek, bu da iş yavaşlatma, düşük verimlilik, disiplin sorunları ve diğer örgütsel sorunlara sebep olan faktörlerden biri olarak yerini alacaktır.

İyi yetişmiş işgören, toplumsal yaşama ve özellikle de iş yaşamına bugün giderek daha çok kişilik katmak istemektedir. İşin insani yönü daha önemli hale gelmekte, bireyin insanlık özellikleri başta duyguları, ilgileri ve güduları olmak üzere işte daha çok dikkate alınmaktadır. Bu yüzden iyi yetişmiş işgören, teknolojik imkânları gelişmiş ve parasal sorunları çözülmüş olarak iş çevrelerine, iş ve örgütünün desenlenmesine güçlü bir katılım istemektedir.

Değişen bir dünyada sürekli başarı, yeni olanaklar aramayı, geçmiş başarı ve başarısızlıklardan yararlanmayı gerektirir. Bu yeni olanakları yakalamak ve örgüte geçmiş tecrübeleriyle ilgili katkıda bulunmak isteyen işgörenin örgüte olan bağlılığıyla yakından ilgilidir. İşgören ile örgüt arasındaki ilişkiyi yansıtan, örgüt üyeliğini devam ettirme kararına yol açan psikolojik bir durum olarak tanımlanan örgütsel bağlılık (Meyer ve Allen, 1997) bu işgörenle beraber bulunduğu ve katkı sağladığı organizasyonu da daha ileri götürecektir. Örgüte karşı güçlü bağlılık duyan işgörenlerin, ortak hedeflere kendilerini adayacakları varsayılmaktadır. Buna bağlı olarak örgütsel bağlılığın, bir tür duygusal bağdan doğduğu öngörülmekte ve çalışanların örgütlerinden destek gördüklerini hissettikleri oranda güven, yakınlık ve sadakat duyacakları ve o ölçüde de örgütlerine iyi birer üye olacakları varsayılmaktadır (Goleman, 2000). Bu duygusal bağ işgörenin ne derece örgüte sadık olduğuyla ve kendi bilgisini, kabiliyetini ve yeteneklerini geliştirme sorumluluğunu ne derece üstlendiğiyle ilgilidir. Bu sorumluluğu üstlenmeye yönelik gönüllü davranışları sergileyen işgören, örgütüne çeşitli şekillerde katkı sağlayan ve bağlılığını bu şekilde kanıtlayan bir yapıya sahiptir.

Örgüt performansının kalitesi birçok faktöre bağlı olmasına karşın işgörenin işten ayrılma niyeti bu faktörlerden biri olarak göze çarpmaktadır. İşgörenin işine tam olarak yoğunlaşması için örgüt performansının kalitesinin yüksek olması; iş yükümlülüğü duygusunun artmasına buna bağlı olarak da işten ayrılma niyetinin azalmasına yardımcı olmaktadır. İşgörenlerin mevcut işlerini bırakması için; kendilerini geliştirme olanaklarının olmaması (yetersizliği), iş stresi, iş tatmin eksikliği, iş güvencesinin eksikliği ve düşük özgüven eksikliği gibi birçok faktör vardır (Bowen, 1982). Bu gibi faktörlerin en aza indirgenmesi çalışma ortamının refahını arttıracaktır. İş yükümlülüğü de bu aşamada işgörenin iş rolü yönünden kendini organizasyonun bir üyesi olarak görebilmesini ve enerjisini o yönde kullanmasını sağlayacaktır (Barkhuizen ve Rothmann, 2006). Enerjisini işinden keyif almaya harcayan işgören mutlu olacağından, tatmini artacak, örgütüne daha sıkı bir şekilde bağlanacak ve işinden ayrılmayı düşünmeyecektir. Buradan da anlaşılacağı gibi, iş performansı ile ilişkilerde rol oynayan yükümlülük işgörenin rolü hakkında fikir alışverişi sağlamaktadır (Rich, Lepine ve Crawford, 2010). Bununla birlikte yaptığı hizmetten dolayı organizasyondan maddi ve manevi belli bir beklenti içinde olan işgören bunların karşılanmaması, yeteneklerinin çalıştığı role uygun olmaması sonucunda işten ayrılma niyetine girebilmektedir. İşten ayrılma niyeti bu tatminsizlik devam ettiği sürece şiddetlenmekte ve işine son verme ile sonuçlanabilmektedir.

BİRİNCİ BÖLÜM

ARAŞTIRMANIN KAVRAMSAL ÇERÇEVESİ

Bu bölümde teze konu olan araştırma modelinde yer alan ana kavramlar olan iş yükümlülükleri, iş tatmini, örgütsel bağlılık ve işten ayrılma niyeti üzerinde durulmaktadır. Bu kavramların açıklanması, daha sonra ayrıntılarıyla tartışılacak olan araştırma modeline temel teşkil edecektir. Bu modelde yer alan yapıların anlaşılması ve diğer yapılarla aralarındaki ilişkilerin değerlendirilmesi bakımından kavramların açıklanması çok önemlidir. İlişkilerin incelenmesi, takip eden bölümde gerçekleşmekte ve akabinde de modele bağlı olarak geliştirilen araştırma hipotezleri sunulmaktadır.

1.1. İŞ YÜKÜMLÜLÜKLERİ KAVRAMI

Giderek artan bir fikir birliği içerisinde yükümlülük, işgörenin işe katılma derecesinin ve enerjisinin yüksek düzeyde olması şeklinde tanımlanmaktadır (Bakker, Albrecht ve Leiter, 2011). İş yükümlülüğü, kendi işine katkıda bulunurken çalışanın işe özverisinin, işteki enerjisinin ve dolayısıyla örgütün oluşmasını sağlamada etkin bir yapıdır (Kahn, 1990). Buna göre iş yükümlülüğü, bir işgörenin örgütün kuruluş amaçlarını özümseyip, örgüt çıkarlarına göre hareket ederek yine örgüt tarafından verilen işi coşkulu bir şekilde tamamlama eğilimi doğrultusunda, işinin gereklerini yerine getirmesi ve işinin hakkını vermesi şeklinde tanımlanabilir.

Literatürde İngilizce karşılığı ‘job engagement’ olan kavram Türkçe’de ‘iş yükümlülüğü veya tutkunluğu’ olarak isimlendirilmiştir (Turgut, 2010: 57). İş yükümlülüğünü oluşturan temel unsurlar, yüksek enerji, anlam, şevk, ilham, gurur, odaklanma gibi kavramlar ve örnek davranışlardır.

İşgören yükümlülüğü, işgörenlerin güvenlik ihtiyaçları, psikolojik durumu ve işe yükledikleri anlam üzerinde odaklanan açıklayıcı bir faktör olarak ifade edilmektedir (Kahn, 1990; May, Gilson ve Harter, 2004; Saks, 2006; Bhatnagar, 2009). Yükümlülük aynı zamanda, işe katılımın ve çalışanın işine harcadığı enerjinin yüksek düzeyde olması yönünden de tanımlanmaktadır (Bakker, Albrecht ve Leiter, 2011).

Schaufeli, Bakker ve Salanova (2006) iş yükümlülüğünü canlılık, özveri (adanmışlık) ve işine yoğunlaşma ile karakterize edilen, olumlu durum olarak ifade etmektedir. Yükümlülüğü oluşturan işe odaklanarak nüfuz etme boyutuna işe yoğunlaşma denmektedir (Schaufeli vd., 2001). İşe yoğunlaşma, kişinin kendini işten alamaması ve böylece zamanın çabuk geçmesi sayesinde işine tam anlamıyla konsantre olması ve kendini mutlu bir şekilde işine adanmasıdır (Schaufeli vd., 2001). Dinçlik boyutu; çalışırken yüksek enerji düzeyi, zihinsel dayanıklılık, çaba sarf etme isteği ve kolayca yorulmama yeteneğini içerir. Çalışırken muazzam bir dinçlik hissedenden birey yaptığı işle güdülenmiştir ve bir takım zorluklarla karşılaşsa bile sebatla işini yapmaya devam eder. Adanmışlık çalışmaya yönelik güçlü bir bağlılığı temsil etmekte ve önemlilik hissi, şevk, ilham, övünç ve mücadele olgularını kapmaktadır. Çalışmaya adanmış olan işgörenler işlerinin ilgi çekici olduğunu, mücadele gerektirdiğini, bir amaca hizmet ettiğini ve anlamlı olduğunu düşünürler; yaptıkları iş onlara ilham verir, dolayısıyla işlerini hevesle yaparlar ve işleriyle gurur duyar. Yoğunlaşma bireyin yaptığı işe tamamen odaklanması ve mutlu bir şekilde çalışmaya dalmasıdır. Birey çalışırken yaptığı işe kendisini kaptırır, zamanın nasıl geçtiğini anlamaz ve çalışmaya ara vermekte zorlanır (Schaufeli, Salanova, González-Romá ve Bakker, 2002).

Kişinin işine tam olarak yoğunlaşabilmesi ve işini içine sinerek yapması, en uygun deyimiyse dikkatini iş akışına odaklanması, kişinin berrak bir zihine sahip olması, beden ve ruh birliğine sahip olması anlamına gelmektedir. Kişinin işine tam anlamıyla hâkim olması ve işe olan bağlılık fikrinin kalıcılığı, bunun bir anda kaybolan bir heves gibi kısa ömürlü olmadığını göstermektedir. Yoğunlaşma, adanmışlık ve canlılık boyutları üzerinde, Schaufeli'nin (2006) yanında birçok araştırmacı durmaktadır.

İş yükümlülüğü, “pozitif, tatmin edici, çalışmayla ilgili ruh hali” olarak tanımlanır (Schaufeli, Salanova, González-Romá ve Bakker, 2002). Bu ruh hali üç boyutu kapsar. Bunlar; canlılık, adanmışlık ve yoğunlaşmadır. *Canlılık boyutu* çalışırken yüksek enerji düzeyi, zihinsel dayanıklılık, çaba sarf etme isteği ve kolayca yorulmama yeteneğini içerir. İşle ilgilenirken olağanüstü bir dinçlik hissedenden birey yaptığı işle güdülenmiştir. Akabinde, bir takım zorluklarla karşılaşsa bile işini en iyi şekilde ve sabırla yapmaya devam eder. *Adanmışlık boyutu* çalışmaya yönelik güçlü bir bağlılığı temsil eder ve önemlilik hissi, şevk, ilham, övünç ve mücadele olgularını kapsar. Canlılık ve adanmışlık sırasıyla yorgunluk ve

şüphesizliğin zıtlıkları ve pozitif halleridir (Schaufeli vd., 2001). Bu canlılığa ve adanmışlığa sebep olan ise işgörenin işteki bağlılık ve sorumluluk duygularını severek yerine getirmesi, işine yoğunlaşmasıdır. İşgörenlerin işlerinde gösterdikleri işe ilgi yoğunlukları, miktarı ve kendi işlerine olan özverileri büyük farklılıklar göstermektedir. İşine adanmış olan bireyler işlerinin ilgi çekici olduğunu, mücadele gerektirdiğini, bir amaca hizmet ettiğini ve anlamlı olduğunu düşünürler; yaptıkları iş onlara ilham verir, dolayısıyla işlerini hevesle yaparlar ve işleriyle gurur duyarlar. *Yoğunlaşma boyutu* bireyin yaptığı işe tamamen odaklanması ve mutlu bir şekilde çalışmaya dalmasıdır. Birey çalışırken yaptığı işe kendisini kaptırır, zamanın nasıl geçtiğini anlamaz ve çalışmaya ara vermekte zorlanır.

Yükümlülük kişinin iş üzerindeki canlılığını, işteki yoğunlaşma seviyesini ve işe bağlılığını kapsamaktadır (Schaufeli, 2002). İş yükümlülüğü bir bakıma, işgörenin işiyle arasındaki uyumun sağlanması sonucu işini yerine getirme görevidir. İşgörenin işe uyumunun sağlanması, işin gerektirdiği nitelik ve yeteneklerle, işi yapan kişinin sahip olduğu nitelik ve yetenekler arasında bir uygunluğun bulunmasını, işi yapan kişinin işinden tatmin olmasını ve işinde daha verimli olması ile ilgili faaliyetleri kapsar.

İş yükümlülüğü daha önce de söylendiği gibi yoğunlaşma, adanmışlık ve canlılığın kısa süreli dalgalanmalarının kişilik içindeki yansımalarıdır (Sonntag, Dormann ve Demerouti, 2010). Buna göre canlılık, kişinin zorluklar karşısında bile kalıcılığı ve işindeki çabası, istekliliği, çalışırken esnekliğin ve enerji derecesinin yüksekliği ile karakterize edilmektedir.

Shirom (2003) ise, canlılığı bilişsel canlılık, duygusal enerji ve fiziksel güç olarak tanımlamıştır. Shirom (2003), yaratıcı düşünceye teşvik eden liderlerin ve birden fazla rolü olan örgüt üyelerinin uyumu mevcut görev özelliklerinin (görev özerkliği, önemliliği, geri dönüşüm, kimlik, beceri çeşitliliği) daha dışa dönük olan değişkenleri içerebilen canlılığın etkili değişkenleri olduğunu ileri sürmektedir. Buna göre canlılık, kişinin zorluklar karşısında bile kalıcılığı ve işindeki çabası, istekliliği, çalışırken esnekliğin ve enerji derecesinin yüksekliği ile karakterize edilmektedir.

Kahn (1990) tarafından oluşturulan iş yükümlülükleriyle ilgili tanımlarda önemli iki özellik göze çarpmaktadır. Birincisi, iş yükümlülüğünü tanımlarken bir iş veya organizasyonun özelliklerine yönelik bir tutumdan çok, iş görevlerini yerine getirmenin performansının psikolojik bağlantılarına başvurulmalıdır (Maslach,

Schaufeli ve Leiter, 2001). İkincisi ise, işgörenin iş yükümlülüğünün sağladığı olanakları, kendi işine yatırım yapması yönünde kullanmasıdır (Rich, LePine ve Crawford, 2010). Bu davranışın temelinde, iş yükümlülüğünün onların iş rollerine psikolojik, fiziksel ve duygusal açıdan sağlamış olduğu destek yatmaktadır. Bu anlamda iş yükümlülüğü kendini sadece tek yönlü bir yatırımdan çok, bütüncül ve eş zamanlı bir deneyim olacak biçimde çok yönlü (duygusal, fiziksel, psikolojik) yatırım şeklinde göstermektedir (Kahn, 1992; Rich vd., 2010).

Örgütsel bağlamda ele alındığında sorumluluk, işgörenin iş ve göreve ilişkin faaliyetleri daha çok zorunluysen, iş yükümlülüğünde bu faaliyetler içinden gelerek yapılmaktadır. Daha geniş bir ifadeyle işgörenin kendi davranışlarının ya da yetki alanına giren herhangi bir olayın olumlu ya da olumsuz tüm sonuçlarını içinden gelerek üstlenmesi anlamına gelmektedir. Burada bir zorunluluk söz konusudur. İş yükümlülüğü ise, işgörenin zorluklar karşısında işin içine nüfuz etmesinin yani yoğunlaşmasının kalıcılığını sağlamaya yönelik örgüte yatırım yapma çabası içerisinde olduğu zihinsel esneklik ve enerji düzeyinin yüksekliğiyle karakterize edilmektedir (Schaufeli ve Bakker, 2004). İş yükümlülüğü, sadece belirli nesneye, olaya, bireye ya da davranışa odaklanmak değil kişinin kalıcı ve yaygın olarak işin duygusal ve bilişsel özümsemesi durumunu ifade etmektedir (Schaufeli ve Bakker, 2004).

Çalışanların işe gösterdikleri ilgi yoğunlukları ve miktarı ve de kendilerini işlerine adanmışlığı büyük farklılıklar göstermektedir. İş yükümlülüğü, kendi işine katkıda bulunan çalışanın işe olan özverişi ve işteki enerjisinin miktarı ve bireyler arasındaki değişkenliği yakalayan örgütsel bir yapıdır (Kahn, 1990). Kişisel varlığı, etkin ve tam performanslarını, diğerleriyle ve işle olan bağlantılarını geliştiren kişilerin görevleri sırasında tercih ettiği işi ve kendini ifade şekli eş zamanlı olarak tanımlanmaktadır. Araştırmacıların çoğu kavramsallaştırdıkları farklı görüşlerin varlığına rağmen çalışma yükümlülüğünün yapısı konusunda anlaşır. İş yükümlülüğü işgörenlerin kişisel varlığını ve tam performanslarını etkin kılan, diğer işgörenlerle ve işle olan bağlantılarını geliştiren, görevleri dışında da kişinin tercih ettiği kendini ifade şekli olarak tanımlanan bir yapıdadır (Bakker, Schaufeli, Leiter ve Taris, 2008).

İş yükümlülüğü, işgörenin işine tam olarak yoğunlaşarak işini içine sinerek yapması, işine dikkatle odaklanması, berrak bir zihin, beden ve ruh birliği, tam kontrol, işine kolay konsantre olması, işinde zamanın nasıl hızlı ilerlediğini

anlamaması şeklinde karakterize edilmektedir (Schaufeli vd., 2002). İşgörenin, işini en iyi şekilde yapabilme mücadelesini onur sayması, işini adeta bir ilham kaynağı sayması ve sorumluluğunu yerine getirirkenki isteği iş yükümlülüğünün yüksek olduğunu gösterir. İş yükümlülüğü çalışanın kendini işine adanmışlığıyla yakından ilgilidir.

1.1.1. İş Yükümlülüklerini Etkileyen Unsurlar

İş yükümlülüğü Kahn (1992) tarafından fiziksel yükümlülük, duygusal yükümlülük ve bilişsel yükümlülük olarak üç boyutta incelenmiştir. Kahn'a (1992) göre, *fiziksel yükümlülük*, işgörenin iş yoğunluğunun ölçülmesinde etkilidir. Fiziksel yükümlülük, işgörenin gücünün ne kadarını işine ayırdığını, işine ne kadar emek harcadığını, enerjisinin ne kadarını işinde kullandığını açıklamaktadır. Ayrıca fiziksel yükümlülük boyutunda, işgörenin işini yaparken elinden gelen en iyi performansı sergileyip sergilemediği de ölçülür. Burada dikkat edilecek diğer önemli nokta, işgörenin işini yapabilmek için fiziksel çaba harcamayıp harcamamasıdır.

Kahn'a (1992) göre, işgörenlerin işleri hakkında olumlu duygulara sahip olmasını, işine ilgisini canlı tutmasını, onunla gurur duymasını ifade eden *duygusal yükümlülük* iki boyutludur. Bunlar, işgörenin hangi işi keyif verici ve hangi işi enerji verici bulduklarından söz eden öğelerdir. İşgören işini keyif verici bulduğu oranda o işe istekli ve olumlu duygulara sahip olacaktır. Bununla beraber işini enerji verici bulan işgörenin işiyle ilgisi yüksek olacak ve kendini işinden alamayacaktır. Aynı zamanda duygusal yükümlülükte, işgörenin yaptığı işle gurur duyup duymadığı, işiyle ilgili heyecanlı olup olmadığı, işiyle ilgili kendini enerjik hissedip hissetmediği ifade edilir. Sonuç olarak burada dikkat edilecek en önemli noktalardan biri, işgörenin yaptığı işle ilgili hissettiği duygulardır.

Bilişsel yükümlülük, iş görenlerin, işlerine kendilerini ne denli verdiklerini, tüm zihinlerini işlerine ne denli odakladıklarını değerlendirmek için yapılan ölçümleri açıklamaktadır (Kahn, 1990). Bilişsel yükümlülük, işgörenin örgüt tarafından verilen işleri ifâ ederken aklının sadece işinde odaklanmasını ifade etmektedir. Bununla birlikte bilişsel yükümlülük bize, bireyin işine ne denli itina gösterdiğini ve işine ne denli dikkatle odaklandığını tahmin etmede yardımcı olmaktadır. İşgörenin işine konsantre olup olmadığı, işinin onu çekip çekmediği de bilişsel yükümlülük sayesinde ölçülebilmektedir.

Scahaufeli ve Salanova'nın (2001) da ifade ettiği üzere iş yükümlülüğünün, yapıcı ve yıkıcı stresle benzerlikleri olduğu kabul edilmektedir. İş yükümlülüğünü, kişinin işine özveri ve gayretle karakterize edilmiş şekilde zihne bağlı, pozitif, tatmin edici motivasyonel kavramlar olarak tanımlamışlardır. Burada yükümlülüğün, kişinin işinde ortaya çıkan karmaşıklıklar olduğunda performansını engelleyebilen, sıkıntı ve memnuniyetsizliği besleyebilen veya atanmış oldukları görevler olduğunda performansı arttırıp yükümlülüğü besleyebilen bu olayların kişinin işinde duygusal ve bilişsel olarak algılanabildiği açıklanmaktadır.

1.1.2. İş Yükümlülüklerinin Sonuçları

İşgörenin sadece yaşam kalitesini değil, zihinsel ve fiziksel sağlığını da etkileyen, kişinin refahının yaygın ve etkili bir parçası olanın iş olduğu göz önüne alındığında iş yükümlülüğü oldukça önem taşımaktadır (Wrzesniewski, Rozin ve Bennett, 2002). İş yükümlülüğü öncelikle, işgörenin işiyle arasındaki uyumun sağlanması sonucu işini en iyi şekilde yerine getirmesine yardımcı olmaktadır.

İşgörenlerin iş niteliğinin farklı olmasının yanı sıra bazı özelliklerinin de farklılık göstermesi iş yükümlülük düzeylerine etki etmektedir. İş yükümlülüğü, profesyonel işleri olanlar (yönetici, çiftçi, öğretmen, sanatçı vb.) arasında daha az yetenekli ve otonom işleri olanlardan (mavi yakalılar, bakım personelleri, işçiler vb.) daha yüksek düzeydedir (Smulders, 2006). İş yükümlülüğü nedeniyle işgörende iş halletme yeteneği ve iş ortamında iş kaynakları yeterli miktarda bulunuyorsa, işgörenin ilgi duyacağı görev miktarı artacaktır. Böylece çalışma yükümlülüğünün işteki ustalığı arttıracığı ortaya çıkacaktır (Bakker vd., 2012; Petrou vd., 2012; Tims vd., 2012). Kendilerini işlerine adayan iş görenler örgütsel verimlilik ve etkinliğin arttırılmasında büyük paya sahip olmaktadır. İşin gerektirdiği yükümlülüklerin farkında olan ve bunu gerçekleştiren iş gören, iş yaşamının kalitesinin arttırılmasına da katkı sağlamış olacaktır.

Kahn (1990), kendilerini işlerine adayan işgörenlerin, değer, düşünce, duygu ve eğilimlerinin desteklenmesi ve teşviki konusunda üç ana faktör çizmiştir. Bunlar; anlam duygusu deneyimi, psikolojik güvenme ve psikolojik durumdur (kullanılabilirliktir). Kahn (1990), anlam duygusu deneyiminin bireylerin önemli işleri, kalıcı ve arzulanmış amaçları veya değerleriyle ilgili olduğunu düşünmektedir. Bu amaca ulaşmak için çalışanlar yoğun çaba harcar. Çalışanların kendi koşullarıyla olumsuzlukları ve sorumlulukları yönetebildiklerini gördüklerinde, kendilerini psikolojik olarak iyi hissetmeleri ve bunun sonucunda kendilerine güvenmelerini

psikolojik güvenlik olarak açıklamaktadır. İşgörenlerin kendilerine güvenmeleri sağlanarak yaptıkları işte daha etkin olmaları sağlanmaktadır. İş yükümlülüklerini üstlerine alan bu işgörenler kendilerini işlerine daha çok adamaktadırlar. İşgörenlerin kendi sorumluluk ve yükümlülüklerinin farkında olmalarının sağlanması onlarda bir özgüven oluşturmakta, psikolojik güveni de arttırmaktadır.

Üçüncü faktör olan psikolojik durumu yani kullanılabilirlik, işgörenlerin gerekli kaynaklara ulaşabilmesini ve işlerini özveriyle yerine getirme olanağını bulabilmesidir (Kahn, 1990). Sunulan bu imkânlar dâhilinde bireyler kendilerini psikolojik olarak bu kaynakları kullanarak bir şeyler üretmek sorumluluğunda hissetmektedir.

Shirom (2003), iş yükümlülüğünde karıştırılmaması gereken ana yapının, iş için gösterilen çabadaki canlılık olduğunu ve bunun üzerine çalışılması gerektiğini ileri sürmektedir. Canlılıkla tanımlanan yapının da ana unsurunun yükümlülük olduğu mantığının izlenmesi gerektiğini ileri sürmektedir. Duygu, sevinç, iyimser olmak, cesaret gibi diğer içsel durumları yükümlülüğün kendisi daha sonra üretebilmektedir.

Shirom'un(2003) iddia ettiği canlılık ve yorgunluk (işten sıkılma, tükenmişlik) birbirine eğilimli bir ilişki halindedir, zıt değildir. Shirom'a (2003) göre tükenmişlik sürekli iş baskısından kaynaklanan kronik bir duygusal bitkinlik halidir. Tükenmişlik işle ilgili bir stres türü olduğundan genellikle yüksek düzeyde etkileşimde bulunan ve başka insanlara yardım etmeyi gerektiren işlerde çalışan insanlardan çok daha fazla görülmektedir. Tükenmişlik yaşayan işgörenler genellikle işlerine çok fazla duygusal katkı yapmak durumunda olan insanlardır. Bu tip insanlar kendilerine genellikle çok yüksek standartlar belirlediklerinden kendilerini diğer işgörenlerden daha yorgun hissedebilir. Fazladan performans gerektiren işlerde bu zorlu görevlerin tamamlanmasıyla kişi kendini duygusal anlamda yorgun (tükenmiş) hissedebilmektedir. Bununla birlikte işgören, bu görevlerin üstesinden başarıyla geldiğinde bu onun işinde canlı hissetmesine de sebep olabilmektedir. İşte yüksek düzeyde iş yükümlülüğüne sahip olmanın olumlu ve olumsuz sonuçları olabilir. Simmons (2012), iş yükümlülüğünü görevlerini keyifli ve hevesli olarak işleriyle meşgul bir şekilde, yerine getiren kişide yapıcı stresin beslendiğinin bir göstergesi olarak almıştır. Simmons'a (2002) göre, yapıcı stres fiziksel ve ruhsal sağlık, iş performansı, evlilik kalitesi ve toplumsal katılımı

olumlu yönde ilişkilidir. Yapıcı stres olumlu algılanan bir olayın sonuçları veya olumlu yorumlanan bir olaydaki stres etkenidir (Simmons, 2002).

İş yükümlülüğü örgütsel desteği içeren geliştirilmiş ve test edilmiş bir modeldir (Rich, Lepine ve Crawford, 2010). İşgören destek eksiğinden dolayı başarılı olamayacağını ya da işinin anlamının kaybolacağını algılayabilir. İş anlamsız gelen işgören hızla işe olan motivasyonunu ve heyecanını da kaybedebilir. Fakat tam tersine bu onun çalışma arzusunu da tetikleyebilmektedir. Buna göre işlerini yapmak için enerjiye ve bağlılık duygusuna da sahip olan yüksek derece yükümlü çalışanlar diğer çalışanlara göre daha yüksek performansa sahip olacaktır. Bazı araştırmacılar da (örn. Llorens vd., 2006; Schaufelli ve Bakker, 2004) performansla ilgili geri iletinin iş yükümlülüğünü arttırdığı görüşünü desteklemiştir.

1.2. İŞ TATMİNİ KAVRAMI

Bir işletmenin temel amacı karlılıktır. Küçük veya büyük, üretim veya ticari işletme olmanın önemi olmaksızın, yöneticilerin işletme amacını gerçekleştirmek için, emirlerinde çalışan işgörenleri, etkin ve verimli şekilde çalıştırmaları gerekmektedir. Bu ise çalışanların moral ve iş tatminin artırılması ile mümkündür. Bu nedenle literatürde oldukça geniş yer kaplayan iş tatminiyle ilgili çok sayıda tanım yapılmıştır.

Warr vd. (1979), iş tatmini tanımını içsel ve dışsal tatmin şeklinde iki kısma ayırmıştır. Buna göre terfi şansı, yetenekleri kullanma fırsatı işgörenin duygularına bağlı olarak değiştiğinden içsel tatminini, çalışma saatleri ve yönetim tarzı örgütün durumuna göre değişeceğinden dışsal tatmini ifade eder. İş tatmini bir davranış ve bir performans değildir. Warr ve diğerlerinin (1979) de tanımladığı gibi iş tatmini, kişiyi içten ve dıştan etkileyen güçlerle ilgilidir.

İş tatmini en basit bir ifadeyle çalışanın işi ile ne kadar mutlu olduğunun belirlenmesidir (Mrayyan, 2005). İş tatmini çalışanların işlerine karşı gösterdikleri duygusal tepkilerdir şeklinde tanımlanmaktadır (Weiss, 2002). İş memnuniyeti bir iş görenin işinden istediği ile elde ettiğini karşılaştırması sonucunda göstermiş olduğu duygusal tepkiye verilen addır (Samad, 2006).

“Çalışanın işinden beklediği sonuç ile gerçekte işi yapması karşılığında edindiği sonuç arasındaki denge, bireyin işinden elde ettiği tatmin düzeyini ifade

etmekte ve onun çalışmaya dönük olan istekliliğini etkilemektedir” (Ergeneli ve Eryiğit, 2001: 159). Dolayısıyla beklentileri ile elde ettiği arasında uyum sağlamış olan birey daha fazla tatmin olacaktır. Bu durumda bireyin daha istekli çalışmasını sağlayacak olduğundan, iş tatmini önemli bir değişkendir.

İşgörenin işinin tamamı veya belirli bir kısmıyla ilgili olarak beslediği olumlu duygular olarak tanımlanan (Simith, Kendal ve Hulin, 1969) iş tatmini, literatür incelendiğinde ‘iş memnuniyeti’ ve ‘iş doyumu’ terimiyle benzer olmasına rağmen bu çalışmada, iş tatmini kavramı daha sık kullanılacaktır. İş tatmin duygusu yüksek çalışanlar işine ve örgüte karşı olumlu ve yapıcı olurken, tatmin duygusu düşük olanlar olumsuz bir bakış açısına sahip olmaktadır (Greenberg ve Baron, 2000). İş tatmin duygusu bu yönü itibarıyla iş memnuniyetiyle çok benzerlik göstermektedir.

İş memnuniyetine ilişkin ilk sistematik bilgiler 1930’lu yıllara dayanmaktadır (Agho, Mueller ve Price, 1993). Teorik bağlamda pek çok araştırma iş memnuniyetini açıklamada klasik ve neoklasik yaklaşımlarda olduğu gibi Maslow’un “ihtiyaçlar hiyerarşisi yaklaşımı”na ve Herzberg’in “çift faktör teorisi”ne başvurmaktadır (Burnard, Morrison ve Phillips, 1999).

İş memnuniyeti çalışanların işlerine karşı gösterdikleri duygusal tepkilerdir şeklinde tanımlanmaktadır (Weiss, 2002). İş memnuniyeti, çalışanın işine karşı olan içsel dışsal ve genel bakışına ilişkin olumlu ya da olumsuz hislerini içermektedir (Odom, Boxx ve Dunn, 1990). İş memnuniyeti bir iş görenin işinden istediği ile elde ettiğini karşılaştırması sonucunda göstermiş olduğu duygusal tepkiye verilen addır (Samad, 2006). İşgörenin işinden duyduğu mutluluğu ifade eden iş memnuniyeti kavramı, özellikle son yıllarda araştırmacıların ve uygulamacıların çok ilgi duyduğu konulardan biri olmuştur. Birçok şirket, çalışanlarının iş memnuniyetlerini artırmak için büyük miktarlarda kaynak ayırmaktadır. Bunun sebebi, memnuniyet seviyesinin artmasının, çalışanların motivasyonunu ve örgüte bağlılıklarını artıracığı düşüncesidir.

Bir başka tanıma göre ise iş tatmini, bir çalışanın işine karşı hissettiği olumlu veya olumsuz duygulardır (Odom, Boy ve Dun, 1990). Herhangi bir durumda ortaya çıkan duyguların olumlu veya olumsuz olmasına neden olan faktörler, kişilerin dışında gelişen değişkenler ise dışsal; kişilerin kendilerine has ise içsel faktörlerden söz etmek mümkündür.

Arnett vd. (2002) ise, iş tatminine, çalışanların kendi işlerini genellikle duygusal bakımdan değerlendirmeleri açısından bakmaktadır. Bu değerlendirmelerden olumlu sonuç çıkararak işgörenin işinden tatmin olduğunu söylemek mümkündür. Bununla ilgili olarak, iş tatmininin çalışanın iş kurallarına karşı sahip olduğu olumlu duygular olarak da açıklanabilir.

İş tatmini, kişilerin yaptıkları işe yönelik; düşünceleri, hisleri, tutumları (Vecchio, 1995), tüm olumlu duygusal tepkileri (Feldman ve Arnold, 1983) veya sevme ya da sevmeme dereceleri (Spector, 1987) biçiminde tanımlanmaktadır. Buna göre; kişilerin işe yönelik olarak çeşitli bakış açıları doğrultusunda geliştirdikleri bu tutum ve davranışlar, yapılan işin ücret, çalışma şartları, iş çevresi gibi içsel ve dışsal çeşitli faktörlerine yönelik olarak olumlu veya olumsuz biçimlerde karşımıza çıkabilmektedir.

İş tatmini çalışanların iş ve çalışma ortamından bekledikleri ile buldukları arasındaki fark olarak belirtilmektedir. Çalışanlar işlerinden bekledikleri sonuçları elde ettikleri oranda işlerinden tatmin duyarlar. İş tatmini genel olarak çalışanların işe karşı göstermiş oldukları tepkiye bağlı olarak ortaya çıkmaktadır. Yapılan çalışmalarda iş tatmini ile ilgili boyutlar Misener vd.'ne (1996) göre ücret, içten elde edilen fayda, terfi olanakları, çalışma şartları, yönetim, çalışma arkadaşları ve örgütsel deneyimden oluşmaktadır.

İş tatmini çalışanın işten elde ettiği gerçek sonuçlarla, işten beklediği, umduğu ve hak ettiği sonuçların kendisi tarafından karşılaştırılmasıyla ortaya çıkan duygusal bir tepkidir (Oshagbemi, 1997). Bu tanım; işten elde edilen çıkarlar ve iş görenin birlikte çalışmaktan zevk aldığı iş arkadaşları ile beraber meydana getirdiği iş sonucu sağladığı mutluluk şeklinde de açıklanabilir. İşçi çalışmalarını sonucunda ortaya koyduğu işi somut olarak görebiliyorsa, bundan duyacağı gurur onun için tatmin kaynağı olacaktır. İş tatmini kavramı her ne kadar farklı şekillerde açıklanmaya çalışılsa da genel anlamda içten duyulan memnuniyetin bir göstergesi olduğu ifade edilebilir.

1.2.1. İş Tatmininin Örgüt ve Çalışanlar Açısından Önemi

Örgütlerde çalışanların, fizyolojik ihtiyaçları ve sosyal güvencesi dışında, psiko-sosyal ihtiyaçları, arzu ve istekleri, amaç ve hedefleri vardır. Örgütlerde çalışan personelin görevinde başarılı ve verimli olabilmesi için maddi, mali, fiziki ve psiko-sosyal yönden işlerinden tatmin olmaları gerekmektedir.

İş tatmini çalışanların örgütte başarılı ve verimli olmalarına, bireysel doyuma ulaşmalarına yardımcı olmaktadır. İşinden tatmin olan işgören, amaç ve hedefe ulaşmak ve başarılı olmak için gerekli olan gücü sağlamış olmaktadır. İş tatmini işgörenlerin amaçları ile örgütün amaçlarını uyumlaştırmak için uygulanan yöntemleri içermektedir. İş tatmini bir yandan işletme verimliğinin yükselmesini, öte yandan çalışanların işletmeden beledikleri doyumun artırılmasını amaçlamaktadır.

İş tatmini çalışanlara yalnızca maddi faydalar (örn., ödeme hızı, çalışma saatleri) vermekle kalmaz, çalışanların içsel motivasyonunu geliştirmeye katkıda bulunurken, organizasyonu geliştirmeye yardımcı faydalar (çalışanlara sorumluluk vererek özgür öneri ve fikirler almak) sağlar (Ozyılmaz ve Sofuoğlu, 2013). Aynı zamanda örgütsel başarının ve performansın artırılmasında çalışanların üretken olmalarında ve örgütsel devamlılığının sağlanmasında, iş tatmini önemli bir faktör olarak karşımıza çıkmaktadır. Yapılan bazı çalışmalar iş tatmininin verimlilik, performans, örgüte bağlılık ile aynı yönlü; devamsızlık, işe yabancılaşma, işten ayrılma gibi değişkenlerle ters yönlü ilişkileri ortaya çıkarılmıştır (Kim vd., 2009; Shalley vd., 2000; Wilson, 1995; Witt, 1989). Genel olarak iş tatmin duygusu yüksek çalışanlar işine ve örgüte karşı olumlu ve yapıcı olurken, tatmin duygusu düşük olanlar olumsuz bir bakış açısına sahip olmaktadır (Greenberg ve Baron, 2000).

Organ (1988) tarafından iş tatmininin, duygusal ve bilişsel içeriğinin olduğu öne sürülmektedir. Duygusal içerik, bireyin hâlihazır duygu durumunu gösterirken; bilişsel içerik mevcut durumların değerlendirilmesi ile beklentiler ve standartların karşılaştırılması anlamına gelmektedir. Tüm bu görüşler sonucunda ortaya çıkan temel düşünce, iş tatmininin hem duygusal bir tepki olduğu hem de tutumsal bir özellik taşıdığıdır.

İş tatmininin üç önemli boyutu vardır (Şimşek, 2001). Bunlardan ilki; iş tatmininin, bir iş durumuna duygusal bir yanıt olduğu ve görülemeyip sadece ifade edildiğidir. İkincisi ise; iş tatmininin, genellikle kazançların ne ölçüde karşılandığını veya beklentilerin ne kadarının aşıldığının belirlenmesidir. Üçüncüsü ise; iş tatmininin, birbirleriyle ilişkili çeşitli tutumları temsil etmesidir. İşin kendisi, ücret, terfi imkânları, yöntem tarzı, çalışma arkadaşları buna örnek olarak verilebilir.

Çalışanların performansları üzerinde çok önemli etkisi olan iş tatmininin yararları çalışan, yönetici ve örgüt açısından olmak üzere üç grupta incelenebilir. Bununla birlikte iş tatmininin iş arkadaşları, denetçiler ve iş özelliklerinin olumlu algılanmasıyla ilgili olduğu da desteklenmektedir (Russel, Spitzmuller, Lin, Stanton,

Smith ve Iranson, 2004). İş tatminini etkileyen faktörler kişiye göre değişiklik gösterdiği gibi iş tatmininin sonuçları da kişiye göre farklı algılanabilir. Diğer bir ifade ile farklı bireysel özelliklere sahip çalışanların, işten algıladıkları iş tatmini duygusu da farklı olur.

Çalışanların tatmin düzeyini etkileyen faktörlerin yapılan çalışmalarda genel olarak bireysel ve örgütsel faktörler olmak üzere iki grup altında incelendiği görülmektedir. Bireysel ya da kişisel faktörler, bireylerin farklı düzeylerde tatmin olmalarını sağlayan etkenlerdir. Bireysel faktörler yaş, cinsiyet, medeni durum, eğitim düzeyi, mesleki statü ve kıdem, kişilik, zekâ, sosyo-kültürel çevre ve çalışma süresi olarak sıralanırken örgütsel faktörler ise fiziksel özellikler, işin niteliği, özendirme, yönetim tarzı ve denetim biçimi, güvenlik duygusu, kararlara katılma, iletişim, ücret, gelişme ve terfi imkânları, rekabet, çalışma şartları, birlikte çalışılan kişiler ve örgütsel ortam olarak sıralanabilir (Tengilimoğlu, 2005).

Organizasyonlar direkt olarak çalışan kişiliğini etkileyememekte, bunun yerine çalışan ile işler arasında en iyi eşleştirmeyi sağlayacak seçim metotlarını kullanarak, iş tatminlerini geliştirmeye çalışmaktadır (Saari ve Judge, 2004). Bireylerin gerçekleşmesini istedikleri arzuları ile iş çevresinden edindikleri izlenimler birbirine uyması sonucunda da tatmin ortaya çıkabilmektedir. Bunun gibi, bireyin işten beklediği ödül ile elde ettiği ödülün karşılaştırılması da iş tatminini ortaya koyabilmektedir. İsteddiği ödülü alan birey mutlu olacak ve işteki verimliliği artacaktır. Kişinin çalışmasının sonucunda elde ettiği tatmin ile çalışması sırasında hissettiği tatmin farklıdır. Çalışmanın karşılığı sonucu elde ettiği tatmin ‘dışsal tatmin’ çalışma esnasında hissettiği tatmin ise ‘içsel tatmin’dir. Dışsal tatmini dışsal ödüller sağlarken, içsel tatmini de içsel ödüller sağlayacaktır. Tatmin olmuş bir bireyin motive edilmesi için gerekli şartlar hazırlanmış demektir.

Çalışanların işlerinden duydukları hoşnutluk ya da hoşnutsuzluk ile yakın bir ilişki içerisinde olan iş tatmini birçok etmen ile ilgilidir. Tatmin, işgörenin işten elde ettiği maddi çıkarları, iş güvenliği ile ilgilidir, işin zevk verme kabiliyeti ve uygunluğu üretimde bulunmaktan doğan gururla, umut verici mesleki projelerle, işin akışını ve hızını denetleyen işgörenin yeteneğiyle, iş yerindeki olumlu beşeri ilişkilerle, işletmenin genel durumuyla ve amirin tutumuyla ilgilidir. Bununla birlikte Carbery vd. (2003) çeşitli işletmelerde yürüttükleri çalışma sonucunda iş tatmininin işten ayrılma düşüncesini de etkileyen bir faktör olduğunu belirtmişlerdir.

Günlük yaşamının önemli bir bölümünü görev yaptığı örgütte geçiren çalışanın tatmin düzeyi, özel yaşamını ve sağlığını olumlu ya da olumsuz yönde etkileyebilir. İş tatmininin yüksek olmasının çalışanın mutluluğuna katkıda bulunduğu, düşük olmasının ise çalışanın işine yabancılaşmasına neden olduğu, buna bağlı olarak da ilgisizliğin ve uyumsuzluğun ortaya çıktığı genel kabul gören bir anlayıştır (Akıncı, 2002: 935).

İş bölümünün ve uzmanlaşmanın doğurduğu otomatik üretim tarzı ve seri halinde üretime gidilmesi işçiyi emeğinin karşılığını görme, kendi ile gurur duyma zevkenden yoksun bırakacaktır. Bu konuda monotonluğu önlemek için morali yükseltme yolu seçilebilir. Moral yüksekliği bireyde iş tatminine yönelik olumlu etkiler gösterecektir. Bireye, onun enerjisini arttıran gelecek hakkındaki umutlarını kuvvetlendiren ve ona yaşama gücü sağlayan değerleri kavramasına ve kullanmasına olanak tanınmalıdır. Birey, yaşamını sürdürecektir, kişisel değerler bütününe sağlayacak ve ileriye ait umutlarını gerçekleştirecek bir işyerinde çalıştığına inanmalıdır. Böylece çalışan, istek ve ihtiyaçlarını yönetimin kendisine sunduğu araçlar sayesinde tatmin edecek ve iş görme arzusu artacaktır. Çalışanın hedeflerine ulaşmasına yardımcı olan ve dış çevresinden gelen bu araçlar onun içinde çalıştığı örgütün amaçlarını benimsemesine ve bu uğurda çabalarını yoğunlaştırmasına neden olacaktır.

Davis'e (1998) göre, bir örgütte çalışma koşullarının bozulduğunu gösteren en önemli kanıt iş tatmininin düşmesidir. İş tatminsizliği sonucu grevler, işi yavaşlatma, disiplin sorunları, performansı yavaşlatma gibi problemler ortaya çıkmaktadır.

İş tatmini çalışanın mutluluğunu artırmakla beraber, çalışanın işine bağlanmasına, verimli çalışmasına, ayıplı veya hatalı ürün oranının azalmasına, işgücü devir oranının düşmesine vesile olmaktadır (Querstein, Mcaffé ve Glassman, 1992). İş tatmininin olmadığı durumlarda düşük performans, yüksek iş gören devir hızı görülmekte, devamsızlık ve işten ayrılma niyeti artmakta, örgütsel bağlılık zayıflamakta, yabancılaşma, stres, makine ve tesislere zarar verme, zihinsel ve bedensel rahatsızlıklar ile verimsizlik artmaktadır (Dole ve Schroeder, 2001; Noe ve Hollenbeck, 1997; Şimşek, Akgemci ve Çelik, 2001). İş tatminsizliği rol belirsizliği, rol çatışması, rol stresi, aşırı iş yükü, profesyonel gelişim ve kariyer ilerlemesinden kaynaklanabilmektedir (Tull, 2006). Bunların sonucunda işgören düşük performans ve verimlilik gösterebilmektedir. Düşük performans ve verimlilik düzeyi gösteren

çalışan işi sabote edebilmekte ve nihayetinde işten ayrılabilmektedir (Dole vd., 2001). Burada anlatılmak istenen çalışanların iş tatmini yüksek ise işgücü devir oranı düşük, iş tatmini düşük ise işgücü devir oranı veya işten ayrılma niyetleri yüksek olacaktır.

Her bireyin örgüt amaçlarını gerçekleştirmenin yanı sıra, örgüte kendi beklenti ve gereksinimlerini karşılamak için girer. Bu beklenti ve gereksinimlerin karşılanmaması yukarıda zikredilen birtakım sorunlara sebep olur. İşte iş tatmini, bir bakıma bu ihtiyaçların karşılanması düzeyi ile ilişkilidir. Bu açıdan iş tatmini yaşam memnuniyetini ve bireylerin fizik ve ruh sağlığını doğrudan etkilemektedir. Bu nedendir ki sağlık ve psikolojik danışmanlık alanında da ele alınan önemli bir konu olmuştur. Çünkü organizasyon tarafından işgörenlerin bedensel ve ruhsal sıhhatinin önemsenmesinin verdiği memnuniyet duygusu, çalışanın verdiği hizmetin kalitesinin de belirleyicisidir.

İş tatmininin örgütler açısından yararı çalışanların örgüte yapacakları katkıyı arttırmasıdır. Günümüzde mal ve hizmet kalitesinin yüksek olması kadar müşteri memnuniyetinin sağlanması da önemli bir hale gelmiştir. Bu aşamada örgütler sadece dış müşterilerin memnuniyetinin değil, aynı zamanda iç müşteri olan çalışanların da memnuniyetini sağlamalıdır. Sadece dış müşterilerin memnuniyetinin temel alınması, çalışanların ihmal edilmesi, çalışanlar arasında tatminsizlik yaratabilir.

Örgütsel amaçların belirlenmesine işgörenlerin dâhil edilmesi bir tatmin faktörüdür. Örgütlerin hedeflerine ulaşması da ancak örgütü oluşturan tüm bölüm ve birimlerin koordineli bir şekilde çalışarak, kendilerine verilen hedefleri yerine getirmeleri ile mümkündür. Bu konuda bölüm içindeki ve bölümler arasındaki koordinasyonu sağlayan ve çalışanlarını yönlendiren yöneticilerin başarısı da, personelin teşkilat amaçları doğrultusunda verimli çalışmasına bağlıdır. Organizasyon içinde verimi yükseltecek en önemli adım, amaçlar saptanırken ve bazı kararlar alınırken işgörenlerin katılımlarını sağlamakla atılabilir. Önceki bölümlerde örnekleri verilen araştırmalarla birlikte birçok araştırmaya göre, işin hızı, görev dağılımı yapılacak işle ilgili fazla mesai gerektirip gerektirmediği, verilecek dinlenme araları gibi işyeri kuralları konusunda çalışanların fikrinin alınması ve karara katılımlarının sağlanmasıyla iş tatmininde artış, “işgücü devir hızı”nda bir azalma görülür.

Organizasyonda çalışan işgörenlerin amaçları ile organizasyonun amaçlarını uyumlaştırmak için maddi, mali, fiziki ve psiko-sosyal yönden tatmin edilmeleri gerekir. İş tatmini, çalışanların örgütte başarılı ve verimli olmalarına, bireysel doyuma ulaşmalarına yardımcı olmaktadır. Ancak örgütlerde çalışan işgörenin tatmini geçici bir süre değil, yaşam boyu devam eden bir süreçtir. İşten sağlanacak tatminin etkin olması işgörenin moralinin yüksek tutulmasına bağlıdır. Moral de dinamik bir kavramdır. Yani devamlı değişiklikler, yükselip alçalmalar gösterdiğinden, onu yükseltmek için devamlı bir çaba ve özen gerekmektedir. Bu nedenle, moral her an beslenip desteklenmeye ihtiyacı olan bir duygudur. İş ve iş yeri ile ilgili beklentileri karşılanan çalışanların moralinin yüksek olması, tatmin düzeylerini de olumlu yönde etkileyecektir. Buradaki olumlu durumla birlikte yöneticiler hem çalışanlar, hem de işle ilgili konularda daha az sorunla karşılaşacakları için ilgi ve dikkatlerini farklı alanlara kaydırarak örgüte yapacakları katkıyı arttırabilirler. Locke (1976), iş tatmininin bireyin bir işten beklediği ile iş sonuçlandırıldığında elde ettiklerinin bir fonksiyonu olduğunu beklentilerin karşılanmayan işgörenin memnuniyetinin düşük olacağını ifade etmektedir. Bununla birlikte iş tatmini örgüt amaçlarıyla işgören amaçlarını uyumlaştırmak için uygulanan yöntemleri içerdiğinden, bir yandan işletme verimliliğinin yükselmesini, öte yandan işgörenlerin işletmeden bekledikleri doyumun arttırılmasını sağlar.

1.3. ÖRGÜTSEL BAĞLILIK KAVRAMI

Bireyin örgüt için belli bir davranış geliştirdikten sonra bu davranışları haklı çıkarmaya yönelik tutumlar geliştirmesi ve davranışın tekrarlanmasını sağlaması örgütsel bağlılık olarak tanımlanmaktadır (Meyer ve Allen, 1991). Meyer ve Allen (1991) örgütsel bağlılığın psikolojik boyutunun da olduğunu belirterek, işgörenlerin örgütle ilişkisiyle şekillenen ve örgütün sürekli bir üyesi olma kararını almalarını sağlayan davranış olarak tanımlamıştır. Bilimsel açıdan kavram tamamlanmadıkça ve ölçütler geliştirilmedikçe, bağlılığın geliştirilmesi ve sonuçlarının incelenmesi üzerinde durulamaz (Meyer ve Allen, 1997).

Guatam vd. (2005) ise örgütsel bağlılığın, çalışanların örgütle olan ilişkilerini belirleyen psikolojik bir durum olduğunu ve örgütün bütününe olan bağlılığı ifade ettiğini belirtmektedir. Örgütsel bağlılık; normal bir ihtiyaçtır ve kişi, bu ihtiyacını gidermek için toplumsal yaşamın her alanında çaba gösterir (Yazıcıoğlu ve

Topaloğlu, 2009: 6). Çalışanları örgüte bağlayacak pek çok etmen olmakla birlikte; ücret, prim gibi maddi çıkarlar, örgütsel kültür ve liderlik, özel yaşam-ış yaşamı arasındaki denge, bireysel özellikler, genel yönetim politikaları, işyerindeki eğitim ve gelişme olanakları gibi konular bu noktada önemli olmaktadır (Stum, 1999).

Örgütsel bağlılık literatürü, bağlılık kavramının farklı biçimlerde kullanıldığını, bu konuda farklı tanımların ortaya çıktığını göstermektedir. Solinger vd.'ne (2008) göre örgütsel bağlılık, örgüt amaç ve değerlerinin içselleştirilmesi, bir davranış ortaya çıkarmak için davranış arzusu, örgüte bağlanma tarafından temsil edilen örgütle işgörenin psikolojik bağını ifade etmektedir. Bir kavram ve anlayış biçimi olarak bağlılık, örgütsel çıkarları karşılayacak şekilde hareket etmek için içselleştirilmiş normatif baskıların bir toplamıdır (Wiener, 1982).

Örgütsel bağlılık, bir çalışanın örgütün amaç ve değerlerin benimsemeye olan inancı ve örgüt yararına çaba sarf etmeye olan istekliliğidir (Ashford, Lee ve Bobko, 1989). Buna göre, örgütsel bağlılık, işgörenin çalıştığı örgüte karşı hissettiği bağın gücünü ifade etmektedir. Bu tanımlardan da anlaşılacağı gibi örgütsel bağlılık, işgörenin çalıştığı örgüte karşı hissettiği bağın gücünü ifade etmektedir.

Literatürde ele alınmış olan örgütsel bağlılık araştırmaları, başlangıçta maliyet odaklı (Becker, 1960) daha sonraki yıllarda duygulara dayalı (Mowday vd., 1982) ve ahlaki boyutlu olarak (Wiener, 1982) değerlendirilmiştir. Örgütsel bağlılığın, duygulara odaklı yaklaşımı “bireyin kendisini örgütüyle duygusal olarak özdeşleşmiş hissetme derecesidir (Mowday vd., 1982). Buna göre, bağlılık genellikle üç faktör tarafından belirlenmektedir. Birincisi, örgütün amaç ve değerlerine güçlü inanç ve kabul gösterme, ikincisi, örgüt adına anlamlı çaba göstermeye istekli olma, üçüncüsü, örgütte üyeliğin sürdürülmesinde güçlü bir arzu duymadır (Mowday, 1982; Mowday vd., 1998; Steers, 1981). Bu tanımlamaları, Meyer ve Allen (1984), duygusal bağlılık olarak adlandırmıştır.

1.3.1. Örgütsel Bağlılığa Yol Açan Unsurlar

İşgören bağlılığı geçmişten günümüze dek işyerleri için önem verilen konuya devam etmiştir (Allen ve Grisaffe, 2001). Bunda, örgütün etkinliğinde, çalışana resmi olarak verilen rolünden çok daha fazlasını göstermeye yatkın olmasının etkisi büyüktür. Bununla birlikte nitelikli ve tecrübeli işgücünün örgütte devamlılığının sağlanmasının artan önemi ve işinden tatmin olan çalışanın

verimliliğinin yüksek olacağına ilişkin beklentiler de örgütlerde çalışan bağlılığına verilen önemi artırmaktadır.

Araştırmacılar örgütsel bağlılığı önceleri duygusal bağlılık ve devam bağlılığı şeklinde ikiye ayırırken, daha sonraları bunlara normatif bağlılığı da eklemiştir. Literatürün büyük bir kısmı duygusal bağlılık, normatif bağlılık ve devam bağlılığı bileşenlerini daha yakından incelemiştir (Wayne vd., 2009; Eisenberger vd., 2010). Günümüz örgütsel bağlılık literatüründe artık en önemli üç farklı bağlılık unsuru bulunmaktadır. Bunlar duygusal, devam ve normatif bağlılıktır. Bu yaklaşımlar genelde örgütle çalışan arasında bir bağ oluştursa da bu bağın niteliğinin farklı olduğu açıktır (Allen ve Meyer, 1990). Duygusal bağlılık, bireyin kişilik özellikleri ve işle ilgili faktörlerle alakalı tutumsal bir olgudur (Mir vd., 2002). İş görenin örgütün amaç ve değerlerini benimsemesiyle ilgilidir ve bu değerler ile örgütsel amaçları benimseme seviyesi arasında pozitif bir ilişki vardır (Allen ve Meyer, 1990). Duygusal bağlılık insanları duygusal olarak birbirine bağlayan ve bu örgütün üyesi olmaktan dolayı memnun olmalarını sağlayan bireysel ve örgütsel değerler arasındaki bir uzmanlaşmadan ortaya çıkar.

Meyer ve Allen (1997) çeşitli örgütsel bağlılık modelinin altında yatan temel temaları belirlemiş ve birleştirmiştir. Dolayısıyla örgütsel bağlılık türleri, sonuçları, süreçleri ve öncülleri incelenen çok faktörlü ve çok boyutlu örgütsel bir yapı olduğu ifade edilmektedir (Meyer ve Allen, 1997). Onlar bağlılığı işgören için psikolojik bir durum olarak tanımlamaktadır. Buradan da yukarıda belirtildiği gibi üç bileşenli bağlılık modeli üretmişlerdir. Bahsedilen çok boyutlu örgütsel bağlılık yapısı duygusal bağlılık, devam bağlılığı ve normatif bağlılık faktörleri üzerine inşa edilmektedir. Meyer ve Allen (1997), duygusal bağlılık, devam bağlılığı ve normatif bağlılığın, birer bağlılık çeşidinden çok, bağlılığın bileşenleri olarak düşünülmesi gerektiğini öne sürmektedir. Çünkü bir çalışanın örgütle ilişkisi, bu üçünün farklı düzeylerini içerebilmektedir. Örneğin bir çalışan örgüte yüksek düzeyde bağlılık hissederken, örgütte kalmayı sürdürmek için zorunluluk hissedebilmektedir. Başka bir işgören, örgüt için çalışmaktan zevk duyarken, örgütten ayrılmanın ekonomik açıdan getireceklerini göze almayabilmektedir. Başka bir çalışan ise, işvereniyle çalışmayı sürdürmek için büyük arzu, ihtiyaç ve zorunluluk hislerini aynı anda taşıyabilmektedir (Meyer ve Allen, 1997). Görüldüğü üzere bağlılık faktörleri işgörenin içinde bulunduğu duygusal duruma göre değişiklik gösterebilmektedir. Aynı zamanda tüm bu faktörlerin sonuçları psikolojik ve fiziksel olarak olumludur ve

bu şekilde korunmasına dikkat edilmelidir (Meyer ve Allen, 1997; Meyer, 2009; Klein vd., 2009).

Duygusal bağlılık, çalışanın çalıştığı süre içerisinde örgüte yaptığı katkıları ve katlandığı maliyetleri kaybedeceği korkusuyla örgütte çalışmaya devam etmeyi bir ihtiyaç olarak görmesidir (Bergman, 2006). Duygusal bağlılık, duygusal olarak bireysel destek, kişisel ihtiyaç, saygı ve diğer duygusal bağlılık öncülleriyle karşılanan işgörenlerin organizasyonu olumlu değerlendirmesini ve lider-üye değişimini de kapsar (Wayne vd., 2009; Eisenberger vd., 2010). Duygusal bağlılık kişilik özellikleri ve işe ilişkin faktörlerle ilgili tutumsal bir olgudur ve örgütsel hedefleri destekleme yönünde çalışanların gönüllülüğü esasına dayanır.

Devam bağlılığı beklendiği gibi yüksek performans göstergeleriyle birlikte olumlu birlik ve beraberliklere sahiptir (Meyer ve Allen 1997; Meyer 2009). Devam bağlılığı öncülleri ise yatırımlar ve alternatifler gibi genel kategorilerde toplanmıştır (Gutierrez, Candela ve Carver, 2012). Devam bağlılığına sahip işgörenler, başka yerde iş bulamama, iş arkadaşlarından ayrılmak istememe, emeklilikte elde edeceği imkânları koruma, yaşadığı bölgeyi değiştirmeme ve ailevi meseleler gibi sosyal, psikolojik ve ekonomik sebeplerden dolayı örgütte çalışmaya devam etmektedir (Allen ve Meyer, 1990; Allen ve Grisafe, 2001). Becker (1960) bağlılık kavramını, “faaliyetin devam etmesiyle meşgul olma eğilimi” olarak tanımlamış ve “bir faaliyetin, kesintiye uğrama maliyetinin anlaşılmasının, bağlılığı oluşturacağını öne sürmüştür” (Meyer ve Allen, 1984). Bu yaklaşıma göre, bir örgütte çalışmaya devam etme ile birey, o iş yerine zaman, emek harcamakta ve örgüte bir yatırımda bulunmaktadır.

Birey, yatırımda bulunduğu bu örgütten ayrıldığında işe harcadığı emek ve çabanın boşa gideceğini düşünerek o örgütte çalışmaya devam etmektedir. Kanter (1968) benzer yaklaşımla, bilişsel-devamlılık bağlılığını ileri sürmüştür. Buna göre bağlılık, örgüte devam ettiğinde faydanın, örgütten ayrıldığında maliyetin olduğu durumda var olan bir durumdur. Birey, örgütte çalışmaya devam etmesi dolayısıyla ücret ve terfi gibi fayda sağlıyorken, örgütten ayrıldığında bu faydayı başka bir yerde sağlayamayacağını düşünüyorsa örgütte çalışmaya devam edecek ve bu durumda bireyin örgütüne karşı devamlılık bağlılığı oluşacaktır.

Normatif bağlılık, örgütsel, misyon, hedef, politika ve faaliyet tarzlarıyla tutarlı olan ve birey tarafından içselleştirilen inançları da kapsar. Normatif bağlılık öncülleri işgörenlerin başlıca toplum, aile ve sosyal ilişkilerinin istihdam öncesinde

düzenlenmesini gerektirebilir (Gutierrez, Candela ve Carver, 2012). Ayrıca işgörenin çalıştığı örgüte karşı bir sadakat göstermesi ya da örgütün amaçlarına ve hedeflerine ulaşılmasında içsel bir dürtüyle çaba göstermesini sağlamaktadır. Bu bağlılık türünde iş görenin istihdama girişi sırasında da, görev sırası boyunca da işgören örgütteki sosyalleşme sürecinden etkilenebilmekte yani, bağlılık artabilmekte azalabilmektedir (Gutierrez, Candela ve Carver, 2012). Bu işe verimli bir şekilde devam etme açısından önemli bir etkidir. Çünkü normatif bağlılık düzeyi yüksek olan işgören, örgütün değerlerini güçlü bir şekilde kabul eder ve örgütün bir parçası olarak kalmayı sürdürmek ister.

Özetle duygusal bağlılık, kişiler istedikleri için, devam bağlılığı çıkarlar bağlanmayı gerektirdiği için ve normatif bağlılık ise, ahlaki gerekçelerle ortaya çıkmaktadır (Wasti, 2002). Görüldüğü gibi örgütsel bağlılığın bu üç boyutuyla ilgili çeşitli araştırmalar yapılmıştır. Duygusal bağlılığın, sürekli ve normatif bağlılığa göre iş performansı ile daha fazla ilişkili olduğu görülmüştür. Bu nedenle örgütsel bağlılığın duygusal unsuru hakkında bilinenler diğer iki unsurundan daha fazladır (Gutierrez, Candela ve Carver, 2012). Duygusal bağlılığın devamsızlık ya da iş devrini azaltması ve performansı teşvik etmesi bakımından diğer bağlılık türlerine göre performansı daha fazla etkilemektedir (Klein, Becker ve Meyer, 2009; Meyer ve Allen, 1997; Mowday, Porter ve Steers, 1982).

Fakat üç bağlılık şekli de arttığında iş görenler örgütte kalmaya devam etmektedirler, ancak birincide kalma güdüsü isteğe, ikincide gereksinime, üçüncüde ise yükümlülüğe dayanmaktadır. Yine cinsiyetle; duygusal bağlılık arasında hiçbir ilişki bulunmamakta, cinsiyet ile normatif ve örgütsel bağlılık arasında çok zayıf bir ilişki, cinsiyet ile sürekli bağlılık arasında önemli bir negatif ilişki bulunmaktadır. Çalışanların yaşı ve çalışma süresi ile duygusal, sürekli, normatif ve örgütsel bağlılık arasında anlamlı bir ilişki vardır.

Abbot vd. (2005) tarafından duygusal ve normatif bağlılık seviyelerinin bireysel ve organizasyonel değerlerin her ikisini arttırabileceği ele alınmıştır. Bağlılık, birey-örgüt değerleri arasındaki ahenk sürecini ortaya koyar. Çalışanların bu tür bir bağlılığı sergilemesinin nedeni bu örgütte kalma isteğinden kaynaklanmaktadır ve işgören örgütte kalmak için çeşitli yatırımlar yapmaktadır. Bu yatırımlar; mesai arkadaşlarıyla yakın sosyal ilişkiler, emeklilik hakları, kıdem, kariyer ve bir örgütte uzun yıllar çalışmaktan elde edilen özel yeteneklerdir. Duygusal bağlılık çalışanın duygusal olarak örgüte olan bağlılığını, örgütle birlikte

tanımlanmayı ve örgütle bütünleşmeyi; devamlılık bağlılığı, örgütten ayrılma durumunda ortaya çıkacak maliyet algılamalarını; normatif bağlılık ise yönetime ve çalışma arkadaşlarına karşı çalışanın görev algılama ve sorumluluklarını ifade etmektedir (Guatam, Rolf, Ulrich, Narottam ve Ann, 2005). Bu üç bağlılık unsuru, çalışanları örgüte bağlayan ve onların ayrılma ya da kalma kararlarını etkileyen bir psikolojik durumu yansıtmaktadır.

1.3.2. Örgütsel Bağlılığın Örgütsel Sonuçları

Örgütsel bağlılığın artmasının olumlu sonuçlarını belirlemek için bilgi teknolojileri projeleri kullanılmış olsa da, araştırmalarda yüzde 40'ın üzerinde baskın eğilim maliyet ve zaman aşımaları bağlantısı taşıyan ampirik çalışmalar üzerinedir (Desai ve Chulkov, 2009; Smith ve Keil, 2003). Bu çalışmalarda bireysel sorumluluğun belirlenmesi ve bağlılığın ihmalıyla ilgili maliyetler, işgörenlerin devamsızlıkları, performansları, zamanaşımaları hakkında bilgi almak ve diğer davranışlarını kontrol etmek amacıyla incelenmiştir. Yeni literatüre göre örgütsel bağlılık teorisi bir adım daha ileridir ve örgütün geneline yayılan bağlılığa sahip olan işyerlerinde birden fazla bağlılık türü yer almaktadır (Cohen, 2003).

Meyer (2009) tarafından yapılan son araştırmalar da çalışanların fiziksel ve psikolojik iyilik halinin örgütsel bağlılıkla ilişkili olduğunu tespit etmiştir. Bireyler açısından örgütsel bağlılık, örgütsel etkinliği ve çalışanın mutluluğunu etkilemekte, bağlılığı yüksek olan çalışanlar, düşük olanlara oranla daha fazla örgütte kalma niyeti taşımakta ve daha çok çaba sarf ederek, yüksek performans sergilemektedir. Diğer taraftan düşük düzeyli örgütsel bağlılık devamsızlık, işten ayrılma niyeti ve yüksek oranlı işgücü devri ile ilişkilendirilmektedir (Erdil ve Keskin, 2003). Bireyin çalışacağı yer olarak seçtiği örgütün kendisine sağladığı olanak ve yararları değerlendirerek, örgütle arasındaki bağı vurgulayan örgütsel bağlılık, çalışanlar ve örgütler açısından olumlu sonuçlar getirmesi bakımından oldukça önemlidir (Ceylan, 2002).

Örgütsel destek çalışanın organizasyona daha bağlı olmasını sağlar (Gutierrez, Candela ve Carver, 2012). Burada söylenmek istenen çalışanın maddi ve sosyal ihtiyaçlarının karşılandığı yani örgüt tarafından desteklendiği sürece örgüte uyum ve bağlılığının artacağıdır. Paylaşılan bazı değerler gibi bazı özelliklerde de her iki tarafın birbirinin ihtiyacını karşılaması ya da onları desteklemesi karşılıksız olabilmektedir (van Vauuren vd., 2007). İhtiyaçları karşılanan ve çeşitli eylemleri

desteklenen işgörenler memnuniyetle işlerini tamamlamaya çalışacak, örgüt değişim ve amaçlarına uyum sağlayacak ve bundan dolayı örgütüne yüksek düzeyde bağlı olacaklardır.

Eisenberger vd., (2001) organizasyonda örgütsel bağlılığın artmasına yol açanın işletmeden kaynaklanan zorunluluk dışında örgüte uyumla ilgili olduğunu öne sürmüştür. Bu açıdan örgütsel bağlılık, iş görenlerin örgütsel ve kişisel değerleri arasındaki uyumla değişiklikleri kabul etmeleri için daha istekli olması muhtemel olan çalışanların bağlılığını sağlaması nedeniyle önemli bir faktördür (Vakola ve Nikolaou, 2005). Görüldüğü üzere örgütsel bağlılık, bireyin örgüte girişinden itibaren örgütün faaliyetlerine katılma süreciyle ilgili olup, işgörenleri örgütsel amaçlar ve değerlerle özdeşleştirmek noktasında önemli rol oynamaktadır.

Örgütsel bağlılığın iş tatmini, iş değerleri, örgüt arzusu ya da birey şart ve koşullarıyla ilişkili olduğu düşünülmektedir (Winter 2009). Bireyin örgütüne duyduğu bağlılığın iş tatmini sonucunu doğurduğu şeklinde araştırma sonuçları da mevcuttur (Vilela vd., 2008). İş tatmininin artması örgütsel bağlılıkta da bir artışa neden olacaktır (Testa, 2001). Burada örgütsel bağlılık ile iş tatmininin etkileşimde olduğu ifade edilmektedir. Örgütsel bağlılığın da yüksek olmasının çalışanların sadece iş tatminini değil, performansını, örgütsel verimliliğini artırdığı, işe devamsızlığı, personel devir hızını azalttığı çeşitli çalışmalarda ortaya konmuştur (Guatam, Rolf ve Ulrich, 2004).

Eisenberger vd. (2001) organizasyonda örgütsel bağlılığın artmasına yol açanın işletmeden kaynaklanan zorunluluk dışında örgüte uyumla ilgili olduğunu öne sürmüşlerdir. Örgütsel bağlılığı sağlanmış, yüksek performanslı ve konusunda uzman bir çalışanın örgütüne uzun süreli katkısının devamının, verimlilikle birlikte rekabet gücü artışı da sağlayacağı düşünülmektedir. Örgütsel bağlılık ve performans arasında karşılıklı bir etkileşim vardır, örgütsel bağlılık organizasyonda büyüme ve performansın artmasına yardımcı olmuştur (Antoncic ve Antontic, 2011). Örgütsel bağlılık performansı olumlu yönde etkilediğinden, işlerine bağlı olan çalışanlar örgütlerinde daha iyi performans geliştirmektedir. Bu kişiler her işverenin işletmesinde çalıştırmak istediği, gerçekten kendini örgüte adanmış olan ve sadık birer çalışandır.

Düşük düzeyli iş güvencesi algısının, örgütsel bağlılığı olumsuz yönde etkileyeceği düşünülmektedir. Çalışanlar örgütlerine karşı güvensizlik hissettiklerinde bir sonraki aşama örgütsel bağlılıklarının azalmasıdır (Ashford, Lee

ve Bobko, 1989). İş ortamı ile ilgili belirsizlik ve iş güvencesinin olmayışı iş tatminsizliği ve psikolojik rahatsızlıklarla birlikte daha düşük bağlılık oranlarına neden olmaktadır. İş güvencesinin düşük düzeyli olarak algılanması çalışanlarda işlerine ilişkin özelliklerin tehdit altında veya işlerinin güvence açısından riskli olduğuna veya her ikisine de neden olabilecek şekilde, örgütleri tarafından aralarındaki psikolojik sözleşmenin tek taraflı olarak bozulduğuna dair yansımalara neden olabilir.

Örgütsel bağlılık geliştirmiş bireylerin, mevcut durumlarını korumak ve taraf kişi ya da kurumlar arasında karşılıklı fayda kazanmak gibi amaçlarla örgütsel bir bağlılık geliştirememiş olanlara göre daha çok davranış gösterme ihtimalleri yüksektir (Kamer, 2001). İşgörenin örgüte karşı olan sadakat tutum ve çalıştığı örgütün başarılı olabilmesi için gösterdiği ilginin yüksek olması örgütsel bağlılığının da yüksek olmasını sağlayacaktır.

Örgüte bağlılık tutumunda; yaş örgüt içi kıdem gibi, yöneticinin liderlik vasıfları gibi örgütsel değişkenler önemli rol oynamaktadır. “Bireyin içinde bulunduğu örgütün amaç ve değerlerini kabul etmesi, bu doğrultuda çaba sarf etmesi ve örgütte kalma arzusu duyması” (Porter vd., 1979) olarak tanımlanan örgütsel bağlılık, bireyin örgütüne karşı psikolojik bir aidiyet duygusu olduğundan işgörenin görevlerini yerine getirirken mutluluk duymasına neden olacaktır. Ayrıca örgütsel bağlılığın, bireyin bir örgütte gönüllü olarak çalışmasına yol açan faktörlerden olduğu belirtilmektedir (Boezeman ve Ellemers, 2007).

Örgütsel bağlılık çalışanlar, iş arkadaşları özel denetim otoriteleri, çalışma takımları ve üst düzey yöneticilere de bağlı olabilir (Gutierrez, Candela ve Carver, 2012). Bu gibi ilişkilerin durumu işgörenin örgütsel bağlılığını olumlu veya olumsuz etkileyebilmektedir. Çalışanlar arasında yüksek oranda örgütsel bağlılığa ulaşmak örgütlerin önemli yönetsel amaçları arasında yer almaktadır. Çalışanları örgüte bağlayacak pek çok etmen olmakla birlikte, ücret ve prim gibi maddi çıkarlar, örgütsel kültür ve liderlik, özel yaşam-ış yaşamı arasındaki denge, bireysel özellikler, genel yönetim özellikleri, işyerindeki eğitim ve gelişme politikaları, işyerindeki eğitim ve gelişme olanakları gibi konular bu noktada önemli olmaktadır (Stum, 1999).

Örgütsel bağlılık, bir diğer açıdan mesleki bağlılıkla ilgili bir kavram olarak değerlendirilmektedir (Blau, 2003; Meyer vd., 1993; Vandenberg ve Scarpello, 1994). Mesleğe bağlılık, bireylerin mesleklerini daha iyi icra edebilmede kendilerini

teknik açıdan geliştirebilmede harcadıkları zaman ve çaba olarak tanımlanmaktadır (Çakır, 2001). Mesleki bağlılıkla ilgili olarak meslek (occupation) kavramının yerine, diploma gerektiren meslek (profession) ve kariyer (career) terimlerinin kullanıldığı görülmektedir.

Mesleki bağlılık, uzmanlık kazanmaya bağlı bireyin yaşamında mesleğine verdiği önem derecesidir. Diğer bir deyişle mesleğe bağlılık, bireyin belirli bir alanda beceri ve uzmanlık kazanmak üzere yaptığı çalışmalarının sonucunda mesleğini yaşamında ne derece merkezi bir yerde değerlendirdiğidir (Baysal ve Paksoy, 1999). Mesleki bağlılık, tutumsal ve davranışsal olmak üzere iki yaklaşım içerisinde ele alınmaktadır. Davranışsal perspektife göre mesleki bağlılık, mesleki birliklere katılım şeklinde görülürken, tutumsal perspektife göre mesleki bağlılık, bireyin yeni fikirler üretmesiyle ilgilidir (Çöl, 2004: 211). Mesleki bağlılığın üç boyutunun (duygusal, normatif ve devam bağlılığı), mesleğe devam etme niyetiyle ilişkisi farklıdır. Buna göre, duygusal bağlılığı ve/veya normatif bağlılığı yüksek olan bir kimse, mesleğindeki gelişmeleri takip etme ile ilgiliyken, yüksek devamlılık bağlılığı duyan birey, mesleki davranışlara katılmaya daha az meyillidir (Meyer vd., 1993).

Duygusal, normatif ve devam bağlılıklarının iş davranışlarına (örgütsel vatandaşlık, performans gibi) etkisi de farklı olmaktadır. Aynı zamanda duygusal bağlılık ve normatif bağlılık, örgütsel davranışa olumlu katkıda bulunurken, devam bağlılığı, örgütsel davranış olumsuz etkilemekte veya etkilememektedir (Meyer vd., 2002). Bununla birlikte bu üç bağlılık unsuru, çalışanları bir örgüte bağlayan ve onların ayrılma ya da kalma kararlarını da etkileyen bir psikolojik durumu yansıtır (Obeng ve Ugboro, 2003).

Meyer (2009) tarafından yapılan son araştırmalar da çalışanların bu fiziksel ve psikolojik iyilik halinin örgütsel bağlılıkla ilişkili olduğunu tespit etmiştir. Örgütsel bağlılık, bireyin kurumsal amaç ve değerleri kabul etmesi bu amaçlara ulaşması yönünde çaba sarf etmesi ve kurum üyeliğini devam ettirme arzusu olarak karşımıza çıkmaktadır. Böylece örgütsel bağlılıkta temel olarak şu faktörler üzerinde durulmaktadır: Örgütün amaç ve değerlerine gönülden inanış ve bunları kabulleniş örgütten yana her şeyini ortaya koymaya gönüllü olma ve son olarak da örgütün bir üyesi olarak kalma noktasında güçlü bir irade ortaya koymadır (Swales, 2002).

Örgütsel bağlılık, bireyin kurumsal amaç ve değerleri kabul etmesi, bu amaçlara ulaşılması için çaba sarf etmesi, kurumunda çalışma ve kurumun üyeliğini devam ettirme arzusunu ifade etmektedir. Açıklamada görüldüğü üzere, örgütsel

bağlılıkta üç temel faktör göze çarpmaktadır: Çalışanın örgüt amaç ve değerlerine gönülden inanması, bunları kabullenmesi, örgüt lehine her şeyini ortaya koymaya gönüllü olması ve örgüte bağlılık yönünde güçlü bir irade ortaya koymasındır (Durna ve Eren, 2005: 211).

Örgüte karşı güçlü bağlılık duyan çalışanların, ortak hedeflere kendilerini adayacakları varsayılmaktadır. Öyle ki örgütsel bağlılığın, bir tür duygusal bağdan doğduğu öngörülmekte ve çalışanların örgütlerinden destek gördüklerini hissettikleri oranda güven, yakınlık ve sadakat duyacakları ve o nispette de örgütlerine iyi birer üye olacakları varsayılmaktadır (Goleman, 2000).

O'Reilly ve Chapman'da (1986) yaptıkları araştırmada, örgüte bağlılık faktörünün örgütle özdeşleşme ve hedefleri içselleştirme alt boyutları açısından örgütsel vatandaşlık davranışlarına sebep olduğunu saptamışlardır. Kamer (2001) örgütsel bağlılığın özdeşleşme boyutu; bireyin, örgütteki diğer kişilere kendini yakın hissetmesi, içselleştirme boyutu ise; bireyin, örgütsel amaç ve değerleri kabul etmesi ve bunları kişisel amaç ve değerler sistemiyle bütünleştirmesini ifade eder.

Morrow, Cote ve Randall (2005), örgütsel bağlılığı, işgörenin örgütte kalma ve örgüt için çaba gösterme isteği ile örgütün amaç ve değerlerini benimsemesi olarak açıklamışlardır. Örgüt için çaba gösteren işgörenlerden işine faydalı birer vatandaş olmaları beklenmektedir. Mesleğine bağlı çalışanlar için de aynı beklentiler söz konusu olmakta ve mesleğine bağlı çalışanların örgütte iyi birer vatandaş olmaları beklenmektedir. Mesleğine bağlı olanların, mesleki gelişimlerine karşı duyarlı olmalarına ilişkin öngörüler bulunmaktadır (Meyer vd., 1993). Öte yandan bireyin kendi bilgisini, kabiliyetini ve yeteneklerini geliştirme sorumluluğunu üstlenmesine yönelik gönüllü davranışları tanımlayan bireysel gelişim boyutu ise, gönüllü davranışın bir unsurudur (Podsakoff vd., 2000). Dolayısıyla hem örgütsel bağlılık hem de mesleki bağlılık işi içinden gelerek yapma ile ilgili kavramlar olarak değerlendirilmektedir.

Örgütlerin varlıklarını sürdürmelerinin, işgörenlerin bilgi, yetenek ve becerilerini işlerine yoğunlaştırması ile yakından ilişkisi vardır. Ancak, işgörenlerin sahip oldukları becerilerin, örgütlerin varlıklarını sürdürmesinde tek başına yeterli değildir. Örgütlerin güçlenerek büyümesi için, işgörenlerin örgüte güçlü duygular beslemesi gerekir. Bu nedenle sadece işin gerektirdiği bilgi ve beceriler yetmez, aynı zamanda işe ve çalışma alanına ilişkin olumlu tutumlara da sahip olmak gerekir (Duygulu ve Korkmaz, 2008: 16).

1.4. İŞTEN AYRILMA NİYETİ KAVRAMI

İşten ayrılma niyeti kapsamı pek çok endüstriyel ve örgütsel psikolog, yönetim bilimcisi ve sosyoloğun ilgi alanlarının merkezinde yer almaktadır. İşgörenlerin işten ayrılma niyeti, uzun yıllardır araştırmacıların ve akademisyenlerin ilgi odağında yer alan konulardan biridir. İşten ayrılma niyeti, bir iş görenin yakın bir zamanda kendi işine son verme isteğiyle ilgili fikirleri olarak tanımlanmaktadır (Mobley, 1982). Literatür işten ayrılma niyetinin işe son verme davranışıyla ilişkili olduğunu göstermiştir (Griffeth vd., 2000; Hom vd., 1992; Steel ve Ovalle, 1984).

Rusbelt vd. (1988) işten ayrılma niyetini, çalışanların niş koşullarından tatminsiz olmaları durumunda göstermiş oldukları yıkıcı ve aktif etmenler şeklinde tanımlanmaktadır. Ücret, ilerleme, iş güvencesi, çalışma koşulları, işin sosyal ve güdüleyici yönleri bakımından meydana gelen adaletsizlik algısının yüksek olduğu işyerlerinde işgücü devir oranı daha yüksek olmaktadır.

İşten ayrılmanın, yeterince bilgi mevcut olmadığı halde üzerinde çalışılan işlerin, çalışma koşullarının ve iş tatminin, iş arama ya da işten ayrılma üzerinde etkileri vardır (Hellman, 1997). Burada kastedilmek istenen şey, bireyin kendisi için belirlenen iş tanımları hakkında tam bilgiye sahip olmamasından kaynaklanan belirsizlik ve çalışma koşullarının çalışmaya uygun olmamasının işten alınan tatmini düşürmesinden kaynaklanan verimsizlik, işi bırakma düşüncesinin oluşmasında etken olmaktadır.

1.4.1. İşten Ayrılma Niyetine Yol Açan Unsurlar

İşten ayrılma niyetine etki eden unsurları anlamak önemlidir, çünkü örgütlerin iş görenlere yapmış oldukları yatırımlar aynı zamanda geleceğe yapılan bir yatırımdır ve işgörenlerin örgütlere olan maliyetleri toplam maliyetler içinde önemli miktarlarda yer tutmaktadır (Alexander vd., 1994). İşgörenlerin işten ayrılma niyetine etki eden unsurlar arasında yöneticileri veya liderleriyle olan ilişkileri de önemli bir unsurdur (Bauer ve Green, 1996; Cotton ve Tuttle, 1986; Gerstner ve Day, 1997).

İşten ayrılma niyetinin işe son verme davranışına dönüşmesi belirli bir süreci takip eder ve bu süreç pek çok unsurdan etkilenebilir (Hom vd., 1992). Deneysel çalışmalar iş süresinin ve işten ayrılma süresinin bireysel özelliklerin çalışma koşullarının ya da iş özelliklerinin çalışanların iş sürelerini ve işten ayrılma

olasılıklarını nasıl etkilediği analiz edilmiştir. Olumsuz çalışma koşullarının işten ayrılmayı arttırdığı tespit edilmiştir.

İşgörenlerin bedensel ve zihinsel sağlıkları yanında, bireysel, fizyolojik ve ruhsal duygularının yerinde olmasını sağlamak, onların motivasyonunu yükseltmek gerekmektedir. İşgörenlerin tatmin edilmeyen istek ve arzuları; işle ilgili şikâyet, stres, işe devamsızlığa neden olacaktır. Bütün hoşnutsuzluklar sonucunda işten ayrılma niyeti ortaya çıkacaktır. İşgörenlerin işlerinden duydukları hoşnutsuzluk onların işten ayrılma niyetini tetikleyebilmektedir.

Cotton ve Tuttle'nin (1986), işe son verme davranışı ile buna etki eden unsurlar arasındaki ilişkiyi inceleyen çalışmaları; çeşitli dışsal unsurların (işsizlik oranı, alternatif iş olanakları gibi), örgütsel unsurların (yönetim tarzı, iş tatmini, ücret, ödüllendirme gibi) ve kişisel unsurların (cinsiyet, yaş, aile gibi) bu davranışa etkisi olduğunu göstermiştir. İşgörenlerin mevcut işlerini bırakmasında; kendilerini geliştirme olanaklarının olmaması (yetersizliği), iş stresi, iş tatmin eksikliği, iş güvencesi eksikliği ve düşük özgüven eksikliği gibi birçok faktör vardır (Bowen, 1982).

Yönetici-işgören etkileşiminin kalitesi bireysel ve örgütsel birçok sonuçla ilişkilendirilmektedir (Gerstner ve Day, 1997). Yönetici ve işgörenleri arasındaki ilişkinin kalitesinin yüksek olması, astların yüksek iş tatmini ve düşük stres algılamaları, yüksek performans sergilemeleri ve dolayısıyla işten ayrılma niyetlerinin azalması gibi olumlu sonuçları etkilemektedir (Bauer ve Green, 1996).

Düşük kalitedeki ilişkiler ise, işten sağlanacak yararlar ve kariyer gelişimi açısından işgöreni olumsuz yönde etkileyebilmektedir. Düşük kalitedeki ilişkilerde, işgörenler yöneticiye daha az ulaşabilmekte, daha az kaynağa sahip olmakta, daha kısıtlı bilgi edinmekte ve bu durum da iş tatminsizliğine yol açarak örgütsel bağlılığını azaltmakta ve işten ayrılma düşüncelerini artırmaktadır (Gerstner ve Day, 1997). Bazı çalışmalarda ise, yönetici- işgören etkileşimi ile işten ayrılma niyeti arasındaki ilişkinin doğrusal ilişkiden daha çok eğrisel bir ilişki olduğu belirtilmiştir (Haris vd., 2005; Morrow vd., 2005). Başka bir ifadeyle, bazen yönetici-işgören etkileşiminin kalitesinin yüksek olduğu durumlarda bile çalışan işten ayrılmayı düşünebilmektedir (Harris ve diğerleri, 2005; Morrow vd., 2005). Genel olarak, yöneticisinden düşük destek gördüğünü düşünen astların, işten ayrılma eğilimi göstererek muhtemelen daha fazla destek görme umudu içinde başka bir yerde iş bulma arayışı içine girdiklerini ortaya koymaktadır (Özutku vd., 2008).

İşten ayrılma niyetini etkileyen unsurların belirlenmesiyle birlikte araştırmacılar işten ayrılma davranışlarını önceden tahmin etmekte ve açıklamakta, yöneticiler de potansiyel ayrılmaları önlemek için tedbirler geliştirmektedirler (Hwang vd., 2006). İşten ayrılma niyetini etkileyen unsurlar arasında yukarıda da belirtildiği gibi iş tatmini, pek çok araştırmada en önemli unsur olarak gösterilmektedir. Bir örgütte çalışanların iş tatminlerinin artması ve örgütsel bağlılıklarının kuvvetlenmesi, işten ayrılma niyetlerinin azalmasını sağlamaktadır (Williams ve Hazer, 1986). Bununla birlikte, işgörenlerin yöneticileri hakkındaki algılarının iş tatminini ve örgütsel bağlılığını nasıl etkilediğini anlamak da büyük önem taşımaktadır (Morrow vd., 2005). Bireyler bir örgütün üyesi olarak üretime katkıda buldukları sürece örgütten bunun karşılığını beklemektedirler. Örgütler bireylerin bu beklentilerine karşılık verdiği sürece işten ayrılma niyetinin ortaya çıkması daha düşük düzeylerde olacaktır.

Bireyler bir örgütün üyesi olarak üretime katkıda buldukları sürece örgütten bunun karşılığını; maaş, ücret, ikramiye, emeklilik hakkı, iyi çalışma koşulları, iş güvenliği, yetenek ve başarısını gösterebilme şansı, tanınma, yükümlülük, saygınlık kazanma statü, yükselme, kendini geliştirme gibi yollarla beklemektedirler (Lyness ve Judiesch, 2001). Örgüte katkıda bulunan ve bunun karşılığını alamayan işgörende tatminsizlik ve buna bağlı olarak işten ayrılma niyeti ortaya çıkmaktadır. İşten ayrılma niyeti aynı zamanda cinsiyet faktöründe de farklılık gösterebilmektedir. Tecrübeleri, çalıştıkları işlerdeki görev sürelerinin kısa, kesik ve aralıklı olması, çalışma şartlarının zorlukları, aldıkları düşük ücretler ve aile baskısı (Lyness ve Judiesch, 2001) ile cinsiyet ayrımcılığı gibi sebeplerle (Onay, 2009) kadınların işten ayrılmaya daha eğilimli oldukları belirtilmektedir.

Davis'e (2007) göre, bir örgütte çalışma koşullarının bozulduğunu ve dolayısıyla işten ayrılma niyetinin arttığını gösteren en önemli kanıt iş tatmininin düşmesidir. Buna karşın işgören ancak işletmedeki hizmetlerinin karşılığında örgütten beklediklerinin karşılandığı takdirde örgütte kalacaktır (Pehlivan, 1995). Emeklilik, ölüm ve işveren tarafından işten çıkarılma dışında işgörenin kendi isteği ile işten ayrılmalarının büyük çoğunluğu tatminsizlik ve stres durumlarından kaynaklanmaktadır.

1.4.2. İşten Ayrılma Niyetinin Sonuçları

Bir işgörenin kendi isteğiyle işini bırakmasına etkisi olan işten ayrılma niyeti, zamanında örgütler tarafından tespit edilerek önlem alınmazsa örgütlere önemli maliyetler getirebilir. Bu olumsuz etkilere ve maliyetlere bakıldığında bir işgörenin işten ayrılmasının, hem nitelikli bir insan gücünün kaybı hem de yerine yeni bir işgörenin istihdam edilmesiyle ilgili işe alma, eğitime ve uyum sağlama açısından olumsuz etkileri vardır (Bannister ve Griffeth, 1986; Baysal, 1984). Bununla beraber, bir işgörenin işten ayrılması örgütteki diğer çalışanlar arasındaki sosyal etkileşimin ve iletişimin bir anda kesintiye uğramasına ve uyumun bozulmasına neden olabilir (Cascio, 1991).

Örgütler açısından maliyet getirici ve zaman kaybettirici olan, aynı zamanda örgütteki çalışma grupları arasındaki sosyal ilişkileri zedeleyerek, çalışanların morallerini bozan ayrılma davranışının bir önceki basamağı olan işten ayrılma niyeti, çalışanın işinden henüz ayrılmamış olması ve örgütte kalarak, örgüt için çalışmasının devamının sağlanması fırsatı vermesi örgüt açısından oldukça önemlidir (Daloğlu, 2002). İyi eğitilmiş konusunda uzman bir çalışanın işten ayrılmasıyla birlikte, örgüt açısından onun yetiştirilmesi için katlanılan maliyetler boşa harcanan zarara dönüşmektedir (Khatri, Budhwar ve Fern, 1999). Bu yüzden konularında yetişmiş çalışanların tatmin ve bağlılıklarının sağlanarak, ayrılma niyetinin oluşmasına engel olmak ve söz konusu çalışanların örgüt içerisinde kalmasını sağlamak, örgütün verimlilik ve etkinliği açısından son derece önemlidir.

İş tatmininin yüksek olması örgütsel bağlılığı arttırmakta, işten ayrılma eğilimini azaltmakta ve ücret adaletinin, ücret doyumu, iş doyumu ve örgütsel bağlılık değişkenleri sonucunda performansı olumlu etkilediği ve örgütsel bağlılığı düşük olan işgörende işten ayrılma niyetinin ortaya çıkmakta olduğu görülmekte ve böylece işgücü devri artmaktadır (Summers ve Hendrix, 1991). Başka gelir seçeneğine sahip olmayan ve zorunlu ihtiyaç düzeyi daha yüksek olan işgörenlerde işten ayrılma niyetinin daha az olduğu ortaya konmuştur (Doran vd., 1991). Bir başka araştırmada da bu ilişkiyi destekleyen bulgulara ulaşılmıştır. Buna göre finansal bağımlılığın yüksek olması, yeni iş arama niyeti ile adaletsizlik algısı arasındaki ilişkiyi zayıflatmaktadır (Shaw ve Gupta, 2001). Ücretin adil olmadığını düşünen işgören önce çabalarını azaltma, devamsızlık yapma gibi olumsuz davranışlar sergilemekte, adaletsizlik algısının devam etmesi ve artması halinde de işten ayrılma davranışı göstermektedir. Hirschfeld vd. (2002), işin niteliğinin yüksek olmasına

karşın düşük ücret alan işgörenlerin, adil bir alışveriş ilişkisi kurmak amacıyla daha fazla devamsızlık yaptığını saptamışlardır. Öte yandan başka gelir kaynaklarının olmadığı varsayıldığında işgörenin işinden ve ücretinden memnun olmasa bile, daha çekici bir alternatif iş olmadıkça, işten ayrılma davranışı sergileme olasılığı düşük olacaktır.

İşten ayrılma niyeti özellikle belirli bir tecrübe ve ustalık gerektiren işlerde önemli bir sorundur. Çünkü ayrılan her tecrübeli işgörenin yerine getirilen işgörenin kalifiye hale gelmesinin masrafları ve acemilik döneminde yaptığı hataların bir maliyeti mevcuttur. Buna ek olarak, tecrübesizliğinin de neden olduğu verim düşüklüğü işten ayrılmanın örgütlere ne ölçüde zararlı olduğunu ortaya çıkarmaktır. İşten ayrılma niyeti bir örgütün etkinliğini tamamıyla olumsuz yönde etkilemektedir (Samad, 2006). Bununla ilgili olarak, işletmeden ayrılan deneyimli bir işgörenin rakip işletmeye geçmesi halinde, işletmenin doğrudan maliyetlere katlanmasının yanında, işletme ile ilgili önemli bilgilerinde rakip işletmeye taşınması da işletmeye zarar verecektir (Wagner ve Hollenbeck, 1995).

İKİNCİ BÖLÜM

HİPOTEZ GELİŞTİRME

Bu bölümde, araştırmaya konu olan iş yükümlülükleri bağımsız değişkeni ile iş tatmini, örgütsel bağlılık ve işten ayrılma niyeti bağımlı değişkenleri arasındaki ilişkiler tartışılmakta ve araştırmanın hipotezleri ortaya konmaktadır. Araştırma modeli ve bu modeldeki hipotezler bu bölümün sonunda sunulan Şekil 1’de gösterilmektedir.

2.1. İş Yükümlülükleri ve İş Tatmini İlişkisi

Rich, Lepine, Crawford (2010) iş yükümlülüğünün etkilediği iş tatmini sonuçlarının, işgörenlerin daha etkili çalışmasına ve daha iyi performans deneyimleri kazanmasına yol açtığını ifade etmiştir. Yaptıkları çalışmaya katılanlar için bir dizi ölçekler tanımlamıştır. Özellikle katılımcıların iş yükümlülüklerini yerine getirme tarzı, diğer örgüt çalışanları destekler şekilde çıkmıştır. İşgörende benlik saygısı, öz yeterlilik, duygusal denge ve kontrol odağı oluşturan çekirdek öz değerlendirme ölçüleri sonucunda işgörenin algılanan örgütsel uygunluğu ve işe tutkunluğu arasında olumlu bir ilişki bulunmuştur. Bu ilişkilerin bir araya gelmesinde iş yükümlülüğü aracı olmaktadır.

Leiter ve Bakker (2010), iş yükümlülüğünü “işle ilgili duyulan refah, iş göreni tatmin edici, onda pozitif duygusal-motivasyon uyandıran durum” şeklinde açıklamaktadır. Yükümlü çalışanlar tatminin ötesinde enerjilerini bir görev üzerinde harcamak için motive olurlar ve bu durumla ilgili olumlu hissederler. Burada doğrudan bir ilişki ortaya çıkmaktadır. Şöyle ki, işiyle yükümlü çalışanın refah düzeyi yüksek olacağından işe vereceği duygusal yanıt da memnuniyet verici olacaktır. Ve iş yükümlülüğündeki bu mutluluk ve refah, iş tatminini işgörenin bir davranışta bulunmasını sağlaması, bu davranışı yönlendirmesi ve sürdürmesi, bu davranışı yapmaktan dolayı özel bir mutluluk ve refah duyması yönünden etkileyecektir. Çünkü işgörenlerin refahı ne kadar yüksek olursa işten o derece tatmin olup örgütlerine katkı sağlayacaktır.

İş yükümlülüğü işgörenin bilişsel talepleri, iş aciliyeti, iş yükü, iş sorumluluğu gibi iş zorluklarını merak, yetkinlik ve titizlikle aşması ile ilgilidir (Rich, Lepine ve Crawford, 2010). Diğer bir deyişle iş yükümlülüğü iş

performansına aracılık eder. Çalışanın kendi işine karşı olan iş değerleri ve işten kazandıklarının etkileşimi sonucu iş tatminini yakalamaktadır (Oshagbemi, 2000). Yükümlü çalışanlar iş tatmini yakaladıklarında işlerinde daha iyi performans gösterir (Rich, Lepine ve Crawford, 2010). Kendini işten ayırmada zorluk yaşayan ve isteyken zamanın nasıl geçtiğini anlamayan işgörenin işine tam anlamıyla ve mutlu bir şekilde dalarak işine yoğunlaşması bundan kaynaklanmaktadır.

Araştırmalar iş yükümlülüğü ile işgörenin işindeki performansı üzerindeki etkisinin olumlu olduğunu göstermiştir (Christian, Garza ve Slaughter, 2011). İş yükümlülüğü yüksek olan işgören iş için diğer işgörenlerden daha güçlü bir şekilde harekete geçme farklılığı taşır. Bu hareketi farklı kılan yükümlülüğün enerji ve coşku duygusudur (Macey ve Schneider, 2008). Enerji ve coşku duygusu yüksek olan işgören işinden tatmin duyacak ve örgütte iyi bir performans gösterecektir. Çalışanların yüksek performans göstererek şirketlerin hedeflerine ulaşmak için etkin ve etkili bir şekilde çalışabilmesi ise, ancak işlerinden tatmin olmaları halinde mümkün olabilir (Poon, 2004). Buna göre, iş yükümlülüğüne sahip işgören işinden tatmin duyarak çalışacağından, örgüt performansını olumlu yönde etkileyecektir.

Locke (1976) tarafından iş tatmini kişinin ihtiyaçlarını karşılayan, iş değerlerinden ya da o kişinin iş deneyiminin değerlendirme sonuçlarından çıkarılan kişiye mutluluk veren ya da olumlu duygusal hali içinde olması şeklinde ifade edilmektedir. İş yükümlülüğü, iş tatmini ve işkolizm gibi diğer duygusal durumlarla ilişkili olmasıyla birlikte farklılıklar da taşıyabilmektedir. Yükümlülük, etkinleştirmeyi (coşkuyu, dikkati, heyecanı, sevinci) çağrıştırırken; iş tatmini, durgunlaşmayı (memnuniyet, sakinlik, huzur, rahatlama) çağrıştırılmaktadır (Rich, Lepine ve Crawford, 2010). Aynı şekilde iş tatmini, doyumunu çağrıştırırken yükümlülük de bu etkinleştirmeyi çağrıştırılmaktadır. İş yükümlülüğünün yapısı, işgörenin uzun süre iş başındayken duygusal-bilişsel motivasyon üzerine odaklanmış olduğunu göstermektedir. İş tatmini etki üzerine odaklanırken, yükümlülüğün işgörenin görevleriyle ilgili katılımının bilişsel yönünü vurgulaması temel farktır.

Yükümlülüğün yaygın olarak hem çevresel hem de kişisel kaynaklardan ortaya çıktığı kabul edilmektedir (Macey ve Schneider, 2008). Örgütsel verimliliğe katkıda bulunan işgörenlerle ilişkili davranışları gerçekleştirmek için örgüt kaynaklarının bunun için nasıl kullanılması gerektiği konusunda istekli davranması, olumlu değerlendirmeler sonucunda ortaya çıkan yüksek iş yükümlülüğü ve tatminiyle ilgilidir. Aynı şekilde işgörenlerin örgütte önemli konularda rol almasına

fırsat tanınması onların yükümlülük ve çalışma isteğini artırır. İşle ilgili beceriler kazandırabilir, bazı yeteneklerini geliştirebilir. Ancak duygusal olgunluğu yeterli olmayan, kendisi ve kurumla ilgili farkındalık geliştiremeyen, kendini işine adamayan işgörenler, ne kadar eğitilmiş ve zeki olursa olsun kuruma yarardan çok zarar getirebilmektedir.

İş yükümlülüğü ve iş tatmini yapı olarak birbirinden farklıdır. Bununla birlikte araştırmalarda bunların birbiriyle ilgili olduğu ortaya çıkmaktadır. İş yükümlülüğünün, kişinin işi ve iş tatmini üzerinde olumlu etkileri vardır (Schaufeli vd., 2002). İş yükümlülüğü üç boyutu kapsar bunlar: dinçlik, adanmışlık ve yoğunlaşmadır (Schaufeli vd., 2002). Bu üç boyut iş yükümlülüğüyle olduğu kadar iş tatmini kavramıyla da, iş tatminin aşağıda sıralanan boyutlarıyla da yakından ilişkilidir.

İş tatminin üç önemli boyutu bulunmaktadır (Luthans, 1995: 170-172)

- ✓ *İş tatmini, bir iş durumuna duygusal yanıttır. Bu yüzden görülmez, sadece ifade edilebilir. İş yükümlülüğüne sahip olan işinde yorulmak bilmeyen, işiyle ilgilenirken olağanüstü bir dinçlik hissedene birey yaptığı işle güdülenmiştir. İşgörenin bu yükümlü haline verilen duygusal yanıt da iş tatmini olacaktır. İşgören zorluklarla karşılaşsa bile işini en iyi şekilde ve sabırla yapmaya devam edecektir.*
- ✓ *İş tatmini genellikle çıktılarının, beklentileri ne derece karşıladığı ile ifade edilebilir. İşle yükümlü olan işgören zamanın nasıl hızla geçtiğini anlamayacak ve çalışmaya ara vermekte zorlanacaktır. Yaptığı işe tamamen yoğunlaşan ve işten zevk alan işgörenin işe yönelik beklentileri ve mutluluğu bu meşguliyetten dolayı büyük oranda kendiliğinden karşılanmış olacaktır.*
- ✓ *İş tatmini, birbiriyle ilgili birçok tutumları da beraberinde getirir. Bunlar genelde iş, ücret, terfi olanakları, yönetim tarzı, çalışma arkadaşları ve benzerleridir. Çalışmaya yönelik yüksek bir adanmışlıkla işlerinin çekici olduğunu düşünen yükümlü işgörenler, bu tutumlar hakkında hissi, şevk, ilham, övünç ve mücadele gibi olumlu düşünce ve sonuçlara sahip olacaktırlar.*

Pozitif, tatmin edici, çalışmayla ilgili ruh hali (Schaufeli vd., 2002) olan iş yükümlülüğü, işgörenin çevresinden, kendisinden, yöneticisinden, çalışma grubundan ve bulunduğu organizasyonundan elde etmeye çaba gösterdiği rahatlatıcı

bir duygu olan iş tatminine etkide bulunmaktadır. Çalışma arkadaşları, örgütsel yapı ve yönetici hem iş yükümlülüğünün hem de iş tatmininin oluşmasına etki eden temel faktörler olmaktadır. Niteliğinde ‘bulaşıcılık’ olan iş yükümlülüğünün teşvik edilmesinde liderlerin önemli bir yeri vardır (Bakker, van Emmerik ve Euwema, 2006). Değişim olduğunda, olumlu bir teşvik ve başarıyla ele alınan iş yükümlülüğünün pozitif etkisinin olması ihtimali yüksektir (Avey, Wernsing ve Luthans, 2008). Örgütün vaatleri ile uygulamaları arasında tutarlılık olduğunda çalışanlar hayal kırıklığına uğramamakta ve olumlu tavır sergilemektedir (Arslantaş ve Dursun, 2008: 116). Bu tutarlılık işgörenin dikkatini sadece işine vermesine ve işini memnuniyetle yerine getirmesine neden olacaktır. Yüksek enerjiyle kendini işine adayan işgören işini şevkle yaptığından tatmin duygusu da artacaktır. Aksi durumda örgüte duyulan güven olumsuz etkilenecek, işgörenin işine tutkunluğu azalacak ve buna bağlı olarak da işgörende tatminsizlik kaçınılmaz olacaktır.

İşgörenin işinden ve örgütten istediği sonuçlarla fiili sonuçların karşılaştırılmasından (değerlendirilmesinden) kaynaklanan ve işe olan duygusal tepkisi şeklinde ortaya çıkan iş tatmini (Hulin ve Judge, 2003), işgörenin işine tutkuyla bağlanmasına sebep olması bakımından iş yükümlülüklerinden olumlu şekilde etkilenir. İşgörenin işi, ilgi duyacağı bir görevi ve onun iş halletme yeteneğini yeterli miktarda içermesi durumunda iş yükümlülüğü artacaktır (Bakker, 2011; Halbesleben, 2010). İşgörenin üstlendiği görev ve yeteneklerle örgütün sunduğu olanaklar arasında uyumunun sağlanması kendini işine adanmış işgörenler oluşmasına bu da işgörenin bir iş başarma isteği sonucunda tatminine yol açacaktır. Bununla birlikte bazı araştırmalar organizasyonun zorlu görevleri ve iş kaynaklarını yeterli miktarda uyumu ihtiva etmesi durumunda iş yükümlülüğünün artacağı üzerine kurulmuştur (Bakker, 2011; Halbesleben, 2010).

İş yükümlülüğü iş görenin bilişsel talepleri, iş aciliyeti, iş yükü, iş sorumluluğu gibi iş zorluklarını merak, yetkinlik ve titizlikle aşması ile ilgilidir (Rich, Lepine ve Crawford, 2010). Burada söylenmek istenen, iş yükümlülüğüne sahip iş görenlerin işlerinin rutinliği veya zorlukları karşısında dahi işlerini en iyi şekilde yaparak tatmin olacağıdır. Diğer bir deyişle iş yükümlülüğü, işin zorluklarını aşan iş görenin tatminine ve buna bağlı olarak iş performansına aracılık eder.

Locke’a (1976) göre iş, kişinin ihtiyaçlarını karşılayan iş değerlerinden ya da o kişinin iş veya iş deneyiminin değerlendirme sonuçlarından zevk verici ya da

olumlu duygusal durum olarak belirlenmiş iştir. İş yükümlülüğü yapısının uzun süre iş başında duygusal-bilişsel motivasyon üzerine odaklanmış olduğu görülmektedir ki tatmin etki üzerine odaklanırken, yükümlülük iş görevleriyle ilgili katılımın bilişsel yönünü vurgulaması temel farktır. İş yükümlülüğünün yerine getirilmesiyle işgörende oluşan huzur etkisi bir iş tatmini olarak açıklanabilir, çünkü böylece yapılan işten zevk alınır. Bu nedenle yükümlü çalışanların mutluluk ve coşku gibi olumlu duygular yaşama olasılığı yüksektir (Demerouti ve Cropanzano, 2010).

İlk bakışta işbirliğiyle karıştırılabilecek işgören yükümlülüğü arasında bazı benzerlikler olsa da temelde bunların altında yatan motivasyon etkeni farklıdır (van Beek, Hu, Schaufeli, Taris ve Schreurs, 2012). İşten elde edilen çıkarlar ve işgörenin birlikte çalışmaktan zevk aldığı iş arkadaşları ile beraber meydana getirdiği iş sonucu sağladığı mutluluk da iş tatminini doğurmaktadır. İş yükümlülüğü, işgörenin işiyle arasındaki uyumun sağlanması sonucu işini ifâ etme görevi olduğundan, işgörenin işe uyumunun sağlanması, işin gerektirdiği nitelik ve yeteneklerle, işi yapan kişinin sahip olduğu nitelik ve yetenekler arasında bir uygunluğun bulunmasını, işi yapan kişinin işinden tatmin duymasını ve işinde daha verimli olmasını sağlayacaktır.

Rich, Lepine ve Crawford (2010) tarafından yükümlülük bir motivasyon kavramı olarak vurgulanmıştır. Genellikle işgörenlerin gerçekleşmesini istedikleri arzuları ile iş çevresinden edindikleri izlenimler birbirine uyduğundan işine motive olabilmektedir. İşgörenin çalışmasının sonucu olarak elde ettiği tatmin ile çalışmanın karşısında hissettiği tatmin farklıdır. İş yükümlülüğünde işgören çalışmasının sonucu olarak elde ettiği tatmine yani dışsal tatmine ulaşmaktadır. Esas olarak işgörenler karşı koyamadıkları zorlayıcı içsel dürtülerle motive olurlarken, yükümlü çalışanlar işlerini iddialı ve eğlenceli bulduğundan zorlayıcı işlerde de çalışmaktadır (Van Beek, Hu, Schaufeli, Taris ve Schreurs, 2012). Ortaya çıkan bu duyguların olumlu veya olumsuz sonuçlanmasına; işin kendisi, sorumluluk, ilerleme imkânları, statü, başarı ve tanınma gibi faktörlerin varlığı neden olmakta, bu faktörler kişiye kişisel başarı hissi verdiği için kişiyi içsel tatmine ulaştırmaktadır.

Eşitlik ve uyumsuzluk teorilerini düzenleyen Lawler (1986), tarafından çok yönlü tatmin modeli geliştirilmiştir. Bu modele göre, eğer verilmiş ödüller; adil veya olması gereken ödüllere “eşitse, iş tatmini oluşacaktır. Başka bir ifadeyle iş tatmini, kişinin ne hak ettiği ile ne elde ettiği karşılaştırması sonucunda ortaya

çıkar. Bireyin algısal olarak elde etmeyi umduğu ücret/maaş, terfi, tanınma vb. ödül miktarının belirlenmesinde; yeteneği, çabası, işe yoğunlaşması gibi işle ilgili girdiler; algılanan girdi/kazanç oranları ve yükümlülük, işin düzeyi, işin zorluğu gibi algılanan iş özellikleri, temel alınmıştır. Elde edilen ödüllerin adil olması gereken ödüllerden az ya da çok olması durumunda suçluluk ve haksızlık duygusu ortaya çıkacaktır. Bu aşamada işine yoğun bir enerjiyle tutkun olan işgören bu olumsuz durumdan etkilenmeyecektir. Çünkü o kendini işine adayacak, işine yoğunlaşacak ve işini dinçlikle yerine getirecektir (Schaufeli vd., 2002).

İş tatmini; iş özellikleri, denetçiler ve iş arkadaşlarının olumlu algıları ile desteklenmekte ve aynı zamanda bireysel kişilikteki farklılıklar tarafından etkilenmektedir (Judge, Heler ve Ironson, 2004). Genelde yetenekleri sınırlı ve çevreye uyum sağlayamamış işgörenler, iş tatminsizliği göstermektedirler. İş yükümlülüğü kavramının özünde de yatan işgörenin, işini en iyi şekilde yapabileme mücadelesini onur sayması ve kendini işine adanmışlığı onun kişisel özelliklerine bağlıdır ve bununla ilgili işten aldığı tatmini olumlu yönde etkilemektedir. İşgörenlerin kişisel özellikleri iş yükümlülüklerini yerine getirirken işten aldıkları hazda ve buna bağlı olarak iş tatmininde farklılıklar yaratmaktadır.

Organ (1988) iş tatmininin, duygusal ve bilişsel içeriğinin olduğunu öne sürmektedir. Duygusal içerik, bireyin hâlihazır duygu durumunu gösterirken; bilişsel içerik mevcut durumların değerlendirilmesi ile beklentiler ve standartların karşılaştırılması anlamına gelmektedir. Tüm bu görüşler sonucunda ortaya çıkan temel düşünce, iş tatmininin hem duygusal bir tepki olduğu hem de tutumsal bir özellik taşıdığıdır. Genel olarak iş tatmin duygusu yüksek çalışanlar işine ve örgüte karşı olumlu ve yapıcı olurken; tatmin duygusu düşük olanlar olumsuz bir bakış açısına sahip olmaktadır (Greenberg ve Baron, 2000). İş yükümlülüğüne sahip, kendini bilişsel, duygusal ve fiziksel olarak yükümlü hisseden işgören de sadece ve yoğun şekilde kendini işine adadığından özbenlik duygusu gelişmiş bireyler olacaklardır. Bununla birlikte kendine güvenen, özbenlik duygusunu gerçekleştiren işgörenler, bu özelliklerini daha aşağı düzeyde gerçekleştirenlerden daha çok doyum sağlayabilmekte ve iş tatminleri yüksek olmaktadır. İş yükümlülüğüne sahip olmayan işgörenlerin ise, özbenlik duyguları buna bağlı olarak da iş tatminleri düşük olacaktır. Çünkü yükümlülük, tüm güçlerini kullanarak hazın peşinde olmayı ve işini mutluluğun bir parçası olarak yerine getirmeyi gerektirir (Rothmann vd.,

2008). Bu açıklamalardan da anlaşılacağı gibi, iş yükümlülüğünün iş tatmini üzerinde olumlu yönde pozitif bir etkisi vardır.

Yükümlü işgörenler zorluklar ve tehditler karşısında bile enerji harcamaya motive olurlar (Kahn, 1990). İşgörenlerin işten aldıkları doyum seviyesine göre harcadıkları enerji de değişecektir. İşte doyum, işgörenin gereksinmesinin türüne, derecesine, süresine, işin değerlendirilmesindeki yeterliliğe bağlıdır (Başaran, 1991: 216). Buna göre, yüksek derecede iş yükümlülüğüne sahip işgörenin işini tam anlamıyla yerine getirme çabası ona şevk vereceğinden işten aldığı doyum da tatmin de yüksek olacaktır.

İşgören yükümlülüğü, görev ve sorumlulukların yerine getirilmesi duygusu taşıyan çalışanın duygusal-motivasyonel psikolojik yapısı olarak incelenebilir ve yüksek bir iş tatmini ile bu psikolojik durumun keyifli hale getirilmesi deneyimi de söz konusudur (Xanthopoulou, Bakker, Demerouti, Schaufeli ve Wilmar, 2009). Bunun yanı sıra yükümlü çalışanın kendini tamamiyle mesleğine vermiş, görevlerini yerine getirirken hareketli ve coşkulu olduğu sonucuna varılmıştır (Macey ve Schneider, 2008; May, Gilson ve Harter, 2004; Schaufeli, Taris ve van Rhenen, 2008).

İş tatmini, işgörenin işine karşı olan dışsal, içsel ve genel görüşüne ilişkin olumlu veya olumsuz duygularının tamamını kapsamaktadır (Odom vd., 1990). İş tatminsizliği sonucu grevler, işi yavaşlatma, işten ayrılma niyeti ortaya çıkacaktır. İş yükümlülükleri talepleri karşılayamayan işgörenin uyumsuzluk ve anlaşmazlıkları artacaktır. İş yükümlülükleri davranışı, işgörenin kendi işine olan sorumluluğunu yerine getirirkenki isteği ve işine verdiği önem olduğundan buna harcanan emeğin karşılığı olmayacağı düşüncesi işgörende strese ve tatminsizliğine yol açacaktır. Buradan da anlaşılacağı gibi iş yükümlülüğü ve iş tatmini birbiriyle doğru orantılıdır.

İş yükümlülüğü açıklanırken bir iş veya organizasyonun özelliklerine yönelik bir tutumdan çok, iş görevlerini yerine getirme performansının psikolojik tutumlarına başvurulmalıdır (Maslach, Schaufeli ve Leiter, 2001). İkinci olarak, iş yükümlülüğü kaynakları kendi işine yatırım yapacak şekilde kullanılmalıdır (Rich, Lepine ve Crawford, 2010). Bu kaynaklar personelin büyümesi, gelişmesi ve öğrenmesi için onların teşviki ve fiziksel ve psikolojik maliyetlerini ve iş taleplerini azaltır (Demerouti vd., 2001; Schaufeli vd., 2009). İşgören yükümlülüğü, onların

performansını ve bağlılığını geliştirdiğini ortaya çıkarmaktadır (Bakker ve Demerouti, 2007; Rich, Lepine ve Crawford, 2010).

Araştırmalar iş yükümlülüğünün işindeki tecrübe ve bilgi birikimiyle oluşan ustalaşmayla ilgili olduğunu göstermiştir (Bakker vd., 2012; Petrou vd., 2012, Tims vd., 2012). İşle yükümlü işgören görevlerini yerine getirirken kendi işine tecrübe ve bilgileriyle yatırım yaparak onları yüksek performansla yapmaya çalışacaktır. Bununla birlikte kendi işine yatırım yapan işgörenlerin iş tatmininin diğer işgörenden daha yüksek olduğu tutarlı bir bulgudur (Benz ve Frey, 2008; Bradley ve Roberts 2004; Parasuraman ve Simmers, 2001). Buradan da anlaşılacağı üzere işgörenin işinde yüksek performans ve verimliliğe ulaşması iş yükümlülüğünün pozitif etkide bulunduğu iş tatminiyle de yakından ilgilidir.

Son zamanlarda iş yükümlülüğü ‘işte enerji’, ‘işteki canlılığın’, ‘uyumlu ve takıntılı tutku’, ‘işteki lezzet’, ‘işyerindeki başarı’ ve ‘işteki ruh’ olarak ortaya çıkmaktadır (Cole, Bruch ve Vogel, 2011; Kinjerski ve Skrypnek, 2006; Peterson, Park, Hall ve Seligmen, 2009; Porath vd., 2012; Shirom, 2003; Vallerand vd., 2003). İşgörenin işine karşı olan içsel, dışsal ve genel bakışına ilişkin duyguların tamamını kapsayan iş tatmini (Odom, Boxx ve Dunn, 1990) bu duygulardan da beslenmektedir. Yükümlülükte daha enerjik ve aktif olan kişiliğine yansıyan bu yönler açıkça görülmektedir (Warr ve İnceoğlu, 2012: 1). Bu kavramların içeriğindeki davranışlar birliktelik oluşturduğunda işgören yükümlülüğü artabilmektedir.

İş yükümlülüğü yüksek olan işgören, işe duyduğu yoğunluğu iş dışına da yansıtacaktır. Aynı zamanda işini seven, işinden tatmin duyan ve enerjisini işine veren işgörenin, iş zamanında gelmesi ve devamsızlık yapmaması söz konusu olacaktır. İş tatmini çalışanların işte kalma niyetlerini sürdürmesinin yanı sıra müşterilere daha kaliteli hizmetin sunulmasını da sağlamaktadır (Acker, 2004). Kendini işle ilgili meşgul hisseden işgörenin, iş tatmini arttığından işten ayrılma isteği düşük, işteki performansı yüksek olacaktır.

İşgörenlerin tatmin olabilmesi için örgütlerin çalışanlarını motive edebilmesi ve işgörenlerinin işinde yükümlü olabilmeleri için birtakım özelliklerinin olması gerekir. Öncelikle organizasyon işgöreninin ihtiyaçlarını görmezden gelmeden, onları karşılamasına yardımcı olarak onu tatmin etmeye çalışmalıdır. Önemli ihtiyaçları karşılanan işgören gönüllü olarak yükümlüyse genellikle işinden daha fazla tatmin olmaktadır (Clary vd., 1998). Daha sonra organizasyonun önündeki

birkaç yıl için belirlediği stratejik plan ve doğrultusunda, işgörenler açık ve net bilgiye sahip olmasının önü açılmalıdır. Bu şekilde organizasyon hakkındaki bilgileri saydam olarak görebilen işgören işini tatmin olmuş bir şekilde ve refah içinde yerine getirecektir, yükümlülük düzeyiyle birlikte işteki performansı da artacaktır. Buna paralel olarak iş yükümlülüğü hem performans hem sağlık hem de yaratıcılıkla ilgili olarak çalışanların verimliliğiyle refahının sürdürülmesinde önemli bir faktördür (Bakker, 2008). Aynı zamanda yükümlülüğüne sahip işgörenlerin çalıştığı kurum içinde işlerin nasıl yürütüleceği konusunda yol gösteren, doğruyu yanlıştan ayırmaya yardım edebilecek niteliklere sahip yetenekler ortaya çıkacaktır.

İşgörenleri harekete geçiren ve hareketlerinin yönlerini belirleyen, onların düşünceleri, umutları, inançları, kısaca arzu ihtiyaç ve korkularıdır. Bu kelimelerse işgörenin yüksek bir enerjiyle canlanarak işinden tatmin olmasına sebep olabilmektedir. Bu güç ve kuvvetlerin bileşkesi işgörenin psikolojik çabalarını bir amaca ulaşmak üzere organize eder. Çalışma yükümlülüğü kişilik farklılıklarından da etkilendiğinden olumlu psikolojiye sahip işgörenin yükümlülüğü de yüksek olacaktır (Judge, Heller ve Mount, 2002).

Yukarıda yapılan açıklamaların ve araştırmaların da gösterdiği gibi iş yükümlülüğü iş tatminini birçok yönden olumlu yönde etkilemektedir. İşe ilişkin faaliyetleri yüksek bir enerji ve canlılıkla yerine getiren işgörenin bundan dolayı işinden duyduğu memnuniyet artmaktadır. Burada söylenmek istenen, iş yükümlülüğüne sahip olan işgörenin işe olan heves ve ilgisinin canlı kalacağı ve bu sebepten işini büyük bir mutlulukla yerine getirmesinin iş tatminini doğuracağıdır.

İşle yükümlü çalışanların işlerine gösterdikleri ilgi yoğunlukları ve kendilerini işe adanmışlık düzeyi yüksek olacağından, işini sürdürürken zorluklar ve tekrarlamalar karşısında dahi işini severek yerine getirmeye devam edecektir. Kendini, işinin başında kaldığı süreyi fark edemeyecek derecede işe kaptıran bu işgörenin işinden tatmin olamadan gerçekleştirmesi mümkün değildir. Bu da işgörenin kişisel yeteneklerini sergilerkenki kendini ifade şekli iş yükümlülüklerinin iş tatminine nasıl etki ettiğine işaret eder niteliktedir.

İşgörenler yükümlülük duygusunun onlara kazandırdığı işe yoğunlaşma ve amaca ulaşmaya yönelik yoğun bir çaba harcama eğilimi gösterebilmektedir. Kendi koşullarıyla zorlukları ve sorumlulukları yönetebildiğinin farkına varan işgören, kendini psikolojik yönden iyi hissetmekte ve bunun sayesinde işinden tatmin duyabilmektedir.

İş yükümlülüğü kendi işine katkıda bulunmak adına tüm yeteneklerini kullanmasına ön ayak olmaktadır. Her kaynağını ve her yeteneğini bu şekilde işine harcayan çalışan, işini elinden gelen en iyi şekilde yaptığı inancından dolayı iç huzuruyla işinden tatmin olacaktır. Aynı zamanda iş tatmini, bireyin çalışma isteğine bağlı olduğundan onu en iyi şekilde yapabilmesinin yolu berrak bir zihin, ruh ve beden birliğinden geçmektedir. Bu birliğin sağladığı uyum ve düzenden dolayı kendini huzurlu ve refah içinde hisseden işgörenin iş tatmini düzeyi yüksek olacaktır.

İşine tam anlamıyla yoğunlaşan ve dikkatle odaklanan işgören yükümlülüğün temelini yerine getirmiş olacaktır. Bununla birlikte bu özelliklere sahip olan çalışanın, kendinden kaynaklanabilecek hata yapma oranının oldukça düşük olduğu gözle görülür bir gerçektir. İşine dikkatle odaklanan diğer bir değişle yükümlülük duygusuna sahip çalışanın hata oranı azalacağından kendine olan güveni artacaktır. Kendine güvenen işgören de işini büyük bir şevkle yerine getirmenin mutluluğuyla işinden tatmin olacaktır.

Bir işi kabul ederek görevleri yapmayı benimseyen işgören bu uğurda içinden gelerek birçok fedakârlıkta bulunacaktır. Bazı zamanlar işine kolayca yoğunlaşma adına gündelik eylemlerini dahi erteleyecektir. Bu şekilde işinde tam kontrol sağlayan işgören işinin hakkını verdiğini düşündüğünden zamanın nasıl geçtiğinin farkına varmayacaktır. Çalışan bu şekilde işte kaldığı süre içerisinde pratiklik ve rahatlık kazanabilecek ve yüksek düzeyde bir tatmin duyacaktır. Aksi halde, işine tam anlamıyla uyum sağlayamayan, ona odaklanamayan işgörenin işteki enerjisi ve canlılığı azalabilmektedir. İş tatmini duygularla güçlendiğinden bu duyguların azalması iş tatmini de düşürecektir.

Özetle iş yükümlülüğüne sahip işgören kendini işe kaptırdığından yorgunluk ve tükenmişlik duygularını hissetmeyeceğinden işini mutlu bir şekilde yerine getirmenin doyumuna ulaşacaktır. Bu şekilde çalışmaya ara vermekte zorlanan işgörenin dinçlik, canlılık ve adanmışlıkla bilenen iş doyumunu artacak ve iş tatmini yükselecektir. Tüm bu bilgiler ışığında iş yükümlülüğünün iş tatmini üzerinde anlamlı ve olumlu bir etkisinin olması beklenmektedir. Yukarıda yapılan açıklamalara dayanarak, aşağıdaki hipotez önerilmektedir:

Hipotez 1: İş yükümlülükleri iş tatminine pozitif ve anlamlı bir etki eder.

2.2. İş Yükümlülüğü ve Örgütsel Bağlılık İlişkisi

Örgütsel başarının ve performansın artırılmasında çalışanların üretken olmalarında ve örgütsel devamlılığının sağlanmasında, iş yükümlülüğü önemli bir faktör olarak karşımıza çıkmaktadır. İş yükümlülüğünün özellikle adanmışlık boyutuyla yakından ilgili olan örgütsel bağlılık aynı zamanda işgörenin örgüt üyeleriyle ilişkilerini beceriyle ve sadakatle sürdürmesini sağlamaktadır.

Yükümlülüğün kişisel ve çevresel kaynaklardan ortaya çıktığı kabul edilmektedir (Macey ve Schneider, 2008). Günümüzde çalıştığı örgüte bağlılık duyan işgörenler örgütleri açısından değerli ve gerekli birer kaynak konumundadırlar (Chen, 2005). Kişisel bir kaynak olan bağlılık işgörenlerin işlerine yön ve anlam yüklemesine olanak sağlaması nedeniyle işgöreni stresin negatif etkilerinden korumaktadır (Hobfoll vd., 2003: 630).

İş yükümlülüğü kişinin iş (gücü, gayreti) üzerindeki canlılığı, işteki emilim seviyesi ve işe bağlılığını kapsamaktadır (Schaufeli vd., 2002: 74). Örgütsel bağlılık da işgörenin kurumuyla özdeşleşmesine ve örgütsel faaliyetlerin bir parçası olmasına bağlı olarak, işgörenlerin kurum için fedakârlıklarda bulunmasını sağlar ve kurumlarından ayrılmak istememelerini beraberinde getirmektedir (Erkmen ve Şerik, 2007: 108). Bu iki kavramın birbiriyle olan ilişkilerinin olumlu olduğu işgörenin işiyle ilgili örgütün amaç ve değerlerine gönülden inanışında da, bunları kabullenirken örgütten yana her şeyini ortaya koymaya gönüllü olmasında da, örgütün bir üyesi olarak kalmayı sürdürmek istemesinde de kendini göstermektedir.

Örgütsel bağlılık, örgütsel politikanın amaçlarının göz önünde bulundurulması gereken iş görenin rol davranışı ve işi için harcadığı gönüllü çabaları arasında bir yerde durmaktadır (Zanzi ve O'Neill, 2001). İş gören örgütün amaçlarıyla bütünleştikçe kendini onun bir parçası olarak görecektir ve ona uyum sağlamaya çalışacaktır. Bu nedenle örgütün amaç ve değerlerine sıkı sıkıya bağlı olan iş gören işteki gayretini en yüksek canlılıkta gösterecektir. İş gören kendisini ne kadar çok kurumun bir parçası olarak görürse bağlılığın düzeyi ve derinliği de o ölçüde artmaktadır (Meyer, David, Stanley ve Laryssa, 2002). Sözü edilen bağlılığın kişinin işini kendi isteğiyle yerine getirmesinde olduğu gibi, işin işgören tarafından emilimini kapsayan iş yükümlülükleri de gönüllü olarak yerine getirilmiş olacaktır. İş görenler üzerinde işe bağlılığın yüksek olmasının da işgörenin memnuniyetinden dolayı işteki verimliliği ve işteki canlılığı büyük ölçüde etkilediği görülmektedir.

Bununla birlikte işgören işini ne ölçüde kabul eder, işine ne denli odaklanırsa o ölçüde işiyle yükümlü ve işine bağlı olacaktır.

Schaufeli (2002) iş yükümlülüğünü canlılık, özveri ve yoğunlaşma karakterize edilen aklın işle ilgili durumunun pozitif uyumu olarak tanımlar. Bu nedenle yükümlülük sadece iş gören faaliyetlerindeki bilişsel yorumu kolaylaştırmaz bununla birlikte iş görenin örgüt ve işi için psikolojik ve duygusal bağlanmanın da önünü açmaktadır (May vd., 2004; Kahn, 1990; Saks, 2006). Bunun yanı sıra yükümlü çalışanın kendini tamamıyla mesleğine ve örgütüne vermiş, görevlerini yerine getirirken hareketli ve coşkulu olduğu sonucuna varılmıştır (Schaufeli, Taris ve van Rhenen, 2008; Macey ve Schneider, 2008; May, Gilson ve Harter, 2004). Burada kast edilmek istenen, işine ve örgütüne yükümlülük duyan iş görenin aynı şekilde onlara bağlılık da hissedecektir.

Bağlılık genel olarak düşünüldüğünde bir duyguyu anlatmaktadır. Bir kişiye, bir düşünceye, bir kuruma, kendimizden daha büyük gördüğümüz bir şeye karşı bağlılık gösterme, yerine getirmek isteğinde olduğumuz bir yükümlülüğü göstermektedir. İşgörenlerin kişisel varlığını ve tam performanslarını etkin kılan, diğer işgörenlerle ve işle olan bağlantılarını geliştiren, görevleri dışında da işgörenin kendini ifade etme (Bakker, Schaufeli, Leiter ve Taris, 2008) olarak kabul edilen iş yükümlülüğü de işgörenin örgüt değerlerini gönülden kabullenerek, örgüte bağlılığını ortaya koyması olarak kendini gösterecektir. Bu açıklamadan da anlaşılacağı gibi, iş görenin örgüt değerlerini gönülden kabul edip örgüte bu şekilde bağlanması nedeniyle iş yükümlülüğü örgütsel bağlılığa olumlu etkide bulunmaktadır.

Judge, Erez ve Bono (1998) iş yükümlülüğünün, Shirom'un argümanlarıyla (örneğin; yükümlülük ve canlılığın, sevinç gibi içsel durumlarla ilişkili olması) ve işgörenin bireysel performansı ile ilgili olduğunu düşünmektedirler. Örgüte bağlılık da bireysel özelliklere bağlı olduğundan kişinin bireysel kazanımlara ulaşma isteği örgütteki performansını arttıracaktır. O'Reilly ve Chatman (1986), örgütsel bağlılığı bireysel çıkar ve kazanımlara ulaşmayı amaçlayan uyum olarak açıklamaktadırlar. İş yükümlülüğü de bireysel olarak kişinin işe tutkunluğunu ifade etmesine rağmen sonuçları örgütsel olacaktır. Örgütsel bağlılık özdeşleşme ve içselleştirme boyutlarını kapsamaktadır. Özdeşleşmenin işgörenin iş arkadaşlarıyla yakın ilişkiler kurarak kendini ifade etmeye özendirildiğini ve bireysel yarardan yavaşça örgütsel yarara yol aldığını ifade etmektedirler. İçselleştirme ise, örgütsel

ve bireysel değerler sisteminin uygunluğuna dayanmakta ve bireyin örgütle bütünleşme derecesi olarak ifade etmektedirler (O'Reilly ve Chatman, 1986). Burada kastedilmek istenen iş yükümlülüğü yüksek olan işgörende, pozitif benlik kavramının ve performansının daha yüksek seviyede olmasına neden olduğudur. Bu sonuç da, bireyin örgütle bütünleşmesini ve örgüte bağlılığının artmasını sağlamaktadır.

Örgüt çalışanlarının örgüte bağlılığı iş katılımı, iş tatmini, düşük stres, iş-aile bağlarının iyileştirilmesi ve iş yükümlülüğünün olumlu etkilerine bağlanmıştır (Wadsworth ve Owens, 2007; Kinnunen vd., 2008). İş görenin kendini, çalıştığı örgüt ve onun amaçlarıyla özdeşleştirmesi ve o örgütte üyeliğini sürdürme istekliliğine dayanan örgütsel bağlılık bu yönüyle iş görenlerin iş yükümlülüklerini yerine getirme çabasıyla yakından ilgilidir. İş görenin işine tutkunluğu sonucu işine ve örgütüne bağlılığı olarak karşımıza çıkan iş yükümlülüğü iş görenin işine sadakatle bağlı olmasını sağlamaktadır. Örgütsel bağlılık, iş görenin örgüte karşı olan sadakat tutumu ve çalıştığı örgütün başarılı olabilmesi için gösterdiği ilgi olduğuna göre ve işgörenin işiyle arasındaki uyumun sağlanması sonucu işini ifâ etme görevi de iş yükümlülüğüdür. Buna göre; örgütsel bağlılıktaki uyum, iş yükümlülüğündeki görevin memnuniyetle yerine getirilmesini sağlayacaktır.

Yüksek bağlılık, düşük şüphecilik, düşük tükenme (sıkılma, yorgunluk) ve yüksek canlılık arasındaki ilişkinin paralel olması işgörenin işiyle ilgili refahını sağlamaktadır (Schaufelli, Salanova ve Bakker, 2002). Yüksek iş yükümlülüğüne sahip işgören işine tutkuyla bağlı olacağından, bağlılık iş görenin işindeki enerjisi ve canlılığını arttırmaktadır. İşteki canlılığı yüksek olan işgörenin işine beslediği olumlu duygular örgütsel bağlılığını yükseltmekte ve işinden sıkılma, yorgunluk gibi stres etkenlerini en aza indirmektedir. Yüksek bağlılık düzeyi de bireye, meslekte başarı ve ücretten doyum sağladığı gibi, dış baskılara karşın örgüte yüksek derecedeki sadakatini de devam ettirmektedir. Yüksek düzeyde bağlılık örgüt için de olumlu sonuçlar doğurmaktadır. Her şeyden önce iş görenin yüksek düzeyde bağlılığı, örgüte güven verici işgücü, örgüt amaçlarını isteyerek kabul etmekte ve en verimli ürünü ortaya koymaya çalışmaktadır (Randall, 1987).

Abbot vd. (2005) tarafından duygusal ve normatif bağlılığın her ikisinin seviyesinin bireysel ve organizasyonel değerlerinin her ikisini arttırabileceği ele alınmıştır. Bağlılığın nasıl arttırılacağını anlamak için onu olumlu ya da olumsuz etkileyen çok sayıda faktörün olduğunu kabul etmek gerekir. Duygusal bağlılığa

sahip olan bir kimse örgütte kalmak istediğini, devamlılık bağlılığına sahip olan kimse örgütte kalması gerektiğini ve normatif bağlılığa sahip olan kimse ise örgütte kalmak zorunda olduğunu düşünür, bu durum sırasıyla, “arzu” (duygusal), “ihtiyaç” (süreklilik) ve “yükümlülük” (normatif) ekseninde değerlendirilir (Meyer ve Allen, 1991). Duygusal, devamlılık ve normatif bağlılık, bağlılığın türlerinden çok ayırt edilebilir unsurları olarak görülür. Bu bağlamda işgörenler, bu unsurlardan her birinden psikolojik durumu değiştiği oranlarda tecrübe ederler (Wasti, 2003).

Araştırmacılara göre işe karşı hissedilen yükümlülük ve işgörenin örgütsel bağlılığı çalışılan örgütte kalma konusunda birbiriyle ilişkilidir (Greenberg, 2005; Wasti, 2002). Normatif bağlılık düzeyinin yüksek olduğu insanlar üzerindeki baskılar nedeniyle çalışanın organizasyonda kalma sorumluluk duygusunu ifade eder (Greenberg, 2005). Wasti’ye (2002) göre normatif bağlılık kişinin çalıştığı örgüte karşı sorumluluğu ve yükümlülüğü olduğuna inanması ve bu yüzden kendini örgütte kalmaya zorunlu görmesine dayanan bir bağlılığı ifade etmektedir.

İş yükümlülüğü değişime başarıyla uyumun bir göstergesi olarak öne sürülmektedir (VandenHeuvel vd., 2010). Örgütsel bağlılık da bireyin kurumsal amaç ve değerleri kabul etmesi, bu amaçlara ulaşması, örgütteki değişime uymaya çaba sarf etmesi ve kurum üyeliğini devam ettirme arzusu olarak karşımıza çıkmaktadır. Yükümlü olduğu söylenen çalışanlar genellikle yeni bilgileri kabul etme yeteneği güçlü ve yeni şeyler denemek için daha isteklidir ve yükümlülüğün devamı için çalışma ortamını etkili bir şekilde değiştirme eğilimindedir (Bakker, 2011). İşgören içindeki yükümlülük ve işe adanmışlık duygusuyla örgütün amaçlarına uyum yolunda ilerlerken karşılaşılan zorluklara karşı vermesi gereken mücadeleyi ve yüksek bir enerjiyle vermesi gereken direnci önceden kabul etmektedir.

Allen ve Meyer’in (1990) geliştirdiği modelde örgütsel bağlılık üç farklı şekilde ele alınmaktadır. Buna göre işgören, bu psikolojik durumların her birini farklı derecelerde yaşayabilmektedir ve bu durumların her biri bireyin iş yükümlülükleriyle ilgili olup normatif bağlılığı daha çok etkilemektedir (Allen ve Meyer, 1990). Bazı işgörenler, örgütte kalma konusunda, hem güçlü gereksinim hem de güçlü yükümlülük duyarken; bunu içten gelen bir arzuyla yapmamaktadırlar. Diğerleri ise, ne gereksinim ne de yükümlülük hissetmemelerine karşın, kendi arzularıyla örgütte

kalmaya devam ederler. Bu nedenle, kişinin örgüte bağlılığı, bu psikolojik durumların her birinin toplamının yansımasıdır (Allen ve Meyer, 1990).

Normatif bağlılık düzeyinin yüksek olduğu insanlar üzerindeki baskılar nedeniyle çalışanın organizasyonda kalma yükümlülük duygusunu ifade eder (Greenberg, 2005). Örgütsel bağlılık, bireyin kurumsal amaç ve değerleri kabul etmesi, bu amaçlara ulaşılması yönünde çaba sarf etmesi ve kurum üyeliğini devam ettirme arzusu olarak karşımıza çıkmaktadır. Normatif bağlılık düzeyinin yüksek olduğu iş üzerindeki baskılara rağmen çalışanın organizasyonda kalma yükümlülüğünü ifade eder (Greenberg, 2005). Yükümlülüğün işe adanmışlık boyutunun etkilemesi sonucu, yüksek normatif bağlılığa sahip olacak olan çalışanlar örgütte kalmanın doğru ve ahlaki olduğunu düşünerek çalışmaya devam etmektedir (Meyer ve Allen, 1997).

Örgüte olan duygusal bağlılığın, kişisel faktörler, işe ilişkin faktörler, iş yaşantıları ve yapısal faktörler olmak üzere çeşitli katagorilerde ele alınabileceği öne sürülmektedir. Bunlardan iş yaşantıları, örgütte ve iş rolünde iş görenin kendini rahat hissetmesini sağlayan psikolojik gereksinmelerine ilişkin yaşantılardır (Allen ve Meyer, 1990). Wasti'ye (2002) göre, normatif bağlılık kişinin çalıştığı örgüte karşı sorumluluğu ve yükümlülüğü olduğuna inanması ve bu yüzden kendini örgütte kalmaya zorunlu görmesine dayanan bir bağlılıktır. Ayrıca duygusal bağlılık özellikle işgörenin iş deneyimleri gereği işe duyarlı olmasını sağlamaktadır (Powell ve Meyer, 2004). Başka araştırmacıların da “tutumsal bağlılık” dedikleri bu bağlılık türü, iş çevresine ilişkin duygusal tepkilerle yakından ilgili olup, daha çok, işe sarılma, birlikte çalışılan arkadaşlardan, işten ve mesleğe bağlılıktan sağlanan doyumla ilişkilidir (Stevens, Beyler ve Trice, 1978). Bunun yanında iş yükümlülüğüyle birbirine bağlanmanın örgütsel bağlılıkla ilişkili olduğu gözlenmektedir. Çünkü yüksek düzeyde iş yükümlülüğü deneyimi yaşayan işgörenlerin, daha büyük oranda, örgütlerine ve iş gruplarına ilişkin katkılarının farkına vardıkları; bunun, işgörenlerin özsaygılarını ve dolayısıyla onların tutumsal bağlılığını güçlendirdiği ileri sürülmektedir (Mathieu ve Zajac, 1990).

Duygusal bağlılık ve duygusal bağlılıkla ilgili incelenen çok sayıdaki değişken; örgütsel özellikler, kişisel özellikler ve işle ilgili özellikler olarak özetlenebilmektedir (Meyer ve Allen, 1997). Örgütsel özellikleri oluşturan örgütsel yapı ile ilgili değişkenler, kişisel özellikleri oluşturan demografik ve yapısal değişkenler, işle ilgili özellikler örgütsel bağlılığı etkilemektedir. Bununla ilgili

olarak örgüt çalışanlarının örgüte bağlılığı iş katılımı, iş tatmini, düşük stres değişkenleri iş-aile bağlarının iyileştirilmesi ve iş yükümlülüğünün olumlu etkilerine bağlanmıştır (Eisenberger vd., 2001; Kinnunen vd., 2008; Rhoades ve Eisenberger, 2002; Wadsworth ve Owens, 2007). Bu, temel olarak örgüte karşı yükümlülüklerini biçimlendirmede çalışanların günlük işlerine, makro düzeylerdeki değişkenlerden daha fazla ayak uydurabileceği anlamına gelmektedir.

Devam bağlılığı da yapılan yatırımların sayısı ve miktarı ile bireylerin istediği seçeneklerin yokluğu olmak üzere başlıca iki faktöre dayanmaktadır (Allen ve Meyer, 1990). Buna göre yaş, örgütsel hizmet süresi, yükselme olanakları ile ödemediği sağlanan doyum, örgütten ayrılma isteği ve iş devri tutumsal bağlılıktan çok hesapçı bağlılıkla ilişkilendirilmektedir. Bu saptama, örgütte daha uzun süreyle çalışan, daha ileri yaştaki işgörenlerin daha çok bağlılık gösterecekleri görüşüne dayanmaktadır. Örneğin, devam bağlılığı emeklilik planları ya da yakın arkadaşlıklar için yıllar boyunca kaybetme tehlikesiyle daha fazla karşı karşıya kalması kendi örgütlerde uzun süre kalan insanlar ayrılmanın pahalıya mal olabileceği inancı ya da onun organizasyonda çalışma isteğinin gücünü ifade eder (Greenberg, 2005).

Allen ve Meyer (1990) tarafından yapılan araştırmada devam veya hesapçı bağlılık faktörleri özetle beceriler, eğitim, yeniden yerleşme, kendine yatırım, emeklilik primi, topluluk ve diğer seçenekler gibi sıralanmaktadır. Allen ve Meyer'e (1990) göre normatif bağlılık, bireyin hem örgüte girişi öncesindeki (ailesel/kültürel sosyalleşme) hem de girişi sonrasındaki (örgütsel sosyalleşme) yaşantılarından etkilenmektedir. Bu da kişilerin sahip olduğu örgütsel bağlılık normunu anlatır. Bu ilişkiler içerisinde örgütsel bağlılık, hem diğerlerinin takdiri (özellikle denetçilerin) hem de ürün ölçütlerine göre algılanan iş performansını belirlemektedir. Diğer yandan, bu ilişkilere göre oluşan bağlılık düzeyi, algılanan iş seçeneklerinden başlayarak iş bırakmaya kadar varabilecek bir dizi geri çekilme davranışlarına da yol açabilmektedir.

İş yükümlülüğü çalışan ile örgüt arasındaki duygusal, fiziksel ve bilişsel bir bağ durumu olduğundan ve çalışanın kendini çalıştığı örgüt üzerinden tanımlaması durumunu ifade ettiğinden, bu bağın kişinin işine yönelik duygu, tutum ve davranışlarını da etkilemesi beklenebilmektedir. Çalışanları örgüte bağlayacak pek çok etmen olmakla birlikte; ücret, prim gibi maddi çıkarlar, örgütsel kültür ve liderlik, özel yaşam-ış yaşamı arasındaki denge, bireysel özellikler, genel yönetim

politikaları, işyerindeki eğitim ve gelişme olanakları gibi konular bu noktada önemli olmaktadır (Stum, 1999).

Paylaşılan bazı değerler gibi bazı özelliklerde de her iki tarafın birbirinin ihtiyacını karşılaması ya da onları desteklemesi karşılıksız olabilmektedir (van Vauuren vd., 2007). Burada söylenmek istenen çalışanın maddi ve sosyal ihtiyaçlarının karşılandığı yani örgüt tarafından desteklendiği sürece örgüte uyum ve bağlılığının buna bağlı olarak da iş yükümlüğünün artacağıdır. Çünkü örgüt tarafından verilen karşılıksız destek, işgörenin örgüte karşılıksız özverisini doğurabilmekte ve organizasyona daha bağlı olmasını sağlayabilmektedir.

Organizasyonlar çalışanların iş ve performansının altında yatan faktörlerini daha iyi anlama çabasıyla çalışanlarının yükümlülük düzeyi üzerinde durmaya başlamışlardır (Gallup, 2005). Yükümlülük düzeyi yüksek olan iş görenin performansı yüksek olacağından, örgüte bağlılığı da bununla doğru orantılı olacaktır. Çünkü iş yükümlülüğü kapsamında önemli bir istikrar sağlanan işyerinde gelişmiş bir yönetim anlayışı hâkim olacaktır çünkü örgütsel bağlılık organizasyonda büyüme ve performansın artmasına yardımcı olacaktır (Antoncic ve Antonic, 2011).

Yükümlülüğün aynı zamanda çalışanların performansı ile ilgisi olduğu (Babakus vd., 2009; Bakker, 2011; John, 2003) göz önüne alındığında, örgütsel bağlılığa sahip iş gören daha da önem kazanacaktır. Çünkü örgütsel bağlılığa sahip iş gören, örgütün amaç ve değerlerine gönülden inanış ve bunları kabulleniş; örgütten yana her şeyini ortaya koymaya gönüllü olma ve son olarak da örgütün bir üyesi olarak kalma noktasında son derece güçlü bir irade ortaya koyacaktır (Swales, 2002). Böylece örgütsel bağlılık, yükümlülükle ilgili olan bu performansın artmasına katkıda bulunacaktır.

Bir iş görenin kendini adadığı iş yükümlülüğüne sahip olması, görevini zorunluluklar dışında istenenden daha fazlasını bağlılıkla yapmasına neden olacaktır. İşgörenlerin işe tutkunluklarıyla doğru orantılı olarak örgütsel bağlılıklarının artması, iş başarımları düzeylerinin yükselmesi ve amaçlara ulaşılması yolunda önemli bir unsurdur. Daha büyük oranda bir örgütsel katılım, bireyin örgüte daha çok örgütsel bağlılık geliştirmesi demektir (Randall ve Cote, 1991). Örgütsel katılım kişilerin başkalarıyla özdeşleşmek ve onlara katılmak için etkileşmesini anlatmaktadır, örgütsel bağlılığa etki etmektedir. Bu etkileşimin dayanaklarından biri işgörenin işiyle yükümlü olması ve işini yüksek bir tutkuyla yapmasıdır. Bu yüzden iş yükümlülüğü, işgörenleri, hizmet ettikleri örgüte bağlılık

davranışı gösteren üyeler yapmakta ve kurumda kendini ailenin bir üyesi olarak görmesini sağlamaktadır.

İş yükümlülüğü, işin kendisinde veya iş faaliyetlerinde odaklanmasından dolayı işin iş gören deneyimleriyle ilgili olmasına dayanmaktadır (Macey ve Schneider, 2008; Schaufeli ve Salanova, 2011). Duygusal, fiziksel ve bilişsel olarak işine yoğunlaşan aklını, kalbini ve enerjisini işine harcayan işgören, deneyimleriyle örgütün ve iş arkadaşlarının gelişimine destek verecek, örgütle ilgili konularda tartışıp sorunlarla ilgili çözüm önerileri getirecektir. Bununla birlikte işgören işle ilgili sorunların ortaya çıkmasını önlemeye yönelik örgüte bağlı davranışlar sergileyecektir. Bireyler daha üst düzeyde bağlılık ve sorumluluk hissiyle hareket etmeye başlayacaklardır (Tannenbaum, 1991). İşgören bu şekilde çalıştığı kuruma ve içindeki insanlara karşı sorumluluk duyduğundan dolayı da örgüte sadık kalacaktır.

İş yükümlülüğü, zorlayıcı çalışma ve aşırı derecede çalışma olarak karakterize edilen işkolizmden oldukça farklıdır (Schaufeli vd., 2006). İş yükümlülüğü işgörenin bireysel ve örgüte bağlı olarak yaptığı işinde enerjik olması, kendini işine adanmış olması ve işine tam anlamıyla dalmış olması şeklinde karşımıza çıkmaktadır. İş göreni bağlayan ve davranışlarına yön veren, istikrarlı ve kendi içinde zorlayıcı olan bu güç (Felfe vd., 2008) örgüte bağlanmayı devamlı kılmaktadır. Örgütle olan uyumu ve örgütsel bağı sayesinde üzerine düşen görevleri kendiliğinden ve büyük bir hevesle yerine getirecek olan işgören, işini yoğun bir şekilde çalışarak yapacaktır. Bu şekilde, bireysel değer ve inançların örgütün değerleriyle uyuşmasını sağlayan işgören hem kendi performansını artırmış olacak hem de örgüt verimliliğini arttırabilmektedir. Bu işgören iş arkadaşlarıyla ortak gaye olarak benimsedikleri örgütsel amaca, güçlerini koordine ederek ulaşmalarına gönüllülikle yardımcı olmaktadır. Çünkü çabalar yalnızca bir kişinin gayretleri ile fakat birçok kimseyi içine alan sosyal bir ortamda gerçekleştirilmeye çalışılmaktadır. Her bir bağlı işgören kendi amacı uğruna bu ilişkiye girmeyi kabullenmiştir. Bu yüzden zorlayıcı çalışmalara gerek duymadan, işine canlılıkla adanmış olan işgören kendi amacından yola çıkarak örgütün amaçlarına ulaşmaktadır.

Özellikle personel devri ve örgütsel bağlılık üzerinde belirleyici bir role sahip olan iş yükümlülüğü, çalışanların yalnız göreve bağlı olmasını değil, örgüte bağlı olmasını da ifade etmektedir. İş yükümlülüğü; kendi işine katkıda bulunan çalışanın işe özverisi ve işteki enerjisinin miktarı ve bireyler arasındaki değişkenliği yakalayan bireylerden oluşan örgütsel bir yapı (Kahn, 1990) olduğundan işgörenin

örgüte bağlılığına olumlu yönde etki etmektedir. İşgörenin, örgütün değer ve hedeflerini benimsemesi, örgütün yararı için çaba göstermesi ve örgütsel bağlılık isteğinin temelinde iş yükümlülüğü yatmaktadır. Bu şekilde yaptığı işe yüksek bir enerjiyle tutkun olan işgören, çalıştığı örgüte duyduğu duygusal yakınlık duyar ve kendini örgütle özdeşleştirir.

İş yükümlülüğü de örgüt amaç ve hedeflerine bağlılığı ve çalışanın yaptığı işe bağlılığını yani işiyle bütünleşme, işini özümseme durumunu etkilemektedir. Kişilerin çalıştıkları yeri özümsemeleri onların örgüte olan bağlılıkları ve dolayısıyla performansları üzerinde olumlu katkıları olmaktadır. Bunun bir nedeni, iş yükümlülüğünün işgörenin işiyle bütünleşmesini sağlamasıdır. İşgören, işiyle yükümlü olduğu zaman yani işine yoğun bir biçimde kendini adadığı oranda çalıştığı örgütle de bütünleşebilmekte, ona bağlanabilmektedir.

İş yükümlülüğü çalışanın işi özümsemesi ve işe bağlılığını olumlu yönde etkilediğinden işin yapıldığı kuruluşa olan bağlılığı da olumlu etkileyecektir. Açıklamalardan da anlaşıldığı üzere normatif bağlılığı yüksek olan işgörenin aslında iş yükümlülüğünün yüksek olduğu görülmektedir. İşgörenlerin kendine olan güvenini arttıran işi başarma inancı, onların işine dört elle sarılarak çalıştıkları örgüte karşı sorumluluklarını yerine getirmelerini sağlayacaktır.

Örgüte bağlılığın, iş yükümlülüğünün işe olan adanmışlık ve bağlılık unsurları tarafından etkilendiği açıkça görülmektedir. Çalıştıkları kuruluşun amaçları doğrultusunda kendiliklerinden kararlar almaya yönelik bir biçimde örgütte işlerine devam eden çalışanlar, kendi kişiliklerinden farklı bir örgüt kişiliği kazanmaktadırlar. Yalnızca işini düşünen çalışan bağlı olduğu örgüte kazandıran kararlar almaya, yetenek ve becerilerini örgüt menfaatleri için kullanmaya adanmıştır. Yükümlülüğün adanmışlık boyutu, çalışanın tüm enerjisini örgüte harcamasının verdiği iç huzuru nedeniyle, çalışmaya ve örgüte yönelik güçlü bir bağlılık duymasına yol açmaktadır. Kendilerini örgüt amaçlarına ulaşmaya adayarak rollerini, esinlenecekleri değerleri, dayanacakları olayları ve karşılaşılabilecekleri seçenekleri örgütlerine göre uyarlamaktadırlar. Yapılan açıklamalarda iş yükümlülükleri ile örgütsel bağlılık arasında beklenen olumlu ilişkiye dayanarak, aşağıdaki hipotez önerilmektedir:

Hipotez 2: İş yükümlülükleri örgütsel bağlılığa pozitif ve anlamlı bir etki eder.

2.3. İş Yükümlülüğü ve İşten Ayrılma Niyeti İlişkisi

İş yükümlülüğünün yüksek olmasının olumlu etkide bulunduğu iş tatmini, işe yapılan yatırımlar, yönetici desteği, çevresel faktörler, alternatif iş imkânları ve örgütsel elemanlar işten ayrılma niyetini ortadan kaldıracılabilmektedir. Araştırmanın bu bölümünde işgörenin iş yükümlülük düzeyinin bu gibi faktörlere etkisi sonucu işten ayrılma niyetini nasıl etkileyeceği açıklanmaktadır.

İşten ayrılma niyeti bağımlı bir değişken olarak ele alındığında çok sayıda bağımsız değişkenle ilişkisi olan ve pek çok değişkenin etkilediği ardıl olarak karşımıza çıkabilmektedir (Brashear vd., 2005; Byrne, 2005; Jaramillo vd., 2008; Hui vd., 2004). Araştırmanın önceki bölümlerinde de ele alındığı gibi iş yükümlülükleri, iş tatmini ve örgütsel bağlılık bunların başlıcalarıdır. İşgörenin çalışma dışında işinde bir anlam bulması, çalışırken işinden şevk ve övünç duyması, işini severek ve kendini vererek yapması iş yükümlülüğünü içinde barındırdığını göstermektedir. Çalışma faaliyetinin anlamlı, hedefli ve değerli olduğunu düşünen işgörenler işlerinde daha başarılı olacaklar (Schaufeli ve Bakker, 2004) ve çalışmaya yönelik duygu, değer ve anlama da bir o kadar önem vereceklerdir. Bu duygu, değer, anlam da işgörenin işinden tatmin duymasına böylelikle duygusal sağlıklarının daha güçlü olmasına (Hallberg ve Schaufeli, 2006; Koyuncu, Burke ve Fiksenbaum, 2006) sebep olacaktır. Bununla ilgili olarak işten ayrılma niyetini etkileyen iş tatminiyle kendi arasında negatif bir ilişkinin olduğu (Loi vd., 2006; Takase vd., 2005) bulunmuştur. İşini anlamlı bulan işgören bunu sağlayan işe ve örgüte bu doyum süresince bağlı kalacak ve işten ayrılma niyetine girmeyecektir. Bundan yola çıkarak da örgütsel bağlılık faktörü ile de negatif yönlü bir ilişkinin olduğu tespit edilmiştir (Karsh vd., 2005; Obstroff, 1992).

İşten ayrılma niyetine etki eden faktörler arasında yönetici ile ilişkiler önemli bir unsurdur (Bauer ve Green, 1996). Bununla birlikte işten ayrılma niyetiyle iş yükümlülüğüyle ilişkisi gözlenen faktörlerden biri yönetici desteğidir. Yönetici desteği işten ayrılma isteğini azaltmakta (Adams vd., 1996; Byron, 2005; Michel vd., 2010), işgörenin iş yükümlülüğünü arttırmaktadır (Hakanen vd., 2006; Schaufelli ve Bakker, 2004). Elbette, işgörenin işten ayrılma niyeti ve iş yükümlülüğü ilişkisi aranırken yönetici desteği farklı bağlamlarda tanımlanıp ölçülmüştür. İş yükümlülüğüyle ilişkisi aranan yönetici desteği, işle ilgili sorunların çözümü için verilen yardım olarak tanımlanmış ve ölçülmüş; işgörenin işten ayrılma

niyetiyle ilişkisinde ise, iş-aile yaşamının dengelenmesine verilen yardım olarak tanımlanmış ve ölçülmüştür. Bunun sonucunda yöneticisinden yüksek derecede destek gördüğünü düşünen astların işe olan tutkunluklarının arttığı, işten ayrılma niyetinin azaldığı görülmüştür.

Çevresel faktörler, örgüt kültürü ve değerleri, çalışma arkadaşları ile ilişkileri, iş/rol talep ve beklentileri ile kariyer geliştirme fırsatları ve otonomi gibi örgütlenme yapıları da işgörenlerin işten ayrılma niyetlerini etkilemektedir (Takase vd., 2005). İş görenlerin, iş yükümlülüğünün yüksek olması, örgütte verimliliği ve görev bağlılığını arttırırken, iş gücü devir hızını ve işe devamsızlıkları düşürmektedir. Kendini yoğun bir şekilde işine adayan işgörenin işinden aldığı haz yüksek olacağından örgüt değerlerini ve çalışma koşullarını kolayca benimseyecek ve işine bağlanacağı için işten ayrılmayı düşünmeyecektir. İş yükümlülüğüne sahip işgörenin beklentileri karşılanacağından ve kariyer fırsatları da artacağından işten ayrılma niyetine girmeyecektir. İşle ilgili beklentilerinin büyük oranda gerçekleştiğini gören iş gören, işine bağlı olacak ve işinden başka bir işte çalışmayı düşünmeyecektir. Bu tür sonuçlar örgüt tarafından arzulanan hedeflere ulaşmaya yardımcı olacaktır (Tengilimoğlu, 2005, 376). Örgüt vaatleri ile uygulamalar arasında tutarsızlık olduğunda ise işgören hayal kırıklığına uğrayacak ve olumsuz tavır sergileyecektir (Arslantaş ve Dursun, 2008).

İşgörenin zorluklar karşısında pes etmeden iş yoğunluğunu kaybetmemesi, kalıcı ve yaygın olarak işin duygusal ve bilişsel olarak nüfuzu işten ayrılma niyetini düşüncesinden uzaklaştırmaktadır. Yapılan birçok araştırma işten ayrılma eğiliminin işe son verme davranışıyla ilişkili olduğunu göstermiştir (Steel ve Ovalle, 1984). İşe devamsızlık davranışının işten ayrılma eğilimini desteklemesi (Pizam ve Thornburg, 2000), işgörenlerin iş doyumuna ulaşmadığı ve örgütsel bağlılığın oluşmadığını göstermektedir (Meyer vd., 2002). Diğer bir deyişle işte kalma niyetinin azalması, işe devamsızlık olarak yansımakta bu iki durum arasında negatif bir ilişkinin oluşmasına yol açmaktadır. İş yükümlülüğünün canlılık ve adanmışlık boyutlarına sahip olan işgören, işteki sorumluluğunu örgüte büyük bir bağlılıkla yerine getirecektir (Schaufeli vd., 2001). Örgütüne katkıda bulunarak bağlı olduğunu kanıtlayan ve görevlerini adanmışlıkla ifa eden işgören, işten ayrılma niyetine girmeyecektir. Bunun sonucunda da işe son verme davranışı meydana gelmeyecektir.

İşe yoğunlaşma, adanmışlık ve işteki canlılığın dalgalanmalarının kişilik içindeki yansımaları (Sonnentag, Dormann ve Demerouti, 2010) işgörenin zorluklarla mücadele için çaba sarf etmesini ve bu enerjiyle işte kalma arzusunu daim kılacaktır. Buna göre işinde böylesine istekli ve enerjik olan işgörenler, işe ve örgüte bağlı olduğundan yüksek bir performans sergilemekte ve işten ayrılma niyetine girmemektedir. Diğer taraftan düşük performans ve verimlilik düzeyi gösteren işgören işi sabote edebilmekte ve nihayetinde işten ayrılabilir (Dole vd., 2001). Buna göre işine tutkun olmayan, işinin huzur ve refah vermediğini düşünen işgörenlerin ise tatmin edilmeyen istek ve arzuları olduğundan; bu işle ilgili şikâyet, stres, işe devamsızlığa ve devamında işten ayrılma niyetine neden olacaktır.

Çalışanların işten ayrılma niyetlerini etkileyen çevresel faktörler, örgüt kültürü ve değerleri, çalışma arkadaşları ile ilişkiler, iş/rol talep ve beklentileri ile kariyer geliştirme fırsatları ve otonomi gibi ödüllendirme yapılarıdır (Takase vd., 2005). İşgörenin içindeki anlam duygusu deneyimi, psikolojik güvenlik ve içinde bulunduğu psikolojik durumu etkileyen iş yükümlülüğü (Kahn, 1990), esas olarak işten ayrılma niyetini etkileyen bu faktörleri de etkilemektedir. Bunu temel alarak çalışma koşulları ve çevresel faktörlerin psikolojik güvenlik duygusunu, örgütün sunduğu kendini geliştirme fırsatlarının yüksek olmasının psikolojik durumu, iş ve iş arkadaşlarıyla ilişkilerin yakın olmasının anlam duygusunu geliştirdiği söylenebilir. Bütün bu psikolojik-duygusal yapıyı etkileyen iş yükümlülüğü, ayrılmaya çok yakından ilişkili olan iş tatminini arttırdığından, işten ayrılma niyetini gündem dışında bırakacaktır. Öyleki literatürde de işten ayrılma niyeti ile iş tatmini arasında bu negatif ilişkinin ne denli güçlü olduğu yönünde hem teorik hem de ampirik birçok bulguya ulaşılmaktadır (Scott vd., 2006; Takase vd., 2005). Buna göre, kendisine aşırı iş yüklenen işgören bu iş çöküntüsü altında kalıp ezilecek ve işinden anlam duymak ve yükümlülüğü tatmak yerine onu anlamsız görecektir ve işinden ıstırap duymaya başlayacaktır. Bütün bu tatminsizlik ve hoşnutsuzluklar kronik bir hal almaya başlayınca işgörende işten ayrılma niyetini ortaya çıkaracaktır.

İşle yükümlü işgörenler, kazandıkları para sadece yaşamlarını idame ettirecek kadar yeterli olsa dahi çalışmaya devam etmek (Vecchio, 1980) ve zamanlarının önemli bir kısmını bu faaliyete ayırmak (Turgut ve Tevrüz, 2003) istemektedirler. Çalışmaya içindeki görev tutkunluğu yani iş yükümlülüğüyle bağlı olan işgören işten ayrılma niyetine girmeyecektir. Kişi eğer organizasyon değerlerine bağlı ise ve bu değerlerin gerçekleştirilmesine katkıda bulunuyor ise işten ayrılmayı

istemeyecektir (Çekmecelioğlu ve Kaya, 2005). Buna göre, duygusal yükümlülük üzerinde etkili olan çalışmaya dönük algılar, çalışmada yakalanan anlam, ruh ve enerji kısaca işe olan tutku, bedensel ve zihinsel yorgunluk ve tatminsizliğin de sebep olduğu işten ayrılma niyetiyle negatif yönde ilişkili olacaktır.

İşgörenlerin üstlendikleri görevlerini yüksek enerjiyle yani yükümlü bir şekilde yerine getirebilmeleri işlerinden aldıkları haz ve tatminle yakından ilgilidir. İşgörenlerin iş tatminlerinin artması ve örgütsel bağlılıklarının kuvvetlenmesi, işten ayrılma niyetlerinin azalmasını sağlamaktadır (Williams ve Hazer, 1986). Bu açıdan ele alındığında işine tutkuyla bağlı ve kendini işine adanmış, işiyle yükümlü olan, işgören işinde motive olmanın yanında çalıştığı örgüte bağlılığı da artmakta dolayısıyla işi bırakma niyetinin de ortadan kalkmasına neden olmaktadır. Bu durumun tersinin söz konusu olduğu düşük düzeyde iş yükümlülüğünün ise iş devrinin önemli bir belirleyicisi olduğu ifade edilmektedir (Schufeli, Taris, Le Blanc, Bakker ve De Jonge, 2001).

Fazladan performans gerektiren ya da tam bilginin mevcut olmadığı işlerde zorlu görevlerin tamamlanmasıyla kişi kendini duygusal anlamda yorgun (tükenmişlik) ya da canlı hissedebilir (Shirom, 2003). Stres kaynakları ile tükenmişlik duygusu arasında anlamlı pozitif ilişkilerin bulunduğu çeşitli araştırmalar sonucunda tespit edilmiştir (örn: Hobfoll ve Shirom, 2000; Jamal, 2005; Jennings, 2009).

Yeterince bilgi mevcut olmadığı halde üzerinde çalışılan işlerin, çalışma koşullarının ve iş tatminin, iş arama ya da işten ayrılma üzerinde etkileri vardır (Hellman, 1997). Burada kastedilmek istenen şey, bireyin kendisi için belirlenen iş tanımları hakkında tam bilgiye sahip olmamasından kaynaklanan belirsizlik ve çalışma koşullarının çalışmaya uygun olmamasından dolayı işten alınan tatmini düşürmesinden kaynaklanan verimsizliktir. Bu olumsuz duygular tükenmiş olan işgörenin işten ayrılma niyetine girmesine sebep olabildiği gibi, işini canlılıkla yapan işgörenin işe tutkunluğunu da arttırabilmektedir. Çalışırken kendini işine kaptıran, uzun saatler zamanın nasıl hızla geçtiğini fark etmeyen, yoğun şekilde çalışırken kendini mutlu hisseden işgören işine tutkundur ve yüksek iş tatminine sahiptir. İş yükümlülüğünün yüksek olmasının etki ettiği iş tatminin yüksek olduğu durumlarda genellikle işten ayrılma niyetinin daha düşük olduğu görülmektedir (Rusbelt vd., 1988).

Kendini gerçekleştirmek ve yeni beceriler elde etmek isteyen işgörenin örgüt imkânlarının geliştirilmemesi sonucu iş yükümlülüğünün düşmesine ve işine yoğunlaşmamasına neden olacaktır. İsteyken kendini işine adayamayan işgören işinden uzaklaşmaya başlayacak ve işten ayrılma niyetine girecektir. Örgüte bağlılıkları olmayan veya zayıf olan işgörenlerin, kendilerini örgütün bir parçası olarak görmedikleri için işe geç gelme ve işten erken ayrılma olasılıkları daha yüksek olabilmektedir (Meyer ve Allen, 1997).

Çalışma faaliyetinin anlamlı, hedefli ve değerli olduğunu düşünen işgörenlerin işlerinde daha başarılı oldukları (Schaufeli ve Bakker, 2004) ve duygusal sağlık ve örgüte bağlılıklarının daha güçlü olduğu (Hallberg ve Schaufeli, 2006; Koyuncu, Burke ve Fiksenbaum, 2006) gözlenmektedir. Çünkü bunun gibi iyi eğitilmiş konusunda uzman bir çalışanın işten ayrılmasıyla birlikte, örgüt açısından onun yetiştirilmesi için katlanılan maliyetler boşa harcanan zarara dönüşmektedir (Khatri, Budhwar ve Fern, 1999). İş tatmini ve örgütsel bağlılığın sağlanmaması olumsuz sonuçlara yol açabilmektedir. Sonucun olumsuz olması halinde, işe ve işyerine karşı isteksizlikle birlikte uygunsuz iş davranışları görülmekte, daha sonraki aşama ise oluşan niyet paralelinde işten ayrılmayı düşünmektir (Daloğlu, 2002).

İşten ayrılma niyetini etkileyen unsurların belirlenmesiyle birlikte araştırmacılar işten ayrılma davranışlarını önceden tahmin etmekte ve açıklamakta, yöneticiler de potansiyel ayrılmaları önlemek için tedbirler geliştirmektedirler (Hwang ve diğerleri, 2006). Bu yüzden konularında yetmiş çalışanların tatmin ve bağlılıklarının sağlanarak, ayrılma niyetinin oluşmasına engel olmak ve söz konusu çalışanların örgüt içerisinde kalmasını sağlamak, örgütün verimlilik ve etkinliği açısından son derece önemlidir. İş yükümlülüğünün işten ayrılma niyetini azaltma eğilimi (işte kalma niyeti), işgörenlerin işleri hakkındaki algılarının olumlu olmasına yardımcı olmaktadır. İşte kalma niyeti, işgörenlerin sorumluluk duygusunun bir göstergesi olarak işe geç gelme, erken ayrılma, görevi savsaklama, sürekli mazeret göstererek ya da göstermeksizin keyfi olarak işe gelmeme gibi davranışların oluşmasını engellemekte ya da geçerli bir sebebe dayanarak en az düzeyde gerçekleştirebilmektedir (Morrow vd., 1999; Namasivayam ve Zhao, 2007).

Cotton ve Tuttle'nin (1986) araştırması da, işe son verme davranışı ile buna etki eden unsurlar arasındaki ilişkinin çeşitli dışsal unsurların (işsizlik oranı, alternatif iş olanakları gibi), örgütsel unsurların (yönetim tarzı, iş tatmini, ücret, ödüllendirme gibi) ve kişisel unsurların (cinsiyet, yaş, aile gibi) bu davranışa etkisi

olduğunu göstermiştir. Psikolojiyle ilgili unsurlara sahip olan iş yükümlülüğünün işgören devir hızı üzerinde güçlü bir etkisi vardır (Schaufeli, 2004). Örgütsel unsurlar açısından ele alındığında iş yükümlülüğüne sahip olan işgören işini şevk ve zevkle yaptığından işten ayrılma niyetine girmeyecektir. Aksi halde işine tutkun olmayan işini zorunlu olarak yerine getiren işgörenin işten ayrılma niyetinde olabilmektedir. İşten ayrılma niyeti de örgütün etkinliğinin tamamını olumsuz yönde etkileyecektir (Samad, 2006). Buna karşın işgörenin iş yükümlülüğü seviyesi arttıkça işine bağlılığı artacak, işten ayrılma niyeti düşecek ve işgören devir hızı azalacak ve örgüt etkinliği olumsuz bir etkiye maruz kalmayacaktır. İşgücü devir hızının azaltılması, hem işgörenler hem de işletmeler açısından ayrı bir önem taşıyacaktır.

İşten ayrılmayı engellemek amacıyla işgörenlerin işleri hakkındaki algılarının iş tatminini ve örgütsel bağlılığını nasıl etkilediğini anlamak da büyük önem taşımaktadır (Morrow vd., 2005). Örgütsel bağlılığın düşük olduğu ve iş tatmininin yüksek olmadığı organizasyonlarda, iş yükümlülükleri de düşük olacak, bu olumsuz koşullar içerisinde de işgörenin iş ortamından, üstlerinden ve çalışma arkadaşlarından uzaklaşmasına ve örgütte kalma sebeplerini sorgulamasına sebep olacaktır. Bunun yanı sıra işe adanmış olan bireyler işlerinin ilgi çekici olduğunu, mücadele gerektirdiğini, bir amaca hizmet ettiğini ve anlamlı olduğunu düşünürler; yaptıkları iş onlara ilham verir, dolayısıyla işlerini hevesle yaparlar ve işleriyle gurur duyarlar. İşlerine öylesine ilgi duyan ve işinin anlamlı olduğunu düşünen işgören işine sadık kalacak ve bu işgörenin işten ayrılma niyeti, işinde tükenmişlik (Shirom, 2003) hisseden bir işgörenden daha düşük olacaktır. Bunun yanında İş yükümlülüğü işten ayrılma niyetine negatif etki edecektir (Schaufeli ve Bakker, 2004).

Açıklamalardan da anlaşıldığı üzere iş yükümlülüğü bireysel ve tutumsal davranışları ve kararları oldukça etkileyen bir kavramdır ve işten ayrılma niyeti etkileyebilir. İş yükümlülüğü işgörenin görevlerini yüksek bir adanmışlık ve canlılıkla yapmasını sağlamaktadır. İşini bu derecede şevk ve tutkunlukla devam ettiren işgörenin işine yüksek derecede bağlı olduğu sonucuna varmak mümkündür. İşe bağlılığı ve tutkunluğu adanmışlık boyutlarına varan bu işgören işinde sürekli kalma ihtiyacı duymakta ve işinden ayrılma düşüncesine girmemektedir.

İşten ayrılma niyeti, ayrılma davranışının en güçlü ve doğrudan habercisidir. İş yükümlülüğünün düşük düzeyde olduğu bir işgörende bu ihtimalin gerçekleşmesi olağan bir durumdur. Çünkü kendini işine veremeyen, işinde canlılık yerine

tükenmişlik hissedenden işgören, ondan gereken hazzı alamadığı için mesleğe devam etmek ona anlamsız gelecek ve işten ayrılma niyetine girecektir.

İşten ayrılma niyetinin oluşmasında birçok neden söz konusuken iş yükümlülükleri açısından, işin niteliği ve işin özellikleri işe devam etme veya son verme kararında önemli hususlardır. İşgörenin kendini işine adanması, aklını sadece işine vermesi ve kendini işten alamaması işin bir yönünün ona çekici gelmesinin yanında işgörenin kişilik özelliklerine de bağlanabilir. İşine ilgi duymayan çalışana işi anlamsız gelecek ve bu iş hakkında olumsuz düşüncelere kapılacaktır. Aynı kısır döngü içerisinde kalan çalışan işini sorgulayacak, işten ayrılma niyetine girecektir. Buna karşın iş yükümlülüğü işgörenin işe duyduğu ilgiyi arttırabilmektedir. Çalışanın işe olan ilgisinin canlı kalmasına yol açan yükümlülüğün dinçlik boyutu, çalışırken onun yüksek enerji düzeyine erişmesine neden olmaktadır.

İşgörenin yükümlülük duygusunu taşımasında kişilik özellikleri de oldukça önem taşımaktadır. Kendine güvenen, özbenlik duygusunu gerçekleştiren işgörenlerin iş yükümlülük derecesi daha yüksek olabilmektedir. Bu işgörenler işlerinin yoğunlaşma, adanmışlık ve savaşım gerektiren bir faaliyet olduğunu düşünerek işleriyle özdeşleşirler. Bu şekilde işine diğerlerinden daha çok değer veren işgören, başarıya daha çok güdülenir, daha yüksek sorumluluklar alır, işiyle ilgili çatışmaya ve kaygıya daha az düşer. Kendinden emin ve işine tam anlamıyla hâkim olan bu işgören işine bağlıdır ve işinden ayrılmayı düşünme ihtimali diğer çalışanlara oranla daha azdır. İş yükümlülüğü işe harcanan enerjinin ve işe katılımın yüksek derecede olmasını gerektirdiğinden, işgörenin işinden kopamayacak derecede işine bağlı olmasını sağlamaktadır. İşle bu şekilde özdeşleşen çalışan kendini işiyle bir bütün olarak hissedeceğinden, işinden yeterince doyum sağlamasa bile ayrılma niyetine kapılmayacak derecede işine tutkun olacak ve işinden ayrılmayacaktır.

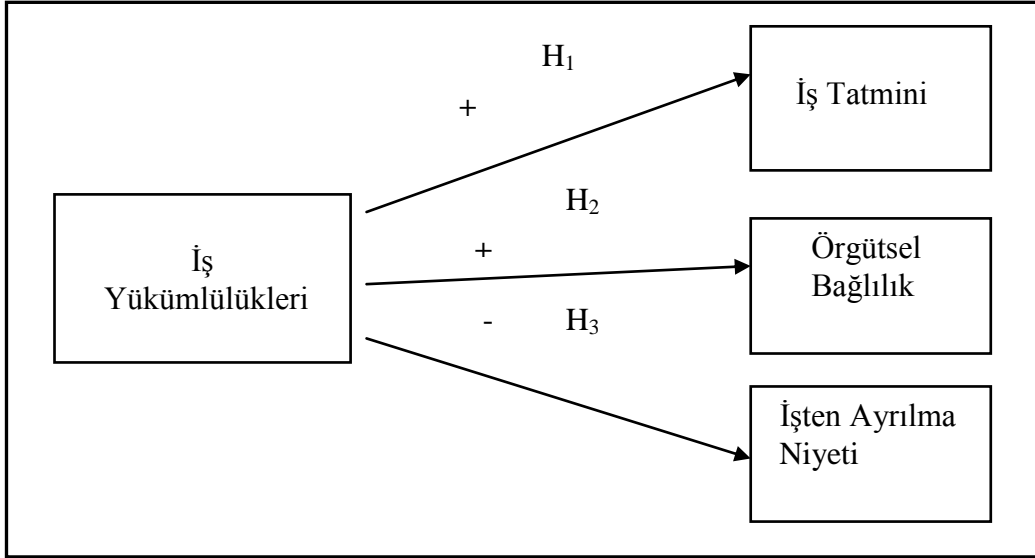
İşgörenlerin işe yönelik tutumları örgüte yönelik tutumlarını doğrudan etkileyebilmektedir. Örgüt çalışanların işlerine yüksek bir adanmışlıkla bağlanabilmesi için yardımda bulunuyor, onları teşvik ediyor ve gereksinimlerini karşılamaya çalışıyorsa, işgörenin örgüte bağlılık düzeyi de artacağından, işten ayrılma niyeti azalmaktadır. Aksi takdirde işgören aynı işi farklı bir kurumda devam ettirme kararı alabilmektedir. Bu bilgiler ve yapılan açıklamalara dayanarak, aşağıdaki hipotez önerilmektedir:

Hipotez 3: İş yükümlülükleri işten ayrılma niyetine negatif ve anlamlı bir etki eder.

Araştırma Modeli

Aşağıdaki Şekil 1’de araştırma modeli gösterilmektedir. Görüldüğü üzere araştırma modeli iş yükümlülüklerinin, iş tatmini, örgütsel bağlılık ve işten ayrılma niyeti üzerindeki etkisini incelemektedir. Başka bir deyişle, iş yükümlülüklerinin çalışanın iş tatminini ve örgütsel bağlılığını pozitif ve anlamlı, işten ayrılma niyetini negatif ve anlamlı bir şekilde etkilemektedir.

Şekil 1: Araştırma Modeli



ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

ARAŞTIRMA METODU

Önceki bölümlerde teze konu olan ilgili kavramlar, ilgili yazın dikkate alınarak tartışıldı. Devamında literatürdeki ilgili yapıların (kavramların) sebep-sonuç ilişkileri şeklinde ifade edilmesiyle teorik model Şekil 1’de sunuldu ve bu şekilde gösterilen hipotezlere yol açan ilgili tartışmalar da ayrıntılarıyla açıklandı. Önceki bölümlerin devamı olan bu bölümde, araştırmanın örneklem ve yöntemi, araştırmaya katılanların demografik özellikleri, araştırmanın anketinde kullanılan ölçekler ayrıntılarıyla açıklanmaktadır.

3.1. Örneklem ve Yöntem

Hatay’da faaliyet gösteren otomotiv, banka, ithalat-ihracat gibi farklı endüstrilerden meydana gelen 9 işletme çalışmanın evrenini oluşturmaktadır. Araştırma Hataydaki işletmelerden tesadüfi olarak çekilen 9 işletmede görev yapan 268 işgören üzerinde gerçekleştirilmiştir. Verilerin toplanmasında 69 ifadeden oluşan bir anket formu kullanılmıştır. Toplam 290 anket dağıtılmış, dağıtılan anketlerin 268 tanesi değerlendirmeye alınmıştır. Araştırma için geliştirilen anketler EK 1 ve EK 2’de gösterilmektedir. Anketlerde kullanılan İngilizce ölçekler Brislin (1980) tarafından geliştirilen tercüme-geriye tercüme metodu kullanılarak gerçekleştirilmiştir. İngilizce ölçekler önce Türkçeye, daha sonra da Türkçe’den İngilizce’ye tercüme edilmiş, varsa anlamsal farklılıklar giderilmiştir.

Birinci anket formunun (Anket 1) ilk bölümünde çalışanların fiziksel, ikinci bölümünde duygusal, üçüncü bölümünde bilişsel yükümlülük düzeylerini belirlemeye yönelik ifadeler yer verilmiştir. İkinci anket formunda (Anket 2) ise çalışanların işten duydukları tatmin düzeyinin belirlenmesine yönelik ifadelerle birlikte örgüte duyulan duygusal bağlılık düzeyini, devam bağlılığı düzeyini, normatif bağlılık düzeyini ve işten ayrılma niyetlerini belirlemeye yönelik ifadeler yer verilmiştir. Her bir işletmeye anket dağıtma sayılar, anket adetleri ve bu anketlerin sırasıyla geri dönüşüm oranları Tablo 1’de gösterilmektedir. Dağıtılacak anket sayısı, işletmeyle önceden yapılan görüşmeye göre işletmede çalışan toplam personel sayısının bir yüzdesi olarak belirlenmiştir. Anketler çalışanlara katılım sağlayan işletmenin insan kaynakları birimi tarafından rastgele dağıtılmıştır. Kâğıt-

kalem tekniği kullanılarak anketler katılımcı anketörler tarafından doldurulmuştur. Anketörler, tamamladıkları anketleri kapalı zarf içerisinde, insan kaynakları biriminin önünde anketlerin teslimi için tarafımdan yerleştirilen kutuların içine bırakmışlardır. Toplanan anketler, insan kaynakları birimi tarafından tarafıma kutu açılıp, kutu içine kapalı zarf içindeki anketler sayılarak verilmiştir. Anketler, yaklaşık %92 oranında yüksek bir dönüşüm oranıyla 268 çalışan tarafından doldurulmuştur. Aralarında üç hafta bırakılarak toplam iki anket dağıtılmıştır. Anket 1, ilk dağıtımı oluşturmaktadır ve ilk anketler toplandıktan üç hafta sonra ikinci dağıtımla Anket 2 dağıtılmıştır. İlk anketlerde fiziksel yükümlülük, duygusal yükümlülük ve bilişsel yükümlülük değişkenleri kullanılmıştır. İş tatmini, duygusal bağlılık, devam bağlılığı ve normatif bağlılık değişkenlerinin ve işten ayrılma niyeti değişkeninin kullanıldığı ikinci anket ise, ilk anketin toplanmasından üç hafta sonra aynı çalışanlara uygulanmıştır. 1. ve 2. anketler arasında 3 haftalık bir zaman farklılığı koymamızın nedeni Ortak Metod Varyansını azaltma isteğimizdir (Özyılmaz ve Eser, 2013; Podsakoff, MacKenzie, Lee ve Podsakoff 2003; Podsakoff, MacKenzie ve Podsakoff, 2012). Ortak Metod Varyansı ölçme hatasının temel kaynağıdır (Podsakoff vd., 2003; Podsakoff vd., 2012). Onu azaltmak için farklı anketler hazırlanması ve bunların uygulanmasında zaman farklılığı yaratılması, araştırmamızda kullanılan değişkenler arasındaki doğru ilişkilerin ortaya çıkarılması ve ölçme hatasının azaltılması bakımından önemlidir. İşletmelerin bilimsel bir çalışmaya katkıda bulunmak istemesi, bu çalışma sonucunda çalışanlarının işle ilgili psikolojik durumları hakkında bilgi edinmek istemeleri ve çalışanların amirlerinin anketlerin doldurulmasına özen göstermesi anket geri dönüşüm oranınının yüksek çıkmasına yardımcı olmuştur.

Her bir işletmeye verilen anket sayıları, geri dönen anket sayısı ve geri dönüşüm oranı Tablo 1’de gösterilmektedir. Ankete katılanlara, toplanan verilerin esasen yüksek lisans tezi için, sadece araştırma amaçları doğrultusunda kullanılacağı, bu nedenle çalışmaya katılmaları için davet edildikleri ve bireysel cevapların kesinlikle gizli kalacağına garanti edildiği önemle vurgulanmıştır. Bu durum ankete katılanlara anketlerden önce sunulan bir sayfalık ön yazı şeklindeki bir mektupla bildirilmiştir. Ayrıca, ilgili mektup EK1’de sunulmuştur.

Örnek kütle içerisinde, finans personeli (%7), araştırma geliştirme personeli (%4), pazarlama personeli (%35), insan kaynakları personeli (%4), dağıtım personeli (%14), muhasebe personeli (%11), üretim/üretim yönetimi personeli (%6), basın ve

halkla ilişkiler personeli (%1), yönetim bilgi sistemi personeli (%5) yer almaktadır. “Diğer” şeklinde isimlendirilen meslek ve bölüm değişkeni, yukarıdaki birimlerle ilişkisi olmayan sekreter, hizmetli, tamirci gibi meslekleri ile “diğer” seçeneğini işaretleyip mesleği ve bölümüyle ilgili olarak açıklamada bulunmayan çalışanların meslek ve çalıştıkları bölümleri ifade etmektedir. “Diğer” seçeneğine dâhil olanların oranı da (%13)’tür.

Tablo 1: Anket 1 ile Anket 2’de Dağıtılan ve Geri Dönen Anket Sayıları

İŞLETME SAYISI	ANKET 1			ANKET 2		
	Birinci dağıtımda dağıtılan anket sayısı	Birinci dağıtımda geri dönen anket sayısı	Birinci dağıtım geri dönüş oranı (%)	İkinci dağıtımda dağıtılan anket sayısı	İkinci dağıtımda geri dönen anket sayısı	İkinci dağıtım geri dönüş oranı (%)
1	45	42	93	45	41	91
2	20	20	100	20	20	100
3	42	40	95	42	39	93
4	45	43	95	45	41	91
5	18	16	100	18	16	88
6	35	34	97	35	34	97
7	25	23	92	25	23	92
8	45	44	97	45	41	91
9	15	14	93	15	13	86
TOPLAM	290	276	95,17	290	268	92,41

Anket katılımcılarının %60'ı erkek, %40'ı da evlidir. Bunların %4'ü 20 yaş altı, %42'si 20 ile 30 yaş arası, 41'i 30 ile 40 yaş arası, %12'si 40 ile 50 yaş arası, %1'i 50 ile 60 yaş arasındır. Katılımcıların %11'i ilkokul mezunu, %22'si ortaokul mezunu, %33'ü lise mezunu, %15'i ön lisans mezunu, %16'sı lisans mezunu, %3'ü yüksek lisans mezunudur. İşgörenlerin amirleriyle olan çalışma süresi 5 yıldan az olan çalışanlarda %71,5 ile 10 arası olanlarda %18,10 ile 15 yıl arası olanlarda %8,15 ile 20 yıl arası olanlarda %2,20 ile 30 arasında olanlarda ise %1'dir. İşgörenlerin kurumlarıyla olan çalışma süresi ise, 5 yıldan az olan çalışanlarda %59,5 ile 10 arası olanlarda %28,10 ile 15 yıl arası olanlarda %10,15 ile 20 yıl arası olanlarda %2,20 ile 30 arasında olanlarda %1'dir.

Tablo 2: Araştırmaya Katılanların Demografik Özellikleri

Demografik Özellikler	Bireysel Gruplar	Sıklık	Oran (%)
Cinsiyet	Erkek	161	0,1
	Kadın	107	39,9
Medeni hali	Bekâr	98	36,6
	Evli	170	63,4
Yaş grubu	20 yaş altı	10	3,8
	20 yaş ve üzeri ve 30 yaş altı	113	42,2
	30 yaş ve üzeri ve 40 yaş altı	110	40,9
	40 yaş ve üzeri ve 50 yaş altı	32	11,9
	50 yaş ve üzeri ve 60 yaş altı	3	1,2
	60 yaş ve üzeri ve 70 yaş altı	0	0
Şu anki amirle çalışma süresi	5 yıldan az	191	71,3
	5 yıl ve üzeri ve 10 yıldan az	49	18,3
	10 yıl ve üzeri ve 15 yıldan az	22	8,2
	15 yıl ve üzeri ve 20 yıldan az	4	1,5
	20 yıl ve üzeri ve 30 yıldan az	2	0,7
Şu anki kurumla çalışma süresi	5 yıldan az	158	59,1
	5 yıl ve üzeri ve 10 yıldan az	75	27,9
	10 yıl ve üzeri ve 15 yıldan az	29	10,8
	15 yıl ve üzeri ve 20 yıldan az	4	1,5
	20 yıl ve üzeri ve 30 yıldan az	2	0,7
Öğrenim durumu	İlkokul	30	11,2
	Ortaokul	59	21,9
	Lise	88	32,9
	Ön Lisans	39	14,6
	Lisans	43	16,1
	Yüksek Lisans	9	3,3
Meslek	Finans	25	9,3
	Araştırma geliştirme	10	3,8
	Satış	80	29,8
	İnsan kaynakları	15	5,6
	Sağlık hizmetleri	9	3,3
	Dağıtım	39	14,6

	Muhasebe Üretim/üretim yönetimi Basın ve halkla ilişkiler Yönetim bilgi sistemi Diğer	30 12 5 5 38	11,2 4,4 1,9 1,9 14,2
Şu an çalıştığınız bölüm	Finans Araştırma geliştirme Satış İnsan kaynakları Sağlık hizmetleri Dağıtım Muhasebe Üretim/üretim yönetimi Basın ve halkla ilişkiler Yönetim bilgi sistemi Diğer	20 7 94 9 9 36 30 15 3 10 35	7,4 2,6 35,1 3,3 3,3 13,5 11,2 5,6 1,1 3,8 13,1
Çalıştığı organizasyon	1 2 3 4 5 6 7 8 9	41 20 39 41 16 34 23 41 13	15,3 7,4 14,6 15,3 5,9 12,7 8,6 15,3 4,9
Toplam		268	100

3.2. Ölçekler

Araştırmada kullanılan bağımsız ve bağımlı değişkenleri ölçmek için kullanılan ölçekler aşağıda açıklanmaktadır. İş yükümlülükleri, araştırmanın bağımsız değişkeni, iş tatmini, örgütsel bağlılık ve işten ayrılma niyeti ise araştırmanın bağımlı değişkenidir. Kullanılan ölçekler daha önce kullanılan ve psikometrik özellikleri daha önceki çalışmalarda kanıtlanmış olan ölçeklerdir. Bu özellikler, daha önce yapılan ve aşağıda kaynak olarak gösterilen ilgili çalışmalarda belirtilmiştir. İlgili ölçeklerle ilgili olarak bu çalışmada bulunan psikometrik özellikler ilgili kaynaklarda daha önce bulunan psikometrik özellikleri desteklemektedir. Örneğin, örgüte duyulan yükümlülük düzeyinin belirlenmesi amacıyla Kahn (1990) tarafından geliştirilen işe duyulan yükümlülük ölçeği, iş tatmin düzeylerinin belirlenmesi amacıyla ise Warr, Cook ve Wall (1979) tarafından hazırlanan iş tatmin ölçeği, örgütsel bağlılık düzeyinin belirlenmesi amacıyla Meyer ve Allen (1997) ve Meyer, Allen ve Smith (1993) tarafından geliştirilen örgütsel bağlılık ölçeği, işten ayrılma niyetinin belirlenmesi amacıyla Wayne, Shore ve Liden (1997) ve Lum, Kervin, Clark, Reid ve Sirola (1998) tarafından geliştirilen ölçek kullanılmıştır.

İş Yükümlülükleri. İş yükümlülüklerini ölçmek için Rich, Lepine ve Schufeli, Taris, Le Blanc, Bakker ve De Jonge, 2001 ve Crawford, 2010) tarafından, Kahn'dan (1990) alınan ve 18 ifadeden oluşan ölçek kullanılmıştır. Ölçek fiziksel yükümlülük (altı madde), duygusal yükümlülük (altı madde) ve bilişsel yükümlülük (altı madde) olmak üzere üç alt ölçekten oluşmaktadır. Örnek maddeler fiziksel yükümlülük için "İşinde iyi bir performans sergilemek için elinden geleni yapma", duygusal yükümlülük için "İş hakkında olumlu duygulara sahip olma", bilişsel yükümlülük için "İşte, aklın işte olması" olarak gösterilebilir. Kişiler 18 madde ile ilgili düşüncelerini 1 = "Kesinlikle katılmıyorum" ile 5 = "Kesinlikle katılıyorum" arasında değişen tespitli, 5'li Likert ölçeği kullanarak ifade etmişlerdir. İş yükümlülüğü için alfa güvenirliği 0,95 olarak hesaplanmıştır.

İş Tatmini. İş tatminini ölçmek için Warr, Cook ve Wall (1979) tarafından geliştirilen ve 16 ifadeden oluşan ölçek kullanılmıştır. Ölçek iş tatmini üzerine kurulan 16 ifadeden "Terfi (yükselme, ilerleme) şansından memnunum", "Kendi çalışma yöntemimi seçme konusundaki özgürlükten memnunum", "Yaptığım tavsiyelere verilen önemden memnunum", "Çalıştığım kurumda yönetim ve çalışanlar arasındaki işçi-işveren ilişkilerinden memnunum", "Bize verilen

sorumluluk miktarından memnunum” maddeleri örnek olarak verilebilir. Anketi yanıtlayanlar 1 = “Aşırı derecede memnun değilim” ile 7 = “Aşırı derecede memnunum” arasında değişen tespitlerden oluşan yedili Likert ölçeği kullanmışlardır. Bu ölçümün alfa güvenirliği 0,90 olarak hesaplanmıştır.

Örgütsel Bağlılık. Bu değişken Meyer ve Allen (1997) ve Meyer, Allen ve Smith (1993) tarafından geliştirilen örgütsel bağlılık ölçeği kullanılarak ölçülmüştür. Bu ölçek, esas olarak duygusal bağlılık (altı madde), normatif bağlılık (altı madde) ve devam bağlılığından (altı madde) oluşan 18 maddelik örgütsel bağlılık ölçeğidir. Duygusal bağlılık için “Kariyerinin geri kalanını bu kurumda geçirmekten çok mutluluk duyma”, devam bağlılığı için “Çalıştığı kurumdan ayrılmayı düşünmeyi gerektirecek seçeneklerin sayısının çok az olduğuna inanma” ve normatif bağlılık için “Çalıştığı kurumdan, içindeki insanlara karşı sorumluluk duyduğu için, şu anda ayrılmama” maddeleri örnek ifadelerdendir. Anketi yanıtlayan işgörenler 1 = “Aşırı derecede memnun değilim” ile 7 = “Aşırı derecede memnunum” arasında değişen tespitlerden oluşan yedili Likert türü ölçeği kullanmışlardır. Bu ölçümün alfa güvenirliği 0,94 olarak hesaplanmıştır.

İşten Ayrılma Niyeti. İşten ayrılma niyetini ölçmek için Wayne, Shore ve Liden (1997) ve Lum, Kervin, Clark, Reid ve Sirola (1998) tarafından geliştirilen ve 8 ifadeden oluşan ölçek kullanılmıştır. Örnek ifadeler “İşimden ayrılmayı ciddi bir şekilde düşünüyorum”, “Daha iyi bir iş bulur bulmaz, bu kurumdan ayrılacağım”, “Sanırım önümüzdeki beş yıl boyunca hala bu kurumda çalışıyor olacağım” olarak gösterilebilir. Kişiler 8 ifade ile ilgili düşüncelerini 1 = “Yüksek derecede katılmıyorum” ile 7 = “Yüksek derecede katılıyorum” arasında değişen tespitli, 7’li Likert ölçeği kullanarak ifade etmişlerdir. İşten ayrılma niyeti için alfa güvenirliği 0,95 olarak hesaplanmıştır.

Kontrol Değişkenleri. Yapılan araştırmalar göz önünde bulundurularak; cinsiyet, medeni durum, yaş, şu anki amirle çalışma süresi, şu anki kurumla çalışma süresi ve eğitim kontrol değişkenleri olarak kullanılmıştır. (Örn., Bedeian, Ferris ve Kaçmar, 1992; Janssen ve Van Yperen, 2004; Locke, 1976; Morrison vd., 2005; Organ ve Ryan, 1995; Schleicher vd., 2004; Van Dyne, Graham ve Dienesch, 1994; Williams ve Shiaw, 1999). Bununla beraber Cialdini, Borden, Thorne, Walker, Freeman ve Sloan (1976) tarafından yapılan araştırmada da cinsiyet, medeni durum, yaş gibi kişisel özelliklerin bireyin sosyal bir grupta olan ilişki hakkında bilgi verdiği bulunmuştur. Buradan da anlaşılacağı üzere bu 6 kontrol değişkeni

işgörenlerin işiyle ilgili yakın ilişkisini ortaya koymaktadır. Cinsiyet ve medeni durum sırasıyla kadın için “0” ve erkek için “1”; bekâr için “0” ve evli için “1” olarak kodlanan ikili değişkenler şeklinde ölçülmüştür. Grubun yaşı 0 = “20 yaş altı”, 1 = “20-29 yaş arası”, 2 = “30-39 yaş arası”, 3 = “40-49 arası ”, 4 = “50- 59 yaş arası”, 5 = “60- 69 yaş arası” şeklinde gruplandırılarak ölçülmüştür. Grubun şu anki gruba ve amirle çalışma süreleri 0 = “5 yıldan az”, 1 = “5-9 arası”, 2 = “10-14 arası”, 3 = “15-19 arası ”, 4 = “20-24 arası”, 5 = “25-29 arası” olarak gruplandırılarak ölçülmüştür. Grubun öğrenim durumu ise, 1 = “ilkokul mezunu”, 2 = “ortaokul mezunu”, 3 = “lise mezunu”, 4 = “ön lisans mezunu”, 5 = “lisans mezunu”, 6 = “yüksek lisans mezunu” şeklinde gruplandırılarak ölçülmüştür.

3.3. Metod

Bu çalışma nicel veri toplamaya temel oluşturmak üzere nitel veri toplama (anket) araştırma türüne uygun olarak planlanıp gerçekleştirilmiştir. Bireyin iş yükümlüklerinin iş tatmini, örgütsel bağlılık ve işten ayrılma niyeti üzerindeki etkisi dikkate alınarak, bu çalışmanın kapsamına çeşitli sektörlerdeki(bankacılık, ithalat, sağlık gibi), çeşitli meslek grupları (finans sorumlusu, satış danışmanı, dağıtım ve pazarlama elemanı gibi) ele alınmıştır. Hatay' da bulunan zümrelere göre tesadüfî seçilen toplam 9 işletmeden toplam 290 işgörenin bu araştırma kapsamına alınması düşünülmüştür. Araştırma için gereken izinler kurumlardan ve araştırmaya katılacak kişilerden alındıktan ve ölçek uygulandıktan sonra eksiksiz veri sağlayan toplam 268 işgörenin anket verileri değerlendirilmiştir. Geri dönen bu anket formlarındaki cevaplar kodlanarak “SPSS” (Statistical Package for Social Science) ile analiz edilmiştir.

Bu tezde basit regresyon kullanıldığından dolayı analizimizde çoklu eşdoğrusallık problemi bulunmaktadır. Çünkü, çoklu eşdoğrusallık bir regresyon denkleminde iki bağımsız sürekli değişken olduğu zaman eğer iki değişken arasındaki korelasyon yüksek ise söz konusudur.

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

HİPOTEZ TESTLERİ

Bu bölümde değişkenler arasındaki ilişkileri ortaya çıkarmak için kullanılan testlere, analizlere ve bunların sonuçlarına yer verilmektedir. Önce korelasyon analizi sonuçları açıklanmakta, sonrasında ise regresyon analizi sonuçlarına yer verilmektedir.

4.1. Tanımlayıcı İstatistikler

Tablo 3, çalışmanın değişkenleri arasındaki korelasyonları vermektedir. Araştırmanın bağımsız değişkeni olan iş yükümlülükleri ile bağımlı değişkenleri olan iş tatmini arasında pozitif ve anlamlı bir ilişki vardır ($r = 0,74, p < 0,01$). İş yükümlülükleri ile diğer bir bağımlı değişken olan örgütsel bağlılık arasında ise pozitif ve anlamlı bir ilişki vardır ($r = 0,74, p < 0,01$). İş yükümlülükleri ile üçüncü ve son bağımlı değişkeni arasında ise negative ve anlamlı bir ilişki vardır ($r = -0,68, p < 0,01$). Bu sonuçlar araştırmanın hipotezlerini desteklemektedir.

Kontrol değişkenleri incelendiğinde, örgütteki tecrübe arttıkça çalışanın iş yükümlülükleri ($r = 0,15, p < 0,05$) ve iş tatmini ($r = 0,15, p < 0,05$) artmakta, işten ayrılma niyetini ise azaltmaktadır ($r = -0,13, p < 0,05$). Çalışanın eğitim düzeyi arttıkça, iş tatmini düzeyi de artmaktadır ($r = 0,13, p < 0,05$). Son olarak da, çalışanın amirle çalışma süresi arttıkça, işten ayrılma niyeti azalmaktadır ($r = -0,14, p < 0,05$). Cinsiyet, medeni durum ve yaş kontrol değişkenlerinin iş yükümlülüğü, iş tatmini, örgütsel bağlılık ve işten ayrılma niyeti arasında anlamlı bir korelasyon olmadığı görülmektedir (Tablo 3).

Tablo 3: Değişkenler Arası Korelasyon Katsayıları (n = 268)

Sıra Değişken No	1	2	3	4	5	6	7	8	9
1. Cinsiyet									
2. Medeni durum	0,19**								
3. Yaş	-0,21**	-0,36**							
4. Şu anki amirle tecrübe	-0,02	-0,16**	0,39**						
5. Örgütteki tecrübe	-0,07	-0,24**	0,49**	0,79**					
6. Eğitim	-0,30**	0,05	-0,15*	0,10	-0,02				
7. İş yükümlülükleri	-0,04	0,03	0,02	0,09	0,15*	0,11			
8. İş tatmini	-0,01	0,01	0,07	0,17	0,15*	0,13*	0,74**		
9. Örgütsel bağlılık	0,00	0,03	0,05	0,09	0,10	0,09	0,72**	0,85**	
10. İşten ayrılma niyeti	-0,05	-0,02	-0,10	-0,14*	-0,13*	-0,10	-0,68**	-0,79**	-0,86**

Not: ** Korelasyon 0,01 seviyesinde anlamlıdır (2 yönlü)

* Korelasyon 0,05 seviyesinde anlamlıdır (2 yönlü)

4.2. Hipotez testleri

Bu çalışmanın hipotezlerini test etmek için hiyerarşik regresyon analizi kullanılmıştır. Bunun için cinsiyet, medeni durum, yaş, şu anki amirle çalışma süresi, şu anki kurumla çalışma süresi ve eğitim kontrol değişkeni olarak kullanılmış ve Model 1’de regresyon denklemine girilmiş, araştırmının bağımsız değişkeni olan iş yükümlülükleri de Model 2’de regresyon denklemine girilmiştir. Hiyerarşik regresyon analizi sonuçları Tablo 4’te sunulmaktadır.

Araştırmının 1. Hipotezi, “İş yükümlülükleri iş tatminine pozitif ve anlamlı bir etki eder” şeklinde idi. Bu hipotezi test etmek için kontrol değişkenleri Model 1’de, bağımsız değişken olan iş yükümlülükleri ise Model 2’de regresyon denklemine girildi ve iş yükümlülüklerinin, çalışanın iş tatminine etkisini inceleyen Hipotez 1 test edildi. Sonuçlar, iş yükümlülüklerinin iş tatminine pozitif ve anlamlı bir etki ettiğini ($\beta = 0,75, p < 0,001$) göstermektedir. İş yükümlülüklerinin, kontrol değişkenlerinin ötesinde iş tatminine katkısı %53 düzeyindedir ($\Delta R^2 = 0,53, \Delta F = 320,34, p < 0,001$). Bu sonuçlar, Tablo 4’te iş tatmini ile ilgili 2 kolonda gösterilmektedir. Başka bir deyişle, iş yükümlülükleri iş tatminindeki varyasyonun %53’ünü açıklamaktadır. Yukarıda, ilgili değişkenler arasındaki korelasyonun pozitif ve anlamlı bulunması, burada ise bunu destekler hiyerarşik regresyon sonucuna ulaşılması araştırmının Hipotez 1’ini desteklemektedir. Buna göre, iş yükümlülükleri iş tatminine pozitif ve anlamlı bir etki etmektedir.

Araştırmının 2. Hipotezi, “İş yükümlülükleri örgütsel bağlılığa pozitif ve anlamlı bir etki eder” şeklinde idi. Bu hipotezi test etmek için kontrol değişkenleri Model 1’de, bağımsız değişken olan iş yükümlülükleri ise Model 2’de hiyerarşik regresyon denklemine girildi ve iş yükümlülüklerinin, çalışanın örgütsel bağlılığına etkisini inceleyen Hipotez 2 test edildi. Sonuçlar, iş yükümlülüklerinin iş tatminine pozitif ve anlamlı bir etki ettiğini ($\beta = 0,73, p < 0,001$) göstermektedir. İş yükümlülüklerinin, kontrol değişkenlerinin ötesinde iş tatmininin açıklamasına katkısı %50 düzeyindedir ($\Delta R^2 = 0,50, \Delta F = 267,96, p < 0,001$). Bu sonuçlar, Şekil 5’te örgütsel bağlılık ile ilgili 2 kolonda sunulmaktadır. Başka bir deyişle, iş yükümlülükleri örgütsel bağlılıktaki varyasyonun %50’sini açıklamaktadır. Sonuç olarak, yukarıda, ilgili değişkenler arasındaki korelasyonun pozitif ve anlamlı bulunması, burada ise bunu destekler hiyerarşik regresyon sonucuna

ulaşılması araştırmanın Hipotez 2'sini desteklemektedir. Buna göre, iş yükümlülükleri iş tatminine pozitif ve anlamlı bir etki yapmaktadır.

Araştırmanın 3. Hipotezi, "İş yükümlülükleri işten ayrılma niyetine negatif ve anlamlı bir etki eder" şeklinde idi. Bu hipotezi test etmek için ilgili 6 kontrol değişkeni Model 1'de, bağımsız değişkeni olan iş yükümlülükleri ise Model 2'de hiyerarşik regresyon denkleminde girildi ve iş yükümlülüklerinin, çalışanın işten ayrılma niyetine etkisini inceleyen Hipotez 3 test edildi. Sonuçlar, iş yükümlülüklerinin işten ayrılma niyetine negatif ve anlamlı bir etki ettiğini göstermektedir ($\beta = -0,70, p < 0,001$). İş yükümlülüklerinin, kontrol değişkenlerinin ötesinde işten ayrılma niyetini açıklamadaki varyasyonun %46'sını açıkladığı görülmektedir ($\Delta R^2 = 0,46, \Delta F = 238,52, p < 0,001$) (Tablo 4, işten ayrılma niyeti ile ilgili 2 kolon). Başka bir deyişle, iş yükümlülükleri arttıkça, işten ayrılma niyeti azalmaktadır. Sonuç olarak, yukarıda, ilgili değişkenler arasındaki korelasyonun negatif ve anlamlı bulunması, burada ise bunu destekler hiyerarşik regresyon sonucuna ulaşılması araştırmanın Hipotez 3'ünü desteklemektedir. Buna göre, iş yükümlülükleri işten ayrılma niyetine negatif ve anlamlı bir etki etmektedir.

Kontrol değişkenlerinin Model 2'deki (Tablo 4) anlamlı etkileri dikkate alındığında, ilgili kontrol değişkenlerinin araştırmada gerekli olduğu görülmektedir. Örneğin, iş yükümlülükleri ile iş tatmin arasındaki ilişkiye (Model 2) şu anki amirle tecrübe pozitif yönde, organizasyondaki tecrübe olumsuz yönde etki etmektedir. Bir bakıma, çalışan iş yerinde çalışmaktan tatminsiz olsa bile, şu anki amirle olan tecrübelerinin iyi yönde olması onu işletme çalışmaya yönlendirmektedir. İş yükümlülüklerinin örgütsel bağlılık üzerindeki etkisinin incelendiği hiyerarşik regresyon denkleminde (Model 2, Tablo 4), hiçbir kontrol değişkeni anlamlı çıkmamıştır. İş yükümlülüklerinin çalışanın işten ayrılma niyetine etkisini inceleyen hiyerarşik regresyon denkleminde (Model 2, Tablo 4), cinsiyet, yaş ve şu anki tecrübenin işten ayrılma niyetine olumsuz, organizasyondaki tecrübenin ise olumlu etki ettiği görülmektedir. Dolayısıyla, kontrol değişkenlerinin bu anlamlı etkileri dikkate alındığında, araştırmada kullanılmalarının önemi ve gerekliliği ortaya konmuş olacaktır.

Yukarıdaki korelasyon ve hiyerarşik regresyon sonuçları dikkate alındığında, araştırmanın her üç hipotezinin de desteklendiği görülmektedir. Ayrıca, kontrol değişkenlerinin araştırmaya dâhil edilmesi de ilgili bağımlı ve bağımsız değişkenler

arasındaki ilişkilerin hangi kontrol unsurları dikkate alınarak incelenmesi gerektiğini de göstermektedir.

4.3. Araştırma Sonuçları

Araştırmanın analiz aşamasında, değişkenlerin birbirleri üzerindeki etkileri regresyon analizi ile aralarındaki ilişkiler ise korelasyon analizi ile açıklanmaya çalışılmıştır. İş yükümlülüklerinin iş tatminini, örgütsel bağlılık ve işten ayrılma niyeti üzerine etkisini belirlemek amacıyla 3 hipotezle test etmek mümkün olabilmektedir.

Tablo 3'te, ele alınan değişkenlerin birbirleri ile aralarındaki ilişkiyi belirlemek amacıyla yapılan korelasyon analizi sonuçları görülmektedir. Tablo sonuçları dikkate alındığında, iş yükümlülüklerinin, iş tatmini ve örgütsel bağlılık ile pozitif yönde anlamlı, işten ayrılma ile negatif yönlü anlamlı bir ilişki içinde olduğu görülmüştür. Kısacası, ele alınan tüm değişkenlerin 0,01 ve 0,05 anlamlılık düzeyinde olduğu ve işten ayrılma haricinde doğrudan pozitif çift yönlü anlamlı ilişkiler içinde olduğu söylenebilir

Tablo 4: İş Yükümlülükleri, İş Tatmini, Örgütsel Bağlılık ve İşten Ayrılma Niyetine Etkileri ^{a, b}

Değişkenler	İş Tatmini		Örgütsel Bağlılık		İşten Ayrılma Niyeti	
	Mo	Mo	Mo	Mo	Mo	Mo
	del	del	del	del	del	del
	1	2	1	2	1	2
Kontrol Değişkenleri						
1. Cinsiyet			—		—	—
2. Medeni durum		—			—	—
3. Yaş					—	—
4. Şu anki amirle tecrübe			—		—	**
5. Organizasyondaki tecrübe		**	—	—	—	**
6. Eğitim		*	—		—	**
Bağımsız Değişkenler						
7. İş yükümlülükleri		0,75***		0,73***		0,70***
R^2	0,04	0,57	0,02	0,52	0,04	0,50
<i>Adjusted R²</i>	0,02	0,56	0,00	0,51	0,01	0,48
ΔR^2		0,53		0,50		0,46
ΔF			320		267	238

	1,96	,34 ^{***}	0,96	,96 ^{***}	1,60	,52 ^{***}
Δdf	6,261	1,260	6,261	1,260	6,2261	1,260

^a $n = 268$. ^b Standartlaştırılmış regresyon katsayıları rapor edilmiştir.

* $p < 0,05$

** $p < 0,01$

*** $p < 0,001$

SONUÇ ve ÖNERİLER

İşgörenlerin organizasyonları ile duygusal, bilişsel, fiziksel bir bağ hissederek psikolojik bir köprü kurmaları, kendilerini çalıştıkları şirketin bir parçası olarak görmelerinin önemi, son yıllarda araştırmalara oldukça sık konu olmaktadır. Bunun en temel nedenlerinden biri, işgörenlerin kendilerini organizasyonlarıyla bütünleştirerek işe katılımlarının diğer bir deyişle, iş yükümlülüklerinin gerek işgören gerekse organizasyon açısından olumlu ve önemli sonuçlar doğurmasıdır.

1. Teorik Katkılar

Bu çalışmada iş yükümlülükleri hakkındaki farklı kavramsal tanımlamalardan hareketle, bu kavramın kapsamlı bir tanımlanması yapılmış, iş yükümlülüğü ile ilişkili olduğu düşünülen ve ilgili kaynaklarda az yer verilen kavramlara değinilmiştir. Yapılan çalışmalar kişilerin içindeki iş yükümlülüğünün günden güne farklılaştığını göstermektedir (Xanthopoulou ve Bakker, 2012). Bununla birlikte bu çalışmadan önce yapılan çalışmalar incelendiğinde iş yükümlülükleri, iş tatmini, örgütsel bağlılık ve işten ayrılma niyeti arasındaki ilişki genelde birbirinden ayrı veya bir kısmı karşılaştırılarak alınmış ya da daha farklı değişkenlerle karşılaştırılmıştır.

Yapılan analiz ve elde edilen bulgular ışığında iş yükümlülüklerinin iş tatminini olumlu ve anlamlı bir şekilde etkilediğini öneren Hipotez 1'in desteklendiği söylenebilir. Bunun paralelinde işe katılım derecesini açıklayan iş yükümlülükleri davranışının, çalışanın işe olan ilgisinin artmasına, işinin ona anlamlı gelmesine ve işinde yüksek bir canlılık göstermesine sebep olduğundan işiyle bütünleşmesine yardımcı olacaktır. İşiyle bütünleşen işgören işinden beklentilerini bu şekilde gerçekleştirme davranışı gösterecek ve kendini işinden alamayarak yükümlü olmayanlara göre daha fazla tatmin olacaktır. İşinde iyi bir performans sergilemek için elinden geleni yapan, işine ilgi duyan, işine dikkatle odaklanan işgören işini iyi yapmaya çalıştığından takdir edildikçe işinden aldığı zevk ve tatmin daha yüksek olacaktır. İşgören işinden zevk alıp onu büyük bir şevkle yaptığından, organizasyonla ilgili iyi- kötü her şeyi dikkate aldığında bir bütün olarak işinden yüksek düzeyde tatmin olmayı sürdürecektir.

İş yükümlülüklerinin örgütsel bağlılık üzerindeki pozitif etkisini öne süren Hipotez 2’de bulgular sonucunda desteklenmiştir. İş yükümlülüğünün örgütsel bağlılığı arttırdığı görülmüştür (Bakker ve Demerouti, 2007; Rich, LePine ve Crawford, 2010). Bu doğrultuda çalışanın iş yükümlülüğüne bağlı olarak, işinde yoğun bir şekilde ve tüm enerjisiyle çalışmasına organizasyonu ile bütünleşmesine, onu sahiplenmesine katkıda bulunduğu ortaya çıkmaktadır. İşiyile bütünleşen, ona tutkun olan işgören örgütüyle de özdeşleşecek ve yüksek bir bağlılıkla iş hayatının geri kalanını bu kurumda geçirmeyi isteyecektir. Kısacası çalışanların iş yükümlülüğü ve işe adanmışlık düzeyleri yükseldikçe, örgüt amaçlarına ve değerlerine de bağlılıkları artmaktadır.

İş yükümlülüğünün işten ayrılma niyeti üzerinde negatif ve anlamlı etkisini öne süren Hipotez 3 de desteklenmiştir. Bu sonuçlar yükümlülüğe bağlı olarak işine yüksek derecede ilgi duyan çalışan işini muazzam bir dinçlikle yaptığından, bir takım zorluklarla karşılaşsa dahi işini sebatla yapmaya devam etmekte ve işine böylesine tutkun olduğundan işten ayrılma niyetine girmemektedir. Aksi halde işi çalışanı çekmiyorsa işgören çalışmak istememekte, bir süre sonra da işten ayrılma niyetine girebilmektedir. Görüldüğü gibi araştırma sonuçları, iş yükümlülüklerinin, çalışanın iş tatmini ve örgütsel bağlılığı üzerinde pozitif ve anlamlı bir etkiye, çalışanın işten ayrılma niyeti üzerinde ise negatif ve anlamlı bir etkiye sahip olduğunu göstermektedir.

“Cinsiyet” kontrol değişkeniyle ilgili olarak, kadın ve erkek çalışanların iş tatmini düzeyleri arasında farklılık bulunmadığı görülmüştür. Literatürde yer alan araştırmalar da bu sonucu destekler niteliktedir; cinsiyet değişkeninin iş tatmininde bir etken olmasına rağmen hangi cinsin daha çok tatmin sağladığı konusunda tutarsız sonuçlar bulunmaktadır (Baş ve Ardiç, 2002). İşten ayrılma niyetinde ise cinsiyet farklılığının işten ayrılma niyeti düzeyleri arasında farklılıklar bulunmuştur.

Çalışmada “eğitim” ve “şu anki işteki tecrübe” kontrol değişkenleri iş tatmini üzerindeki olumlu etkisiyle istatistikî bir öneme sahip olduğu ortaya çıkmıştır. İşgörenlerin eğitim ve işteki tecrübe durumu arttıkça, iş tatmin düzeyinin arttığı görülmektedir. Aynı şekilde yükümlü olduğu söylenen işgörenlerin yeni bilgileri kabul etme yeteneği yönünden güçlü ve yeni şeyler denemek için daha istekli olduğu bulunmuştur (Bakker, 2011). Kontrol değişkenlerinden “organizasyondaki tecrübe”nin ise iş tatminini olumsuz etkilediği görülmektedir. Açıklamak gerekirse,

organizasyondaki tecrübe arttıkça iş tatmini azalmaktadır. Buna karşın “organizasyondaki tecrübe”nin işten ayrılma niyetine pozitif etkide bulunduğu dikkat çekmektedir. Buna göre işgörenin organizasyondaki tecrübesi arttıkça işten ayrılma niyeti de artmaktadır. “Yaş”, “şu anki işteki tecrübe” şeklindeki kontrol değişkenleri ise işten ayrılma niyetini negatif olarak etkilemektedir. İşgörenin yaşı, işteki tecrübesi arttıkça işten ayrılma niyeti azalmaktadır. Çalışanların yaşları ilerledikçe işlerinde daha çok tatmin oldukları ve işten ayrılmaya meyilli olmadıkları görülmektedir. Bunun nedeni ise, ilerleyen yaşla birlikte, deneyim nedeniyle örgütle uyumun artması olabilir. Diğer yandan, daha genç çalışanların yükselme ve diğer iş koşullarına yönelik aşırı beklentilere sahip olmaları nedeniyle, işe yeni başladıklarında tatminsiz olma ve işten ayrılma olasılıkları oldukça yüksektir. Yaşın ve işteki tecrübenin dolaylı olarak da olsa iş tatmini ve işten ayrılma niyetini etkilemesinden dolayı, iş yükümlülüklerini aynı doğrultuda etkileyebileceği söylenebilir. Daha önce yapılan araştırmalarda da işteki tecrübenin iş yükümlülüğüyle olumlu yönde ilişkili olduğu bulunmuştur (Bakker vd., 2012).

2. Yönetim Uygulamalarına Katkılar

Bu araştırma farklı sektörlerde çalışanların iş yükümlülüğü, bağlılık, tatmin ve işten ayrılma niyetlerinin ölçülmesi yöneticilere önemli veriler sunmaktadır. Bu veriler sayesinde yöneticilere, yönetim modellerini değerlendirip tekrar gözden geçirme fırsatı sağlanılmaktadır. Yapılan analizler sonucunda belirlenen örneklem kütlesi için iş yükümlülüğü ile iş tatmini ve örgütsel bağlılık arasında anlamlı ve pozitif yönlü bir ilişkinin işten ayrılma niyetiyle anlamlı ve negatif bir ilişkinin bulunduğu sonucu ortaya çıkmıştır. İş yükümlülüğü, çalışanların motivasyonel-duygusal bir durumu düşünce-eylem birikimine dönüştürmesini sağlamaktadır (Bakker, 2011; Tims vd., 2013). Buna göre yöneticiler tarafından çalışanın iş yükümlülüğünü arttırmaya yönelik kişinin kapasitesine yönelik görevler verilmeli, görevleri başarıyla ve büyük bir enerjiyle yerine getiren işgören ödüllendirilmelidir. Yükümlü çalışanların mutluluk ve coşku gibi olumlu duyguları yaşama olasılığı yüksektir (Demerouti ve Cropanzano, 2010). Bu duygulara sahip çalışan iş yükümlülüğüne sahip olmakla birlikte işinden tatmin de olacaktır. İşinden tatmin olan işgören çalıştığı kuruma bağlı olacak ve işten ayrılmayı düşünmeyecektir. Bunun aksine kendisine yeterliliğinden fazla görev yüklenen çalışan enerjisini sonuna kadar kullanarak tükenecek, işinde verimli olamayacaktır. İşgörene işinde

kendini dinç ve enerjik hissetmesi bakımından başarabileceğinden fazla iş yüklenmemesi, iş yükünün iş yükümlülüğünü olumsuz etkilediği çeşitli araştırmalarda da desteklenmektedir (Hakanen, Bakker ve Demerouti, 2005; Hakanen vd., 2006; Korunka, Kubicek, Schaufeli ve Honakker, 2009; Prieto, Soria, Martinez ve Schaufeli, 2008). Bu yüklenen işler sonucunda oluşan tükenmişlik ve yorgunluk hissi işgörenin işinden ve bağlı olduğu örgütten uzaklaşmasına neden olacaktır. Enerji tükenmesinin doğurduğu bir durum olan tükenmişlik duygusu, genelde üretkenliği yok eden bir durumdur (Mikolajczak vd, 2007; Goleman vd, 2006) Yöneticilerin bu tükenmişlik duygusunu azaltacak meditasyon, sosyal aktiviteler gibi yeni teknik yöntemler kullanması işgörenin işinde enerjik olmasına katkıda bulunacaktır. Bununla birlikte iş yükümlülüğünün diğer değişkenlere olan etkisiyle ilgili sonuçların, değişkenlerin nedenlerinin ve dinamiklerinin bilinmesi, olası olumsuz etkilerini ortadan kaldırma konusunda da yöneticilere yardımcı olacaktır. Bu doğrultuda yöneticilerin tükenmişliğe neden olan unsurları da dikkate alarak, işin yeniden tasarlanması, iş genişletme ve iş zenginleştirme gibi yöntemler yardımcı ile bu olumsuzlukları ortadan kaldıracakları düşünülmektedir. Yönetici, iş yükümlülüğünün yüksek düzeyde olması ve bunun yanında pozitif bireysel ve örgütsel sonuçlara ulaşması için hedefleri açık bir şekilde belirtilmeli, açık iletişim sistemine rehberlik etmelidir (Gruman ve Saks, 2011). Organizasyonlar açısından, işgörenin iş yükümlülüğünün artmasının sağlanması ve buna bağlı olarak işten ayrılma niyetine girmemesi için, örgüte katkılarını sağlama açısından olumlu psikolojiye etki eden bir çalışma ortamı sağlanmalıdır. İş yükümlülüğüne sahip olan çalışanların harekete geçirdiği ve çalışma ortamındaki becerilerini olumlu yönde etkilediğini gösteren davranışlar sergilediği görülmektedir (Breevaart vd., 2013; Tuckey vd., 2012). Bu yüzden işyerinde işgörenin pozitif psikolojisi üzerinde durulmalıdır (Cooper, 2005; Gable ve Haidt, 2005). Bu pozitif psikolojinin bozulmamasına dikkat edilmelidir. Bunu sağlayabilmek amacıyla ilerlenen yolda, düşük performans, yüksek tükenmişlik, güvensizlik, düşük bağlılık gibi önemli problemlerin iş yükümlülüğünü azaltmasına neden olmaması için, iş yükümlülüğü geliştirilirken dikkatli olunmalıdır (Schaufeli, Taris, Le Blanc, Peeters, Bakker, A.B. ve De Jonge, 2001).

Dikkat edilmesi gereken önemli noktalardan biri, organizasyonların işgörenlerinin yükümlülüğünü geliştirirken kendilerini örgütün bir parçası olarak görebilmelerini sağlamak ve enerjisini parçası olduğu örgüt için kullanmasına olanak

vermektir. İşletmelerde işgören devrinin en aza indirilmesi, işgörenlerin örgüt amaçlarına ve örgütüne bağlı şekilde etkin bir şekilde hareket etmesi ve iş tatminine bağlı olarak performansların artması için onlarda işe karşı yükümlülük duygusunun oluşması gerekmektedir. Bu duygunun oluşması için organizasyon da gerekli itina ve desteği göstermelidir. Örgütte yalnız olmadığını ve üstüne aldığı sorumlulukları yerine getirirken övüldüğünü hisseden işgören işine daha sıkı bağlanacak ve kendini ona adayacaktır.

Özetle organizasyonda işgörenlerin verimli, üretken, işletmeye bağlı, müşteriye hizmet etmeye ve hizmet sunmaya istekli olmaları için şu tavsiyelerde bulunulabilir:

- ✓ Enerji tükenmesi, güç kaybı ve karşılanmayan istekler sonucu duygusal tükenme ile sonuçlanan mesleki stresin oluşturduğu tükenmişliği (Maslach vd., 2001) azaltmak amacıyla işgören beklenti ve isteklerinin karşılanması
- ✓ Çalışana ödül verilmesi iş yükümlülüğünü arttıracığından (Koyuncu vd., 2006; Saks, 2006), örgüte sağladıkları katkılardan dolayı ödüllendirilmeleri
- ✓ Terfi şansı, takdir edilme duygusu, ücret ve yönetim-çalışan arasındaki işçi-işveren ilişkileri gibi konularda işgörenlerin bireysel beklentilerini araştırmak ve bu beklentilere uygun çözümler bulunması
- ✓ Çalışırken işlerine yoğunlaşabilmesi, işlerini yüksek enerji ve arzuyla yapmasını sağlamak amacıyla işgörenlerin tutum ve davranışlarını o yönde yönlendirmeye yönelik farkındalık ve bilinçlendirme eğitimlerine gönderilmesi
- ✓ Çalışanlara sosyal değişim ve gelişim sürecinde destek verilmesi de iş yükümlülüğünü arttıracığından (Hakanen, Bakker ve Schaufeli, 2006; Schaufeli ve Bakker, 2004) işgörenin bu süreçte desteklenmesi
- ✓ İşgörenlerin kişisel özelliklerini dikkate alarak bireylerin iş yükümlülüğü eğilimlerini geliştirmeye yönelik danışmanlık ve eğitimler üzerine de düşünülmesi, istenilen sonuçları almak yönünde organizasyonlara kolaylaştırıcı etki edecektir.

3. Araştırmanın Güçlü Yönleri ve Sınırlamaları

Günümüz işletmelerinde personelin işini büyük bir enerjiyle kendini adarcasına yapması anlamına gelen iş yükümlülüğünün artırılması giderek değer kazanan bir olgu haline gelmeye başlamıştır. Bunun yanında örgütsel amaç ve değerleri içselleştirmesi ve örgütle bütünleşmesi anlamına gelen örgütsel bağlılığın sağlanması, çalışanların yaptıkları işe ve işyerlerine iyi duygular beslemesi anlamına gelen iş tatmin düzeylerinin yükseltilmesi ve işten ayrılma niyetlerinin azaltılması önemli bir faktör haline gelmiştir. Zira iş yükümlülüğü ve dolayısıyla iş tatmini ve örgütsel bağlılığı sağlanmış çalışanların müşteri memnuniyetine, hizmet kalitesine ve işletmenin başarısına katkı sağlayacağı düşünülmektedir. Oldukça yeni bir kavram olan iş yükümlülüğünün iş tatmini, örgütsel bağlılık ve işten ayrılma niyeti üzerindeki etkileri üzerine şimdiye kadar bir araştırma yapılmadığından akademik literatüre diğerlerinden farklı bir katkı sağlamaktadır. Bu değişkenlerle beraber yaş, cinsiyet, medeni durum gibi demografik özellikleri temel alan değişkenler de iş yükümlülüğü ve etki ettiği değişkenlerle ilişkilendirilmeye dikkat edilerek analizlere katılmıştır.

Diğer çalışmalara nazaran bu çalışmada iş yükümlülüğünün etki ettiği bu değişkenlerle arasındaki ilişki oldukça geniş ve açıklayıcı bir biçimde irdelenmiştir. Yükümlülük alanında diğer araştırmaların çoğundan daha kapsamlı araştırmalar yapılmış, 9 farklı organizasyonun 268 farklı meslek gruplarından toplanan verilerin sonuçlarının analiz edilmesiyle kurulan hipotezlerin tümünün desteklendiği görülmüştür. Yüksek yükümlülüğün pozitif (yüksek iş tatmini ve örgütsel bağlılık) ve negatif (tükenmişlik) sonuçlarının olabileceği ve bunların iş tatmini, örgütsel bağlılık ve işten ayrılmayı etkilediği ve oluşturulan hipotezleri desteklediği ortaya çıkmış ve bu ilişki modelize edilerek kavramsallaştırılmıştır. Çalışanların iş yükümlülüğünün etkilerini açıklamak için gerçekleştirilen bu çalışma, bireylerin iş tatminini, örgüte bağlılığını anlama ve arttırmak, bunun yanında örgütte kalmalarını sağlayıp işten ayrılma niyetine girmelerini azaltmak adına hem literatüre hem organizasyonlara önemli bilgiler sunmaktadır.

Farklı işletmelerin (9) dikkate alınması, sonuçların Hatay iline genelleştirilmesi bakımından önemlidir. İş yükümlülükleri gibi çok yeni bir yapının ülkemizdeki bir araştırmaya konu olması zayıf olan iş yükümlülüğü literatürümüzün sadece ülkemizde değil dünyada da gelişmesine katkı sağlayacaktır. Anket geri dönüşüm oranının yüksek olması da bu çalışmanın güçlü yönleri arasındadır. Son

olarak batıda geliştirilen ölçeklerin ülkemizde güvenilirliklerinin test edilmesi ve güvenilir olduklarının gösterilmesi ilgili ölçeklerin daha yaygın bir şekilde kullanılmasına, bu suretle de bilginin üretilmesine katkı sağlayacaktır.

Çalışmanın uygulama alanı düşünüldüğünde, gelecekte farklı meslek grupları, sektörler ve ülkelerde yapılacak çalışmalar değişkenler arası ilişkiyi ortaya koyma konusunda daha fazla bilgi sağlayacaktır. Çalışmanın genellenebilirliği Hatay ili ile sınırlıdır, bu nedenle çalışmanın farklı örneklem grupları için de tekrarlanması genellenebilirliğini artıracaktır.

4. Gelecekteki Araştırmalara Yol Gösterme

Belirli sektörlerde çalışanların iş yükümlülüğü hakkında daha fazla bilgi sahibi olmak için, gelecek çalışmaların iş yükümlülüğünün farklı boyutları ile diğer bireysel ve örgütsel değişkenler arasındaki ilişkilere yönelmesi faydalı olabilir. Ayrıca bundan sonraki çalışmalarda iş yükümlülüğü boyutları arasındaki ilişkiler de modele dâhil edilmesi de önerilebilir.

Bundan sonra yapılacak çalışmalar, örgütün yapısal özelliklerini, bireyin örgüt içindeki rolünü ve aile yaşantısıyla ilgili etkileri ele alarak gerçekleştirilebilir. Bununla birlikte özel kurumlar ve devlet kurumları karşılaştırılıp benzer çalışmalar yapılarak, söz konusu değişkenlerin aynı sektörlerin farklı kurumlarında farklı sonuçlar doğurup doğurmayacağı mukayese edilebilir. Aynı zamanda yapılacak çalışmalar, işgörenin iş tatmini, örgütsel bağlılık ve işten ayrılma niyetlerinin kendi aralarındaki ilişkileri ele alınarak gerçekleştirilebilir.

Araştırmayı detaylandırmak ve iş yükümlülükleri kavramının derinlerine inmek amacıyla, iş yükümlülüklerinin boyutlarını birer bağımsız değişken olarak düşünerek, çalışanların performansı üzerindeki etkilerini araştıran çalışmaların yapılması da önerilebilir. Bunların yanında farklı kültürlerde ve farklı toplumlarda çalışanların iş yükümlülüğünün kültürel değişkenleri de ele alarak incelemek araştırmalara katkıda bulunabilir. Yapılan çalışmalardan ortaya çıkan sonuç; işgörenden örgütlerine karşı sahip oldukları yükümlülük duygusu onların iş tatmin düzeylerini, buna bağlı olarak örgütsel bağlılık ve iş bırakma niyetlerini etkilemektedir.

Gelecek çalışmalarda stres, roller ve iş özelliklerinden kaynaklanan değişkenler de modele dâhil edilerek aşamalı bir biçimde değişkenler arası etkileşimlerin ortaya konulabileceği düşünülmektedir. Bunun yanında gelecekteki

çalışmalarda iř yükümlülüklerini etkileyen farklı değişkenler modele ilave edilebilir. Böylece konunun farklı boyutlarıyla ele alınması söz konusu olabilecektir. Aynı model ve değişkenlerin farklı sektörlerden seçilen örneklemler üzerinde test edilmesi, sektörlerin iř tutum ve davranışları ile ilgili yapılarının belirlenmesine ve mukayeseler yapılabilmesine zemin hazırlayacaktır.

Daha nceki araştırmalarda (Fay ve Luhrmann, 2004; Chughtai ve Buckley, 2008; Gonza'lez-Roma vd., 2006; Salanova vd., 2005) düşük performans, yüksek tükenmişlik, güvensizlik, düşük bağlılık gibi ciddi problemler iř ykmszlyęne sebep olabileceği öne sürülmektedir. İř yükümlülüğünün bu öncüllerine ek olarak iř yükümlülüğünü arttıran faktörler de incelenebilir. Bununla birlikte iř yükümlülüklerinin boyutlarıyla (dinçlik, adanmışlık ve yoğunlaşma) iř yükümlülüklerinin öncülleri karşılaştırılabilir.

KAYNAKÇA

- Abbott, G.N., Charles, M.A. ve White, F.A. (2005). "Linking Values and Organizational Commitment: A Correlational and Experimental Investigation in Two Organizations". *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 78, 531-551.
- Acker, G. M. (2004). "The Effects of Organizational Conditions on Job Satisfaction and Intention to Leave Among Social Workers in Mental Health Care". *CommunityMental Health Journal*, 40(1), 65-66.
- Adams, G. A., King, D. W. ve King, L. A. (1996). "Relationships of Job and Family Involvement, Family Social Support, and Work-Family Conflict with Job and Life Satisfaction". *Journal of Applied Psychology*, 81, 411-420.
- Agho, A.O., Mueller C. W. ve Price, J.L. (1993). "Determinants of Employee Job Satisfaction: An Empirical Test of A Causal Model". *Human Relations*, 46(8), 1007-1027.
- Akıncı, Z. (2002). "Turizm Sektöründe İşgören İş Tatminini Etkileyen Faktörler: Beş Yıldızlı Konaklama İşletmelerinde Bir Uygulama". *Akdeniz İ.İ.B.E Dergisi*, 4, 1-25.
- Alexander, J.A., Bloom, J.R. ve Nuchols, B.A. (1994). "Nursing Turnover and Hospital Efficiency: An Organization-Level Analysis". *Industrial Relations*, 33, 505-520.
- Allen, N.J. ve Grisaffe, D.B. (2001). "Employee Commitment To The Organization And Customer Reactions: Mapping The Linkages". *Human Resource Management Review*, 11, 209-236.
- Allen, N. J. ve Meyer, J. P. (1990). "The Measurement and Antecedents of Affective, Continuance and Normative Commitment to The Organization". *Journal of Occupational Psychology*, 63, 1-18.
- Antoncic, J. A., ve Antoncic, B. (2011). "Employee loyalty and its impact on firm growth". *International Journal of Management & Information Systems*, 15(1), 81-87.
- Arnett D. B., Laverie D.A. ve Mclane C. (2002). "Using Job Satisfaction and Pride as Internal-Marketing Tools". *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, 43(2), 87-96.

- Arslantaş, C. C. ve Dursun, M. (2008). “Etik Liderlik Davranışının Yöneticiye Duyulan Güven ve Psikolojik Güçlendirme Üzerindeki Etkisine Etkileşim Adaletinin Dolaylı Rolü”. *Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 8(1), 111-128.
- Ashford, S. J., Bobko P. ve Lee C. (1989). “Content, Causes and Consequences of Job Insecurity: A Theory-Based Measure and Substantive Test”. *Academy of Management Journal*, 32(4), 803-830.
- Avey, J. B., Luthans, F.ve Wernsing, T. S. (2008). “Can Positive Employees Help Positive Organizational Change?”. *The Journal of Applied Behavioral Science*, 44, 48-70.
- Babakus E., Ashill N. J. ve Yavaş U. (2009). “The Role of Customer Orientation as a Moderator of the Job Demand-Burnout-Performance Relationship: A Surface-Level Trait Perspective”. *Journal of Retailing*, 85(4), 480-492.
- Bakker, A. B., Demerouti, E. ve Verbeke, W. (2004). “Using the job demands–resources model to predict burnout and performance”. *Human Resource Management*, 43, 83-104.
- Bakker, A.B., Euwema, M.C. ve van Emmerik. H. (2006). “Crossover of Burnout and Engagement in Work Teams”. *Work and Occupations*, 33, 464-489.
- Bakker, A.B., Demerouti, E., Hakanen, J.J., ve Xanthopoulou, D. (2007). “Job Resources Boost Work Engagement, Particularly When Job Demands Are High”. *Journal of Educational Psychology*, 99, 274-284.
- Bakker, A.B., Leiter, M.P., Schaufeli, W.B. ve Taris, T.W. (2008). “Work Engagement: An Emerging Concept in Occupational Health Psychology”. *Work & Stress*, 22, 187-200.
- Bakker, A. B. (2011). “An Evidence-Based Model of Work Engagement”. *Current Directions in Psychological Science*, 20, 265-269.
- Bakker, A. B., Albrecht, S. L. ve Leiter, M. P. (2011). “Key Questions Regarding Work Engagement”. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 20, 4-28.
- Bakker, A. B., Albrecht, S. L. ve Leiter, M. P. (2011). “Work engagement: Further reflections on the state of play”. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 20, 74-88.

- Bakker, A. B., Derks, D. ve Tims, M. (2012). "Proactive Personality and Performance: The Role of Job Crafting and Work Engagement". *Human Relations*, 65, 1359-1378.
- Bannister, B.D. ve Grifeth, R.W. (1986). "Applying a Causal Analytic Framework to The Mobiey, Homer, and Hollingsworth (1978). Turnover Model: A Useful Reexamination". *Journal of Management*, 12(3), 433-443.
- Barkhuizen, N. ve Rothmann S. (2006). "Work Engagement of Academic Staff in South African Higher Education Institutions". *Management Dynamics*, 15(1), 38-46.
- Baş, T. ve Ardiç, K., (2002). "Yüksek Öğretimde İş Tatmini ve Tatminsizliği". *İktisat İşletme ve Finans*, 17, 72-81.
- Başaran, İ. E. (1991). "Örgütsel Davranış". *Gül Yayınları*, 205.
- Bauer, T.N. ve Green, S.G. (1996). "Development of Leader- Member Exchange: A Longitudinal Test". *Academy of Management Journal*, 39(6), 1538-1567.
- Baysal, A. C. (1984). "İşletmelerde iş gücü Devri Sorunu". *Erciyes Üniversitesi İ.İ.B.F Dergisi*, 6, 81-97.
- Baysal, A. C. ve Paksoy, M. (1999). "Mesleğe ve Örgüte Bağlılığın Çok Yönlü İncelemesinde Meyer-Allen Modeli", *İ. Ü. İşletme Fakültesi Dergisi*, 28(1), 7-15.
- Becker, H. S. (1960). "Notes on The Concept of Commitment". *American Journal of Sociology*, 66(1), 32-40.
- Bedeian, A.G., Ferris, G.R. ve Kaçmar, K.M. (1992). "Age, Tenure, and Job Satisfaction: A Tale of Two Perspectives". *Journal of Vocational Behavior*, 40, 33-48.
- Beehr, T.A. ve Newman, J.E. (1978). "Job Stress, Employee Health, an Organizational Effectiveness. A Facet Analysis, Model and Literarüre Review". *Personel Psychology*, 31, 665-699.
- Benz, M. ve Frey, B. S. (2008). "Being Independent Is A Great Thing: Subjective Evaluations of Self-Employment and Hierarchy". *Economica*, 75(298), 362-383.
- Bergman, M. E. (2006). "The Relationship Between Affective and Normative Commitment: Review and Research Agenda". *Journal of Organizational Behavior*, 27(5), 645-663.

- Bhatnagar, J. (2009). "Exploring Psychological Contract and Employee Engagement In India. In Budhwar, P.S. and Bhatnagar". *The Changing Face of People Management in India*. London: Routledge: Taylor and Francis, 89-125.
- Blau, G. (2003). "Testing for A Four-Dimensional Structure of Occupational Commitment". *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 76, 469-488.
- Boezeman, E. J. ve Ellemers N. (2007). "Volunteering for Charity: Pride, Respect, and the Commitment of Volunteers". *Journal of Applied Psychology*, 92(3), 771-785.
- Bowen, D., (1982). "Some Unintended Consequences of Intention To Quit". *The American Journal of Sociology*, 7(2), 205-211.
- Bradley, D. E. ve Roberts, J. A. (2004). "Self-Employment and Job Satisfaction: Investigating The Role of Self-Efficacy, Depression and Seniority". *Journal of Small Business Management*, 42(1), 37-58.
- Brashear, T.G., Bellenger, D.N., Boles, J.S. ve Brooks, C.M. (2003). "An Empirical Test of Trust-Building Processes and Outcomes in Sales Manager-Salesperson Relationships". *Journal of the Academy of Marketing Science*, 31(2), 189-200.
- Breevaart, K., Bakker, A. B., Hetland, J., Demerouti, E., Olsen, O.K. ve Espevik, R. (2013). "Daily transactional and transformational leadership and daily employee engagement". *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, <http://dx.doi.org/10.1111/joop.12041>. (Erişim Tarihi: 05.02.2014).
- Brislin, R.W. (1980). "Translation and Content Analysis of Oral and Written Material". H.C. Triandis ve J.W. Berry(Ed.), *Handbook of Cross-Cultural Psychology*, 2, 349-444. Boston: Allyn & Bacon.
- Burnard, P., Morrison, P., ve Phillips, C. (1999). "Job Satisfaction Amongst Nurses in An Interim Secure Forensic Unit in Wales". *Australian and New Zealand Journal of Mental Health Nursing*, 8, 9-18.
- Byrne, Z. S., Hochwarter, W. A., Kaçmar, C. ve Stoner, J. (2005). "The Relationship Between Perceptions of Politics and Depressed Mood at Work: Unique Moderators Across Three Levels". *Journal of Occupational Health Psychology*, 10, 330-343.

- Byron, K. (2005). "A Meta-Analytic Review of Work-Family Conflict and Its Antecedents". *Journal of Vocational Behavior*, 67, 169-198.
- Carbery, R., Garavan, T.N., McDonnell, J. ve O'Brien, F. (2003). "Predicting Hotel Managers' Turnover Cognitions". *Journal of Managerial Psychology*, 18(7), 649-679
- Cascio, W. (1991). "Costing Human Resources: The Financial Impact of Behavior in Organizations". *3rd edition, Boston, PWSKent*, 9-20.
- Ceylan Ö. (2002). "Ödül Yönetiminin Çalışanlarda İş Tatmini ve Örgütsel Bağlılık Yaratmadaki Rolü ve Bir Uygulama". *Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Marmara Üniversitesi SBE*.
- Chen, Z. X., Aryee, S. ve Lee, C. (2005). "Test of a mediation model of perceived organizational support". *Journal of Vocational Behavior*, 66, 457-470.
- Cialdini, B., Borden, R.J., Freeman, S., Sloan, L. R., Thorne, A. ve Walker, M.R. (1976). "Basking in Reflected Glory: Three (football) Field Studies". *Journal of Personality and Social Psychology*, 34, 36-375.
- Clary E. G., Copeland J., Haugen J., Miene P., Snyder M., Ridge R. D. ve Stukas A. A. (1998). "Understanding and assessing the motivations of volunteers: A functional approach". *Journal of Personality and Social Psychology*, 74, 1516-1530.
- Christian M. S., Garza A. S. ve Slaughter S. (2011). "Work Engagement: A Quantitative Review And Test of Its Relations With Task And Contextual Performance". *Personell Psychology*, 64, 89-136.
- Chughtai, A. A. (2008). "Impact of Job Involvement on In – Role Job Performance and Organizational Citizenship Behavior". *Journal of Behavioral Applied Management*, 9(2), 169-183.
- Cohen, J., Cohen, P., West, S. G. ve Aiken, L. S. (2003). *Applied Multiple Regression/Correlation Analysis For The Behavioral Sciences* (3rd ed.). Mahwah, NJ: Erlbaum.
- Cole, M., Bruch, H. ve Vogel, B. (2011). "Energy at Work: A Measurement and Validation Linkage to Unit Effectiveness". *Journal of Organizational Behavior*, 10(1002), 759.
- Cotton, J. L. ve Tuttle, J. M. (1986). "Employee Turnover: A Meta-Analysis and Review with Implications for Research". *The Academy of Management Review*, 11(1), 55-70.

- Çakır, Özlem (2001). “İşe Bağlılık Olgusu ve Etkileyen Faktörler”. *Ankara, Seçkin Yayınevi*.
- Çekmecelioğlu, H.G. (2005). “Örgüt İkliminin İş Tatmini ve İşten Ayrılma Niyeti Üzerindeki Etkisi: Bir Araştırma”. *Cumhuriyet Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 6(2), 23-39.
- Çöl, G. (2004). “İnsan Kaynakları Örgütsel Bağlılık Kavramı ve Benzer Kavramlarla İlişkisi”. *Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi*, www.isguc.org 6, 2. Erişim: 06.08.2011.
- Daloğlu M. (2002). “Türk Silahlı Kuvvetlerinde İş gücü Devri: İş Tatmini, Örgütsel Bağlılık ve Ayrılma İsteği Çerçevesinde Bir İnceleme”. *Başkent Üniversitesi SBE*, Ankara.
- Davis S. J. (1998). *The 1997 National Survey of Volunteering*. London: National Centre for Volunteering.
- Davis, C. ve Hufnagel, E. (2007). “Through the Eyes of Experts: A Socio-Cognitive Perspective on the Automation of Fingerprint Work”. *MIS Quarterly*, 31(3), 1-23.
- Demerouti, E., Bakker A.B., Nachreiner, F. ve Schaufeli, W.B. (2001). “The Job Demands-Resources Model of Burnout”. *Journal of Applied Psychology*, 86(3), 499-512.
- Demerouti, E. ve Cropanzano, R. (2010). “From Thought to Action: Employee Work Engagement and Job Performance. In A. B. Bakker & M. P. Leiter (Eds.)”. *Work engagement: A handbook of essential theory and research New York, NY: Psychology Press*, 147-163.
- Desai, M. S. ve Chulkov, D. V. (2009). “Escalation of Commitment in MIS Projects: A Meta-Analysis”. *International Journal of Management & Information Systems*, 13(2), 29-86.
- Dole, C. ve Schroeder, R. G. (2001). “The Impact of Various Factors on The Personality, Job Satisfaction and Turnover Intentions of Professional Accountants”. *Managerial Auditing Journal*, 16(4), 234-245.
- Doran L.I., Brief A.P., George J.M. ve Stone V.K. (1991). “Behavioral Intentions As Predictors of Job Attitudes: The Role of Economic Choice”. *Journal of Applied Psychology*, 76(1), 40-45.
- Durna, U. ve Eren, V. (2005). “Üç Bağlılık Unsuru Açısından Örgütsel Bağlılık”. *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 6(2), 210-219.

- Duygulu, S. ve Korkmaz, F. (2008). "Hemşirelerin Örgüte Bağlılığı, İş Doyumları ve İşten Ayrılma Nedenleri". *C. U. Hemşirelik Yüksekokulu Dergisi*, 12(2), 9-20.
- Eisenberger R., Armeli S., Lynch P.D., Rexwinkel B. ve Rhoades L. (2001). "Reciprocation of Perceived Organizational Support". *Journal of Applied Psychology*, 86, 42-51.
- Eisenberger R., Becker T.E., Gonzales M.G., Karagonglar G., Neves P. ve Stinglhamber F.(2010). "Leader-Member Exchange and Affective Commitment and Affective Organizational Commitment: The Contribution of Supervisors Organizational Embodiment". *Journal of Applied Psychology*, 95, 1085-1103.
- Erdil O., Keskin H. (2003). "Güçlendirmeye İş Tatmini, İş Stresi ve Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkiler". *İ.Ü.İşletme Fakültesi Dergisi*, 32(1).
- Ergeneli, M. E. (2001). "Öğretim Elemanlarının İş Tatmini: Ankara'da Devlet ve Özel Üniversite Karşılaştırması". *Hacettepe Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 19(2), 159-178.
- Erkmen, T. ve Şerik, S. (2007). "Kurum İmajını Oluşturan Kurum Kimliği Boyutları Bağlamında Örgüte Bağlılığın İncelenmesi: Üniversite Öğrencileri Üzerine Bir Uygulama". *Öneri Dergisi*, 7(28), 107-119.
- Fay, D. ve Luhrmann H. (2004). "Current Themes in Organizational Change". *European Journal of Work ve Organizational Psychology*, 13(2), 113-119.
- Feldman, D. C. ve Arnold, H. J. (1983). "Managing Individual and Group Behavior in Organizations, New York: McGraw-Hill Book Co".
- Felfe, J., Schmook, R., Schyns, B. ve Six, B. (2008). "Does The Form of Employment Make A Difference? Commitment of Traditional, Temporary, and Self-Employed Workers". *Journal of Vocational Behavior*, 72(1), 81-94.
- Gable, S.L. ve Haidt, J. (2005). "What (and Why) is Positive Psychology". *Review of General Psychology*, 9, 103-110.
- Gallup Management Journal. (2005). Unhappy Workers Are Unhealthy Too. <http://gmj.gallup.com>. Retrieved October 5. Erişim Tarihi: 08.07.2013
- Gerstner, C.R. ve Day, D.V. (1997). "Meta-Analytic Review of Leader-Member Exchange Theory: Correlates and Construct Issues". *Journal of Applied Psychology*, 82(6), 827-844.

- Goleman, D. (2000). "Leadership that gets results". *Harvard Business Review*, 78(2), 78-90.
- Goleman, D. (2006). "Social intelligence: The new science of human relationships". *New York: Bantam Books*.
- González-Roma, V., Schaufeli W. B., Bakker A. ve Lloret S. (2006) "Burnout and Engagement: Independent Factors or Opposite Poles?". *Journal of Vocational Behaviour*, 68, 165–174.
- Graham, M.W., Messner, P.E. (1998). "Principals and job satisfaction". *International Journal of Educational Management*, 12(5), 196-202.
- Greenberg, J. ve Baron, R. A. (2000). *Behavior in Organizations*. New Jersey: Seventh Edition.
- Greenberg J. (2005). *Managing Behavior in Organizations*. New Jersey: Pearson Edition.
- Griffeth, R.W., Gaenner, S. Ve Hom, P.W. (2000). "A Meta-Analysis of Antecedents and Correlates of Employee Turnover: Update, Moderator Tests, and Research Implications for The Next Millennium". *Journal of Management*, 26, 463-488.
- Gruman, J. A. ve Saks, A. M. (2011). "Performance management and employee Engagement". *Human Resources Management Review*, 21, 123-136.
- Guatam, T., Rolf V. D. ve Ulrich W. (2004). "Organizational Identification and Organizational Commitment: Distinct Aspects of Two related Concepts". *Asian Journal of Social Psychology*, 7, 301-315.
- Guatam T., Narottam, J.D., Rolf V.D. ve Ulrich W. (2005). "Ann. Organizational Citizenship Behavior and Organizational Commitment in Nepal". *Asian Journal of Social Psychology*, 8(2), 305-314.
- Gutierrez A. P., Candela L. L. ve Carver L. (2012). "The Structural Relationships Between Organizational Commitment, Global Job Satisfaction, Developmental Experiences, Work Values, Organizational Support, and Person-Organization Fit Among Nursing Faculty". *Journal of Advanced Nursing*, 3-14.
- Hakanen, J. J., Bakker A. B. ve Demerouti, E. (2005). "How Dentists Cope with Their Job Demands and Stay Engaged: The Moderating Role of Job Resources". *European Journal of Oral Sciences*, 113, 479-487.

- Hakanen, J., Bakker, A. B. ve Schaufeli, W. B. (2006). "Burnout and Work Engagement Among Teachers". *Journal of School Psychology*, 43,495-513.
- Halbesleben, J. R. B. (2010). "A Meta-Analysis of Work Engagement: Relationships With Burnout, Demands, Resources and Consequences". A. B. Bakker & M. P. Leiter (Eds.). *Work Engagement: A Handbook of Essential Theory and Research New York*". NY: Psychology Press, pp. 102-117.
- Hallberg, U. E. ve Schaufeli, W. B. (2006). "Same Same but Different? Can Work Engagement be Discriminated from Job Involvement and Organizational Commitment". *European Psychologist*, 11, 119-127.
- Harris, K.J., Kaçmar, K.M. ve Witt, L.A. (2005). "An Examination of the Curvilinear Relationship Between Leader- Member Exchange and Intent to Turnover". *Journal of Organizational Behavior*, 26, 363-378.
- Hellman, C. M. (1997). "Job Satisfaction and Intent to Leave." *Journal of Social Psychology*, 137(12), 67-89.
- Hirschfeld R.R., Schmitt L.P. ve Bedeian A.G. (2002). "Job-Content Perceptions, Performance-Reward Expectancies, and Absenteeism Among Low-Wage Public Sector Clerical Employees". *Journal of Business and Psychology*, 16(4), 553-564.
- Hobfoll, E.E., Ennis, N., Jackson, A.P. ve Johnson, R.J. (2003). "Resource Loss, Resource Gain, and Emotional Outcomes Among Inner City Women". *Journal of Personality and Social Psychology*, 84(3), 632-643.
- Hobfoll, S. E. ve Shirom, A. (2000). "Conservation of Resources Theory: Applications to Stress and Management In The Workplace". In R. T. Golembiewski (Eds.). *Handbook of organization behavior*, pp. 57-81.
- Hom, PW, Caranikas W. E., Griffeth, R.W. ve Prussia, G.E. (1992). "A Meta Analytical Structural Equations Analysis of a Model of Employee Turnover". *Journal of Applied Psychology*, 77, 890-909.
- Hulin, C. L. ve Judge, T. A. (2003). "Job attitudes". In I. B. Weiner (Eds.) & W. C. Borman, D. R. Ilgen, & R. J. Klimoski (Vol. Eds.). *Industrial and organizational psychology*, 12, 255-276
- Hui, C., Lee, C. ve Rousseau, D.M. (2004). "Psychological Contract and Organizational Citizenship Behavior in China: Investigating Generalizability and Instrumentality". *Journal of Applied Psychology*, 2(89), 311-321.

- Hwang, I. S. ve Kou, J. H. (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, Cambridge*, 8(2), 254-255.
- Jamal, M., (2005). "Burnout Among Canadian and Chinese Employees: A Cross-Cultural Study". *Department of Management, John Molson School of Business, Concordia University, Montreal, Quebec, Canada, European Management Review*, 2, 224-230.
- Janssen, O. ve Van Yperen, N.W. (2004). "Employees' Goal Orientations, The Quality of Leader-Member Exchange, and The Outcomes of Job Performance and Job Satisfaction". *Academy of Management Journal*, 47, 368-384.
- Jaramillo, F. ve Jay P. M. (2008). "Sales Effort: The Intertwined Roles of the Leader, the Customer, and the Salesperson". *Journal of Personal Selling & Sales Management*, 27(1), 37-51.
- Jennings, B. M. (2009). "Work Stress and Burnout Among Nurses: Role of the Work Environment and Working Conditions". *Patient Safety and Quality: An Evidence-Based Handbook for Nurses*, 26, 324-329.
- John M. A. (2003). "Job Burnout". *Journal of Employment Counseling*, 40(9), 98-107.
- Judge, T.A., Heller, D. ve Mount, M. K. (2002). "Five-Factor Model of Personality and Job Satisfaction: A Metaanalysis". *Journal of Applied Psychology*, 87, 530-541.
- Judge, T.A., Van Vianen, A.E. ve De Pater, I. (2004). "Emotional stability, core self-evaluations, and job outcomes: A review of the evidence and an agenda for future research". *Human Performance*, 17, 325-346.
- Kahn, W. A. (1990). "Psychological Conditions of Personal Engagement and Disengagement at Work". *Academy of Management Journal*, 33, 692-724.
- Kahn W. A. (1992). "To Be Fully There: Psychological Presence at Work". *Human Relations*, 45, 321-349.
- Kanter, R. M. (1968). "Commitment and Social Organizations: A Study of Commitment Mechanisms in Utopian Communities". *American Sociological Review*, 33(4), 449-517.

- Karsh, B., Booske, B. C. ve Sainfort, F. (2005). "Job and Organizational Determinants of Nursing Home Employee Commitment, Job Satisfaction and Intent to Turnover". *Ergonomics*, 48, 1260-1281.
- Kim, H. J., Tavitiyaman, P. ve Kim W. G. (2009). "The Effect of Management Commitment to Service on Employee Service Behaviors: The Mediating Role of Job Satisfaction". *Journal of Hospitality & Tourism Research*, 33(3), 369-390.
- Kinjerski, V. ve Skrypnek, B. J. (2006). "Creating Organizational Conditions that Foster Employee Spirit at Work, Leadership". *Organization Development Journal*, 27(4), 280-295.
- Korunka, C., Hoonakker, P., Kubicek, B. ve Schaufeli, W.B. (2009). "Work Engagement and Burnout: Testing the Robustness of The Job Demands-Resources Model". *The Journal of Pozitive Psychology*, 4(3), 243-255.
- Koyuncu, M., Burke, R. J. ve Fiskensbaum, L. (2006). "Work Engagement Among Women Managers and Professionals in a Turkish Bank: A Potential Antecedents and Consequences". *Equal Opportunities International*, 25(4), 299-310.
- Klein H.J., Becker T.E. ve Meyer J.P. (2009). *Commitment in Organizations: Accumulated Wisdom and New Directions*. New York: Taylor ve Francis.
- Kinnunen, U., Feldt, T. ve Makikangas, A. (2008). "Testing The Effort– Reward Imbalance Model Among Finnish Managers: The Role of Perceived Organizational Support". *Journal of Occupational Health Psychology*, 13, 114-127.
- Lawler III. ve Edward E. (1986). *High-Involvement Management*. San Francisco: Jossey-Bass Publishers.
- Llorens, S., Bakker, A. B., Schaufeli, W. ve Salanova, M. (2006). "Testing the Robustness of the Job Demands–Resources Model". *International Journal of Stress Management*, 13, 378-391.
- Lyness, K.S. ve Judiesch, M.K. (2001) ."Are Female Managers Quitters? The Relationships of Gender, Promotion, and Family Leaves of Absence to Voluntary Turnover". *Journal of Applied Psychobgy*, 86(6), 1167-1178.
- Locke, E.A. (1976). "The Nature and Causes of Jobsatisfaction". In M.D. Dunnette (Eds.). *Handbook of Industrial and Organizational Psychology*, 1293-1349.

- Lum L., Kervin J., Clark K., Reid F. ve Sirola W. (1998). "Explaining Nursing Turnover Intent: Job Satisfaction, Pay Satisfaction, or Organizational Commitment". *Journal of Organizational Behavior*, 305-320.
- Luthans, F. (1995). "Organizational Behavior". *3rd. Edition*, New York: Mc. Graw Hill Publishing.
- Macey, W. H. ve Schneider, B. (2008). "Engaged in Engagement: We Are Delighted We Did It". *Industrial and Organizational Psychology*, 1(1), 76-83.
- Maslach, C., Schaufeli, Wilmar B. and Leiter, Michael P. (2001). "Job burnout". *Annual Review of Psychology*, 52, 397-422.
- Mathieu, J. E. ve Zajac, D.M. (1990). "A Review and Meta-Analysis of The Antecedents, Correlates, and Consequences of Organizational Commitment". *Psychological Bulletin*, 108(2), 171-194.
- May, D.R., Gilson, R.L. ve Harter, L.M. (2004). "The Psychological Conditions of Meaningfulness, Safety and Availability and The Engagement of The Human Spirit at Work". *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 7(1), 11-37.
- Meyer, J.P. ve Allen, N. J. (1984). "Testing The Side-Bet Theory of Organizational Commitment: Some Methodological Considerations". *Journal of Applied Psychology*, 69(3), 372-378.
- Meyer, J. P. ve Allen, N. J. (1991). "A Three-Component Conceptualization Of Organizational Commitment". *Human Resource Management Review*, 1(1), 61-89.
- Meyer, J. P., Allen, N. J. ve Smith, C. A. (1993). "Commitment to Organizations and Occupations: Extension and Test of A Three-Component Conceptualization". *Journal of Applied Psychology*, 78, 538-551.
- Meyer J. P. ve Allen N.J. (1997). "Commitment in the Workplace: Theory, Research and Application". Sage, Thousand Oaks, CA.
- Meyer, J. P., Stanley, D.J., Herscovitch, L. ve Topolnytsky, L. (2002). "Affective, Continuance, and Normative Commitment to the Organization: A Meta-Analysis of Antecedents, Correlates, and Consequences". *Journal of Vocational Behavior*, 61, 20-52.
- Meyer J. P. (2009). "Commitment in A Changing World of Work. In Commitment in Organizations: Accumulated Wisdom and New Directions". Klein H.J., Becker T.E. & Meyer J.P., eds. Taylor & Francis, 37-68.

- Michel, J. S., Cullen, K. J., Mitchelson, J. K. ve Pichler, S. (2010). "Clarifying Relationships Among Work and Family Social Support, Stressors, and Work–Family Conflict". *Journal of Vocational Behavior*, 76, 91-104.
- Mikolajczak, M., Clementine, M. ve Oliver, L. (2007). "Explaining The Protective Effect of Trait Emotional Intelligence Regarding Occupational Stress: Exploration of Emotional Labour Processes". *Journal of Research in Personality*, 41, 1107–1117.
- Mir, A., Mir, R. M. ve Joseph B. (2002). "The New Age Employee: An Exploration Of Changing Employee - Organization Relations". *Public Personnel Management*, 31(2), 187-200.
- Misener, T.R., Ajamieh, A.R., Gleaton, J.U. ve Haddock, K.S. (1996). "Toward an International Measure of Job Satisfaction". *Nursing Research*, 45, 87-91.
- Mobley, W.H. (1982). "Employee Turnover: Causes, Consequences, and Control, MA, Addison-Wesley".
- Morrison D., Cordery, J., G. ve Payne, R. (2005). "Job Design, Opportunities for Skill Utilization, and Intrinsic Job Satisfaction". *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 14, 59-79.
- Morrow, V.C., Grum, M.R., Pautsch, G., Ruben, R. ve Suzuki, Y. (2005). "The Role of Leader-Member Exchange in High Turnover Work Environments". *Journal of Managerial Psychology*, 20(8), 681-694.
- Mowday, R.T., Porter, L.W. ve Steers, R.M. (1982). *Employee Organizations Linkages: The Psychology of Commitment, Absenteeism and Turnover*. New York: Academic Press.
- Mowday, R. T. (1998). "Reflections on The Study and Relevance of Organizational Commitment". *Human Resource Management Review*, 8(4), 387-401.
- Mrayyan, M. T. (2005). "Nurse Job Satisfaction and Retention: Comparing Public to Private Hospitals in Jordan". *Journal of Nursing Management*, 13, 40-50.
- Namasivayam, K. ve Zhao, X. (2007). "An Investigation Of the Moderating Effects of Organizational Commitment on the Relationships Between Work–Family Conflict and Job Satisfaction Among Hospitality Employees in India". *Tourism Management*, 28, 1212-1223.
- Noe, R. A., Gerhart, B., Hollenbeck, J. R. ve Wright, P. M. (1997). "*Human Resource Management: Gaining a Competitive Advantage*". Chicago: McGraw-Hill.

- Obeng, K. ve Ugboro, I., (2003). "Organizational Commitment Among Public Transit Employees: An Assessment Study". *Journal of The Transportation Research Forum*, 57(2), 83-98.
- Obstroff, C. (1992). "The Relationship Between Satisfaction, Attitudes and Performance: An Organizational-Level Analysis". *Journal of Applied Psychology*, 77, 963-974.
- Odom R.Y., Boy W.R. ve Dun M. G. (1990). "Organizational Culture, Commitment, Satisfaction and Cohesion". *Public Productivity and Management Review*, 14(2), 157-168.
- Onay, M. (2009). "Algılanan Cinsiyet Ayrımcılığının Sonuçları ve Konuyla İlgili Ampirik Bir Araştırma". *Ege Akademik Bakış*, 1101-1125.
- O'Reilly, C. ve Chatman J. (1986). "Organizational Commitment and Psychological Attachment: The Effects of Compliance, Identification, and Internalization on Prosocial Behavior". *Journal of applied psychology*, 71(3), 492-499.
- Organ, D. W. (1988). "A Restatement of the Satisfaction-Performance Hypothesis". *Journal of Management*, 14, 547-557.
- Organ, D. W. ve Lingl, A. (1995). "Personality, Satisfaction, and Organizational Citizenship Behavior". *Journal of Social Psychology*, 135, 339-350.
- Oshagbemi, T. (1997). "The Influence of Rank on the Job Satisfaction of Organizational Members". *Journal of Managerial Psychology*, 12(8), 11-51.
- Oshagbemi, T. (2000). "Satisfaction With Co-Workers Behavior". *Employee Relations*, 22(1), 88-106.
- Ozyilmaz, A. ve Cicek, S. S. (2013). Servant Leadership and Psychological Climate As Moderators Of Job Satisfaction-Organizational Citizenship Behavior Relationship. İçinde, Afzalur Rahim (Ed), Current Topics in Management, 16: 61-91, New Brunswick, Nj: Transaction Publishers.
- Özutku, H., Ağca, V. ve Gevrioğlu, E. (2008). "Lider-Üye Etkileşimi Teorisi Çerçevesinde, Yönetici-Ast Etkileşimi ile Örgütsel Bağlılık Boyutları ve İş Performansı Arasındaki İlişki: Ampirik Bir İnceleme". *İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 22(2), 193-210.
- Özyılmaz, A. ve Eser, S. (2013). "Ortak Metod Varyansı Nedir? Nasıl Kontrol Edilebilir?". 21. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi. Bildiriler Kitabı, 30 Mayıs-1 Haziran 2013, Kütahya. 500-508.

- Parasuraman, S. ve Simmers, C. A. (2001). "Type of Employment, Work-Family Conflict and Well-Being: A Comparative Study". *Journal of Organizational Behavior*, 22(5), 551-568.
- Pehlivan, İ. (1995). "Yönetimde Stres Kaynakları". *Personel Geliştirme Merkezi Yayın*, 16, Ankara.
- Peterson, C., Park, N., Hall, N. ve Seligman, M.E.P. (2009). "Zest at Work". *Journal of Organizational Behavior*, 30, 161-172.
- Petrou, P., Demerouti, E., Hetland, J., Peeters, M. C. W. ve Schaufeli, W. (2012). "Crafting a Job on A Daily Basis: Contextual Correlates and The Link to Work Engagement". *Journal of Organizational Behavior*, 33, 1120-1141.
- Pizam, A. ve Thornburg, S.W. (2000). "Absenteeism and Voluntary Turnover in Central Florida Hotels: A Pilot Study". *International Journal of Hospitality Management*, 19, 211-217.
- Podsakoff, P. M., Bachrach, D. G., MacKenzie, S. B., Paine, J. B. ve Podsakoff, N. P. (2000). "Organizational Citizenship Behaviors: A Critical Review of The Theoretical and Empirical Literature and Suggestions For Future Research". *Journal of Management*, 26, 513-563.
- Podsakoff, P. M., Bachrach, D. G., MacKenzie, S. B., Lee, J. Y. ve Podsakoff, N.P. (2003). "Common method biases in behavioral research: A critical review of the literature and recommended remedies". *Journal of Applied Psychology*, 88, 879-903.
- Podsakoff, P. M., Bachrach, D. G., MacKenzie, S. B., Paine, J. B. ve Podsakoff, N. P. (2012). "Sources of method bias in social science research and recommendations on how to control it". *Annual Review of Psychology*, 63, 539-569.
- Poon, J. M. L. (2004). "Effects of Trust-In-Supervisor and Perceptions of Organizational Politics on Helping Co-workers. Paper Presented at The Annual British". *Academy of Management conference*, St. Andrews.
- Porath, C., Garnett, F.G., Gibson, C. ve Spreitzer, G. (2012). "Thriving at Work: Toward Its Measurement, Construct Validation and Theoretical Refinement". *Journal of Organizational Behaviour*, 33, 250-275.
- Porter, L., Steers, W., Richard M., Mowday R., Boulian,T. ve Paul, V. (1979). "Organizational Commitment, Job Satisfaction and Turnover Among Psychiatric Technicians". *Journal of Applied Psychology*, 59(5), 603-609.

- Powell, D. M. ve Meyer, J. P. (2004). "Side-Bet Theory and The Three-Component Model of Organizational Commitment". *Journal Of Vocational Behavior*, 65, 157-177.
- Prieto, L. L., Martinez, I. M., Schaufeli, W. ve Soria, M. S. (2008). "Extension of the Job Demands-Resources Model in the Prediction of Burnout and Engagement Among Teachers Over Time". *Psicothema*, 20(3), 354-360.
- Querstein, V., Mcaffé, R. B. ve Glassman, M. (1992). "The Situational Occurences Theory of Job Satisfaction". *Human Relations*, 45(8), 859-873.
- Randall, D.M. (1987). "Commitment and The Organization: The Organization Man Revisited". *Academy of Management Review*, 12(3), 460-471.
- Randall, D.M. ve Cote, J. A. (1991). "İnterrelationships of Work Comitment Constructs". *Work and Occupations*, 18(2), 194-211.
- Rhoades L. ve Eisenberger R. (2002). "Perceived Organizational Support: A Review of The Literature". *Journal of Applied Psychology*, 87(4), 698-714.
- Rich, B.L., Crawford, E.R. ve Lepine, J.A. (2010). "Job Engagement: Antecedents and Effects on Job Performance". *Academy of Management Journal*, 53, 617-635.
- Rothmann, S., ve Cooper, C.L. (2008). *Organizational and work psychology*. London: Hodder Education.
- Rusbelt, C. A. ve Farrell, D. R. (1988). "Impact of Exchange Variables On Exit, Voice, Loyalty and Neglect: An Integrative Model of Responses to Decline Job Satisfaction". *Academy of Management Journal*, 31(3), 599-627.
- Russell, S. S., Ironson, G. H., Lin, L. F., Smith, P. C., Spitzmuller, C. ve Stanton, J. M. (2004). "Shorter Can Also Be Better: The Abridged Job in General Scale". *Educational and Psychological Measurement*, 64, 878-893.
- Saari, L. ve Judge, T. (2004). "Employee Attitudes and Job Satisfaction". *Human Resource Management*, 43(4), 395-407.
- Schleicher, D. J., Watt, J. D. ve Greguras, G. J. (2004). "Reexamining the Job Satisfaction-Performance Relationship: The Complexity of Attitudes". *Journal of Applied Psychology*, 89, 165-177.
- Saks, A. M. (2006). "Antecedents and Consequences of Employee Engagement". *Journal of Managerial Psychology*, 21(7), 600-619.
- Salanova, M., Agut, S. ve Peiro', J. M., (2005). "Linking Organizational Resources and Work Engagement to Employee Performance and Customer Loyalty:

- The Mediating role of Service Climate”. *Journal of Applied Psychology*, 90, 1217-1227.
- Samad, S. (2006). “Predicting Turnover Intentions: The Case of Malaysian Government Doctors”. *The Journal of American Academy of Business*, 8(2), 113-119.
- Schaufeli, W. B., Bakker, A. B., Jonge, J., Le Blanc, P., Peeters, M. ve Taris, T. (2001). “Maakt Arbeid Gezond? Op Zoek Naar de Bevlogen Werknemer (Work and Health: The Quest of The Engaged Worker)”. *De Psycholoog*, 36, 422-428.
- Schaufeli, W. B., Bakker, A. B., González-Romá, V. ve Salanova, M. (2002). “The Measurement of Engagement and Burnout: A Two Sample Confirmatory Factor Analytic Approach”. *Journal of Happiness Studies*, 3, 71-92.
- Schaufeli W. B. ve Bakker A. B. (2004). “Job Demands, Job Resources, and Their Relationship with Burnout and Engagement: A Multi-Sample Study”. *Journal of Organizational Behavior*, 25(3), 293-315.
- Schaufeli, W. B., Bakker, A. B. ve Salanova, M. (2006). “The Measurement of Work Engagement With A Short Questionnaire: A Cross-National Study”. *Educational and Psychological Measurement*, 66, 701-716
- Schaufeli, W.B., Rhenen, W. ve Taris, T.W. (2008). “Workaholism, Burnout, and Work Engagement: Three of A Kind or Three Different Kinds of Employee Wellbeing”. *Applied Psychology*, 57(2), 173-203.
- Schaufeli, W. B., Bakker, A. B.ve Van Rhenen, W. (2009). “How Changes in Job Demands and Resources Predict Burnout, Work Engagement, and Sickness Absenteeism”. *Journal of Organizational Behavior*, 30, 893-917.
- Schaufeli, W. B., ve Salanova, M. (2011). “Work Engagement: On How to Better Catch A Slippery Concept”. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 20, 39-46.
- Scott, A., Bonnie, S., Chris, B., Hugh, G. ve Steven S.(2006). “Job Satisfaction and Quitting Intentions: A Structural Model of British General Practitioners”. *British Journal of Industrial Relations*, 44, 519-40.
- Shalley, C., Blum, T. C. ve Gilson, L. (2000). “Matching Creativity Requirements and the Work Environment: Effects on Satisfaction and Intentions to Leave”. *Academy of Management Journal*, 43(2), 215-223.

- Shaw J.D. ve Gupta N. (2001). "Pay Fairness and Employee Outcomes: Exacerbation and Attenuation Effects of Financial Need". *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 74, 229-320.
- Shirom, A. (2003). "Feeling Vigorous at Work? The Construct of Vigor and The Study of Positive Affect in Organizations". *Research in Occupational Stress and Well Being*, 3, 135-164.
- Simmons, B. L. (2002). "Positive Psychology at Work: Savoring Challenge and Engagement". In R. Burke ve D. L. Nelson (Eds.). *Advancing women's careers: Research and practice*. Oxford, England: Blackwell, pp.273-286.
- Smith, P. C., Hulin C. L. ve Kendal, L. M. (1969). "The Measurement of Study of Satisfaction in work and Retirement: A Strategy for The Study of Attitudes". *Rand McNally, Chicago: IL*.
- Smith, H. J. ve Keil, M. (2003). "The Reluctance to Report Bad News on Troubled Software Projects: A Theoretical Model". *Information Systems Journal*, 13, 69-95.
- Solinger O., Roe R. ve Van O. W. (2008). "Beyond The Three-Component Model of Organizational Commitment". *Journal Applied Psychology*, 93, 70-83.
- Sonnentag, S., Demerouti, E. ve Dormann, C. (2010). "Not All Days Are Created Equal: The Concept of State Work Engagement". In A.B. Bakker & M.P. Leiter (Eds.). New York: *Psychology Press*, pp. 374, 25-38.
- Spector, P.E. (1987). "Method Variance As An Artifact In Self-Reported Affect and Perceptions at Work: Myth or Significant Problem?". *Journal of Applied Psychology*, 72, 438-43.
- Steel, R.P. ve Ovalle, N.K. (1984). "A Review and Meta-Analysis of Research on the Relationship Between Behavioral Intentions and Employee Turnover". *Journal of Applied Psychobgy*, 69(4), 673-686.
- Steers, R. (1981). "Introduction to Organizational Behavior, Glenview, Illiniis: Scott, Froesman and Company".
- Stevens, J. M., Beyer, J. ve Trice, H.M. (1978). "Assessing Personal Role, and Organizational Predictors of Managerial Commitment". *Academy of management journal*, 21, 380-396.
- Stum, D. L. (1999). "Workforce Commitment: Strategies For The New Work Order". *Strategy ve Leadership*, 27(1), 5-7.

- Summers T.P. ve Hendrix W.H. (1991). "Modelling The Role of Pay Equity Perceptions: A Field Study". *Journal of Occupational and organizational Phychology*, 64, 145-157.
- Smulders, P. (2006). "Assessing Employee's Work Engagement". *De Bevloenheid Van Werknemers Gemeten*.
- Swailles, S. (2002). "Organizational Commitment: A Critique of The Construct Anpd Measures". *International Journal of Management Reviews*, 4(2), 155-178.
- Şimşek, Ş., Akgemci, T. ve Çelik, A. (2001). "Davranış Bilimlerine Giriş ve Örgütsel Davranış". *Ankara Nobel Yayınları*.
- Tannenbaum, S., Cannon B. J., Mathieu, J. ve Salas, E. (1991). "Meeting Trainees' Expectations: The Influence of Training Fulfilment On The Development of Commitment, Self-Efficacy And Motivation". *Journal of Applied Psychology*, 76, 759-769.
- Takase, M., Manias, E. ve Maude, P. (2005). "Nurses Job Dissatisfaction and Turnover Intention: Methodological Myths and an Alternative Approach". *Nursing and Health Sciences*, 7, 209-217.
- Tengilimoğlu, D. (2005). "Hizmet İşletmelerinde Liderlik Davranışları ile İş Doyumu Arasındaki İlişkinin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma". *Ticaret ve Turizm Eğitim Fakültesi Dergisi*, 1(24), 23-45.
- Testa, M. R. (2001). "Organizational Commitment, Job Satisfaction and Effort in the Service Environment". *The Journal of Psychology*, 135(2), 226-236.
- Tims, M., Bakker, A. B. ve Derks, D. (2012). "Development and Validation of The Job Crafting Scale". *Journal of Vocational Behavior*, 80, 173-186.
- Tims, M., Bakker, A. B. ve Derks, D. (2013). "The impact of job crafting on job demands, job resources, and well-being". *Journal of Occupational Health Psychology*, 18, 230-240.
- Tuckey, M. R., Bakker, A. B. ve Dollard, M. F. (2012). "Empowering leaders optimize working conditions for engagement: A multilevel study". *Journal of Occupational Health Psychology*, 17, 15-27. <http://dx.doi.org/10.1037/a0025942>. (Erişim Tarihi: 06.01.2014).
- Tull D. M. (2006). "China's Engagement in Africa: Scope, Significance and Consequences". *The Journal of Modern African Studies*, 44(3), 459-479.

- Turgut, T. ve Tevrüz, S. (2003). "Meslekler, Çalışma Amaçları ve Çalışmaya Ayrılan Zaman". *Yönetim Araştırmaları Dergisi*, 3(1), 57-80.
- Turgut, T. (2010). "Çalışmaya Tutkunluk: G. İslamoğlu (der.), Kurumlarda İyilik de Var". *Nobel*, Ankara, 57-89.
- Xanthopoulou, D., Bakker, A. B., Demerouti, E. ve Schaufeli, W. B. (2009). "Work Engagement and Financial Returns: A Diary Study on the Role of Job and Personal Resources". *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 82, 183-200.
- Xanthopoulou, D. ve Bakker, A. B. (2012). "Daily work engagement: The significance of within-person fluctuations. In A. B. Bakker, & K. Daniels (Eds.), A day in the life of a happy worker". *Hove Sussex: Psychology Pres*, pp. 25-40.
- Vakola, M., ve Nikolaou, I. (2005). "Attitudes Towards Organizational Change What Is The Role of Employees' Stress and Commitment?". *Employee Relations*, 27(1-2), 160-174.
- Van Beek, I., Hu, Q., Schaufeli, W.B., Schreurs, B.H. ve Taris. T. (2012). "For Fun, Love or Money. What Drives Workaholic, Engaged and Burned-Out Employees at Work". *Applied Psychology: An International Review*, 61, 30-55.
- Vanden H., M., Bakker, A. B., Demerouti, E., ve Schaufeli, W. B. (2010). "Personal Resources and Work Engagement in The Face of Change". In J. Houdmont, & S. Leka (Eds.). *Contemporary occupational health psychology*, pp. 1, 124-150.
- van Dyne, L., Graham, J.W. ve Dienesch, R. M. (1994). Organizational Citizenship Behavior: Construct Redefinition, Measurement, and Validation. *Academy of Management Journal*, 37, 765-802.
- Vandenberg, R. J. ve Scarpello, V. (1994). "A Longitudinal Assessment of The Determinant Relationship Between Employee Commitments to The Occupation and The Organization". *Journal of Organizational Behavior*, 15, 535-547.
- van V. M., Seydel E.R., Jong M.D. ve Veldkamp B.P. (2007). "The Congruence of Actual and Perceived Person-Organization Fit". *The International Journal of Human Resource Management*, 18(10), 1736-1747.

- Vecchio, R. P. (1980). "The Function and Meaning of Work and the Job: Morse and Weiss (1955) Revisited". *Academy of Management Journal*, 23, 361-367.
- Vecchio, R. P. (1995). "Organizational Behavior, Florida: The Dryden Press Harcourt Brace College Publishers".
- Vilela, B., Ferrin, P.F. ve Gonz lezi V. (2008). "Person-Organization Fit, OCB and Performance Appraisal: Evidence From Matched Supervisor-Salesperson Data Set in A Spanish Contextc", *Industrial Marketing Management*.
- Wadsworth L.L. ve Owens B.P. (2007). "The Effects of Social Support on Work-Family Enhancement and Work-Family Conflict in The Public Sector". *Public Administration Review*, 67, 75-86.
- Wagner, J. A. ve Hollenbeck J. (1995). "Management of Organizational Behavior". *Prentice- Hall Inc. USA: Second Edition*.
- Warr, P. B., Cook, J. D. ve Wall, T. D. (1979). "Scales For The Measurement of Some Work Attitudes and Aspects of Psychological Well-Being". *Journal of Occupational Psychology*, 52, 129-148.
- Warr P. ve Inceođlu İ. (2012) . "Job Engagement, Job Satisfaction, and Contrasting Associations with Person-Job Fit". *To Appear in Journal of Occupational Health Psychology*, 4-10.
- Wasti, S. A. (2002). "Affective and Continuance Commitment to the Organization: Test of an Integrated Model in the Turkish Context". *Internentional Journal of Intercultural Relations*, 26, 525-550.
- Wasti, S. A. (2003). "Organizational Commitment, Turnover Intentions and The Influence of Cultural Values". *Journal of Occupational Psychology*, 76, 303-321.
- Wayne J. S., Liden R. C. ve Shore L. M. (1997) . "Percived Organizational Support And Leader-Member Exchange E: A Social Exchange Perspective". *Academy of Management Journal*, 40(1), 82-111.
- Wayne S.J., Coyle-Shapiro J.A., Eisenberger R., Liden R.C., Rousseau D.M. ve Shore L.M. (2009). "Social Influences. In Commitment in Organizations: Accumulated Wisdom and New Directions". New York: Taylor & Francis, pp. 253-284.
- Weiss, H. M. (2002). "Deconstructing Job Satisfaction: Seperating Evaluations, Beliefs and Affective Experiences". *Human Resource Management Review*, 12, 173-194.

- Wiener, Y. (1982). "Commitment in Organization A Normative View". *Academy of Management Review*, 7(3), 418-428.
- Williams, S. ve Shiaw, W.T. (1999). "Mood and Organizational Citizenship Behavior: The Effects on Employee Organizational Citizenship Behavior: The effect of Positive effect ob employee organizational citizenship behavior intentions". *Journal of Psychology*, 133, 656-668.
- Williams, L. J. ve Hazer, J. T. (1986). "Antecedents and Gosequences of Satisfaction and Commitment in Turnover Models: A Reanalysis Using Latent Variable Structural Equation Methods". *Journal of Applied Psychobgy*, 71(2), 219-231.
- Wilson, P. A. (1995). "The Effects of Politics and Power on The Organizational Commitment of Federal Executives". *Journal of Management*, 21(1), 101-118.
- Winter R. (2009). "Academic Manager or Managed Academic? Academic Identity Schisms in Higher Education". *Journal of Higher Education, Policy and Management*, 31(2), 121-131.
- Witt, L. A. (1989). "Sex Differences among Bank Employees in The Relationships of Commitment With Psychological Climate and Job Satisfaction". *Journal of General Psychology*, 116(4), 419-426.
- Wrzesniewski, A., Bennett, G. ve Rozin, P. (2002). "Working, Playing, and Eating: Making The Most of Most Moments". In C. L. M. Keyes & J. Haidt (Eds.). *Flourishing: The Positive Person and the Good Life*. Washington, DC: American Psychological Association.
- Yazıcıoğlu, İ.ve Işıl G. (2009). "Örgütsel Adalet ve Bağlılık İlişkisi: Konaklama İşletmelerinde Bir Uygulama". *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 1(1), 3-16.
- Zanzi, A. ve O'Neill, R. M. (2001). "Sanctioned Versus Non-Sanctioned Political Tactics". *Journal of Managerial Issues*, 13(2), 245-262.

EK 1: ARAŞTIRMANIN ANKETİ

Çalışanın İş Yükümlülüğüne Etki Eden Faktörler

(İş yükümlülükleri ile iş tatmini, kurumsal vatandaşlık davranışı, örgütsel bağlılık ve işten ayrılma niyeti arasındaki ilişkinin incelenmesi anketi)

Çalışan: _____

Bu anket sizi Mustafa Kemal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Yüksek Lisans Programı'nda yüksek lisans tezini hazırlayan Zümrüt Süner tarafından yapılan bilimsel bir araştırmaya katılmaya davet etmektedir. Araştırma, çalışanın iş yükümlülüklerinin, onların iş tatminine, örgütsel bağlılıklarına ve işten ayrılma niyetlerine etki edip etmediğini incelemektedir.

Lütfen değerli birkaç dakikanızı ayırıp ekteki anketi doldurarak bu bilimsel çalışmaya katkı sağlayınız. Araştırmadan elde edilecek sonuçların güvenli olabilmesi için, sizlerden hem bu anketi hem de daha sonra sizlere gelecek anketi eksiksiz olarak doldurmanızı talep etmekteyiz. Daha sonradan size göndereceğimiz anketteki bilgilerle bu anketteki bilgileri uyumlaştırmak için ve kimliğinizi (adınızı ve soyadınızı) ortaya çıkarmamak için çalışan sırasını belirten Ç1, Ç2, Ç3, Ç4, gibi numaralar kullandık. Dolayısıyla, dolduracağınız her anketteki numaranın aynı olması gerekmektedir.

Sizlerden toplanan veriler KESİNLİKLE VE KESİNLİKLE HİÇ BİR KİMSEYLE PAYLAŞILMAYACAKTIR. Çalıştığımız kurumun talep etmesi halinde bütün çalışanlardan elde edilen sonuçların ortalaması verilecektir. Bundan dolayı da, anketlere verdiğiniz cevapları araştırmacıdan başkası KESİNLİKLE VE KESİNLİKLE BİLMEMEYECİKTİR. Bu konuda bu bilimsel çalışmanın yürütücüleri olarak SÖZ VERİYORUZ. Ayrıca, bizler sizlerin kimliğini (adını ve soyadını) bilmeyeceğiz.

Anketi doldurma işlemini rahat bir ortamda yapmanız araştırmadan elde edilecek sonuçların güvenilirliğini artıracaktır. Bundan dolayı anketi evde veya işyerinde lütfen acele etmeden, soruları dikkatli okuyarak doldurunuz.

Hatırlatmak isteriz ki bu anketi doldurmak tamamen isteğe bağlıdır. Buna rağmen, bu anketi doldurmak için ayıracağınız zamana ve göstereceğiniz anlayışa şimdiden müteşekkirimiz. Bu çalışmayla ilgili olarak daha fazla bilgiye ihtiyaç duyarsanız, aşağıdaki adres, telefon ve e-mail bilgilerimizden bizlere ulaşabilirsiniz. Anketi doldurduğunuz için şimdiden teşekkürlerimizi sunarız. Saygılarımızla...

Yüksek Lisans Tez Danışmanı	Yüksek Lisans Öğrencisi
Doç. Dr. Adnan ÖZYILMAZ Mustafa Kemal Üniversitesi Tayfur Sökmen Kampüsü İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi İşletme Bölümü Antakya/HATAY 0(326) 2455864 0(542)2528220 ozyilmaza@mku.edu.tr	Zümrüt SÜNER Mustafa Kemal Üniversitesi Tayfur Sökmen Kampüsü Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı Antakya/HATAY 0(531) 9606641 zumsuner@hotmail.com

Bölüm 1: **Fiziksel Yükümlülükler:** İşinizle ilgili fiziksel düşüncenizi dikkate alarak, lütfen 5'li ölçekle ölçülen aşağıdaki ifadelere katılma derecenizi gösteriniz.

1	2	3	4	5
▼	▼	▼	▼	▼
Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Ne katılıyorum ne katılmıyorum	Katılıyorum	Kesinlikle katılıyorum
1. İşimde yoğun bir şekilde çalışırım.				
2. Bütün gücümü işime veririm.				
3. İşime çok enerji ayırırım.				
4. İşimde iyi bir performans sergilemek için elimden geleni yaparım.				
5. İşimi tam olarak yapabilmek için çok çabalıyorum.				
6. İşimde çok enerji harcarım.				

Bölüm 2: **Duygusal Yükümlülük:** İşinizle ilgili duygusal düşüncenizi dikkate alınız.

1	2	3	4	5
▼	▼	▼	▼	▼
Kesinlikle katılmıyorum	Katılmıyorum	Ne katılıyorum	Katılıyorum	Kesinlikle katılıyorum
1. İşimde istekliyimdir.				
2. İşimde enerjik hissederim.				
3. İşime ilgiliyimdir.				
4. İşimle gurur duyuyorum.				
5. İşim hakkında olumlu duygulara sahibim.				
6. İşimi şevkle yaparım.				

Bölüm 3: **Bilişsel Yükümlülükler:** İşinizle ilgili mantıksal düşüncenizi dikkate alınız.

1	2	3	4	5
▼	▼	▼	▼	▼
Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Ne katılıyorum	Katılıyorum	Kesinlikle katılıyorum
1. İşte, aklım işimdedir.				
2. İşte, işime çok dikkat ederim.				
3. İşte, işime çok dikkatle odaklanırım.				
4. İşte, işim beni kendine çeker.				
5. İşte, işime konsantre olurum.				
6. İşte, işime çok itina (dikkat) gösteririm.				

Bölüm 4: Genel Bilgiler: Lütfen kendinizle ilgili bilgileri aşağıda ilgili yerlere yazınız. Lütfen eksik bırakmayınız.

1. Lütfen cinsiyetinizi belirtiniz.	<input type="checkbox"/> Kadın	<input type="checkbox"/> Erkek	
2. Lütfen medeni durumunuzu belirtiniz	<input type="checkbox"/> Bekar	<input type="checkbox"/> Evli	<input type="checkbox"/> Dul
3. Yaşınız kaçtır? Yaşım _____'dir.			
4. Şu anki amirinizle ne kadar zamandır çalışıyorsunuz? _____ yıl _____ ay.			
5. Şu an çalıştığınız kurumda ne kadar zamandır çalışıyorsunuz? _____ yıl _____ ay.			
6. Lütfen öğrenim düzeyinizi gösteren kutucuğu işaretleyiniz:			
	<input type="checkbox"/> Hiç okula gitmedim.	<input type="checkbox"/> Ön lisans (2 yıllık meslek yüksek okulu)	
	<input type="checkbox"/> İlkokul	<input type="checkbox"/> Lisans (fakülte/yüksek okul)	
	<input type="checkbox"/> Ortaokul	<input type="checkbox"/> Yüksek lisans	
	<input type="checkbox"/> Lise (düz lise, teknik lise vb.)	<input type="checkbox"/> Doktora	
7. Lütfen mesleğinizi ilgili kutucuğu işaretleyerek gösteriniz:			
	<input type="checkbox"/> İnsan kaynakları	<input type="checkbox"/> Üretim / Üretim yönetimi	
	<input type="checkbox"/> Finans	<input type="checkbox"/> Muhasebe	
	<input type="checkbox"/> Mühendislik	<input type="checkbox"/> Araştırma ve Geliştirme	
	<input type="checkbox"/> Pazarlama	<input type="checkbox"/> Diğer. Lütfen açıklayınız. _____	
8. Şu anda çalıştığınız bölüm hangisidir? _____			
9. Çalıştığınız organizasyonun (kurumun, işletmenin) adı nedir? _____			

EK 2: ARAŞTIRMANIN ANKETİ

İş Yükümlülüğüne Etki Eden Faktörler: Bir Model Önerisi

Çalışanın İş Yükümlülüğüne Etki Eden Faktörler

(İş yükümlülükleri ile iş tatmini, örgütsel bağlılık ve işten ayrılma niyeti arasındaki ilişkinin incelenmesi anketi)

Çalışan: _____

Bu anket sizi Mustafa Kemal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Yüksek Lisans Programı'nda yüksek lisans tezini hazırlayan Zümrüt Süner tarafından yapılan bilimsel bir araştırmaya katılmaya davet etmektedir. Araştırma, çalışanın iş yükümlülüklerinin, onların iş tatminine, örgütsel bağlılıklarına ve işten ayrılma niyetlerine etki edip etmediğini incelemektedir.

Lütfen değerli birkaç dakikanızı ayırıp ekteki anketi doldurarak bu bilimsel çalışmaya katkı sağlayınız. Araştırmadan elde edilecek sonuçların güvenli olabilmesi için, sizlerden hem bu anketi hem de daha önce sizlere gelen anketi eksiksiz olarak doldurmanızı talep etmiştik. Daha önceden size gönderdiğimiz anketteki bilgilerle bu anketteki bilgileri uyumlaştırmak için ve kimliğinizi (adınızı ve soyadınızı) ortaya çıkarmamak için çalışan sırasını belirten Ç1, Ç2, Ç3, Ç4, gibi numaralar kullandık. Dolayısıyla, bir önceki ankette dolduğunuz anket numarası ve bu ankette yazılan anket numarasının aynı olduğundan emin olmanız gerekmektedir. Farklı ise lütfen insan kaynakları yönetimine başvurunuz.

Sizlerden toplanan veriler **KESİNLİKLE VE KESİNLİKLE HİÇ BİR KİMSEYLE PAYLAŞILMAYACAKTIR**. Çalıştığınız kurumun talep etmesi halinde bütün çalışanlardan elde edilen sonuçların ortalaması verilecektir. Bundan dolayı da, anketlere verdiğiniz cevapları araştırmacıdan başkası **KESİNLİKLE VE KESİNLİKLE BİLMEMEYECİKTİR**. Bu konuda bu bilimsel çalışmanın yürütücüleri olarak **SÖZ VERİYORUZ**.

Anketi doldurma işlemi rahat bir ortamda yapmanız araştırmadan elde edilecek sonuçların güvenilirliğini artıracaktır. Bundan dolayı anketi evde veya işyerinde lütfen acele etmeden, soruları dikkatli okuyarak doldurunuz.

Hatırlatmak isteriz ki bu anketi doldurmak tamamen isteğe bağlıdır. Buna rağmen, bu anketi doldurmak için ayıracağınız zamana ve göstereceğiniz anlayışa şimdiden müteşekkirimiz. Bu çalışmayla ilgili olarak daha fazla bilgiye ihtiyaç duyarsanız, aşağıdaki adres, telefon ve e-mail bilgilerimizden bizlere ulaşabilirsiniz. Anketi doldurduğunuz için şimdiden teşekkürlerimizi sunarız. Saygılarımızla...

Yüksek Lisans Tez Danışmanı	Yüksek Lisans Öğrencisi
Doç. Dr. Adnan ÖZYILMAZ Mustafa Kemal Üniversitesi Tayfur Sökmen Kampüsü İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi İşletme Bölümü Antakya/HATAY 0(326) 2455864 0(542)2528220 ozyilmaza@mku.edu.tr	Zümrüt SÜNER Mustafa Kemal Üniversitesi Tayfur Sökmen Kampüsü Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı Antakya/HATAY 0(531) 9606641 zumsuner@hotmail.com

Bölüm 5: İş Tatmini: Aşağıda şu anki işinizin değişik yönleri ile ilgili ifadeler yer almaktadır. İşinizin değişik yönleri ile ilgili bu ifadeler açısından kendinizi ne kadar memnun hissedip hissetmediğinizi, 7'li ölçeği kullanarak lütfen cevaplandırın. (Lütfen cevabınıza karşılık gelen kutucuktaki sayıyı yuvarlak içine alınız)

1	2	3	4	5	6	7					
▼	▼	▼	▼	▼	▼	▼					
Aşırı derecede memnun değilim	Çok memnun değilim	Orta düzeyde memnun değilim	Emin değilim	Orta düzeyde memnunum	Çok memnunum	Aşırı derecede memnunum					
1. Fiziksel çalışma şartları					1	2	3	4	5	6	7
2. Kendi çalışma yönteminizi seçme konusundaki özgürlük					1	2	3	4	5	6	7
3. Çalışma arkadaşınız					1	2	3	4	5	6	7
4. İyi yaptığınız bir işten dolayı takdir edilmeniz					1	2	3	4	5	6	7
5. Amiriniz (bir üstünüz)					1	2	3	4	5	6	7
6. Size verilen sorumluluk miktarı					1	2	3	4	5	6	7
7. Size ödenen ücret					1	2	3	4	5	6	7
8. Yeteneklerinizi kullanma fırsatınız					1	2	3	4	5	6	7
9. Çalıştığınız kurumda yönetim ve çalışanlar arasındaki işçi-işveren ilişkileri					1	2	3	4	5	6	7
10. Terfi (yükselme, ilerleme) şansınız					1	2	3	4	5	6	7
11. Çalıştığınız kurumun yönetilme şekli					1	2	3	4	5	6	7
12. Yaptığınız tavsiyelere verilen önem					1	2	3	4	5	6	7
13. Çalışma saatleriniz					1	2	3	4	5	6	7
14. İşinizdeki çeşitlilik miktarı					1	2	3	4	5	6	7
15. İş güvenceniz					1	2	3	4	5	6	7
16. Şu anda, her şeyi dikkate alarak, bir bütün olarak işiniz hakkında ne hissediyorsunuz?					1	2	3	4	5	6	7

Bölüm 6: Duygusal Bağlılık: Lütfen 7'li ölçekle ölçülen aşağıdaki ifadelere katılma derecenizi gösteriniz. (Lütfen cevabınıza karşılık gelen kutucuktaki sayıyı yuvarlak içine alınız)

1	2	3	4	5	6	7
▼	▼	▼	▼	▼	▼	▼
Yüksek derecede katılmıyorum	Orta derecede katılmıyorum	Hafif derecede katılmıyorum	Ne katılıyorum ne katılmıyorum	Hafif derecede katılıyorum	Orta derecede katılıyorum	Yüksek derecede katılıyorum
1. Kariyerimin geri kalanını bu kurumda geçirmekten çok mutluluk duyarım.						
2. Gerçekten bu kurumun sorunlarını kendi sorunlarım gibi hissederim.						
3. Bu kurumda kendimi "ailenin bir üyesi" gibi <u>hissetmiyorum</u> .						
4. Bu kuruma kendimi "duygusal olarak bağlı" <u>hissetmiyorum</u> .						
5. Bu kurumun benim için kişisel anlamı çok büyüktür.						
6. Çalıştığım kuruma karşı güçlü bir aidiyet duygusu <u>hissetmiyorum</u> .						

Bölüm 7: **Devam Bağlılığı:** Lütfen 7'li ölçekle ölçülen aşağıdaki ifadelere katılma derecenizi gösteriniz.

1	2	3	4	5	6	7	
▼	▼	▼	▼	▼	▼	▼	
Yüksek derecede katılmıyorum	Orta derecede katılmıyorum	Hafif derecede katılmıyorum	Ne katılıyorum ne katılmıyorum	Hafif derecede katılıyorum	Orta derecede katılıyorum	Yüksek derecede katılıyorum	
1. Şu an çalıştığım kurumdan ayrılmak benim için çok zor olur (ayrılmak istesem bile).	1	2	3	4	5	6	7
2. Çalıştığım kurumdan şu anda ayrılmaya karar versem, yaşamımın çok büyük bir kısmı sekteye uğrar.	1	2	3	4	5	6	7
3. Şu anda, çalıştığım kurumda kalmam bir arzu kadar bir gerekliliktir de.	1	2	3	4	5	6	7
4. Çalıştığım kurumdan ayrılmayı düşünmemi gerektirecek seçeneklerin sayısının çok az olduğuna inanıyorum.	1	2	3	4	5	6	7
5. Çalıştığım kurumdan ayrılmamın az sayıdaki olumsuz sonuçlarından biri, mevcut alternatiflerin az olmasıdır.	1	2	3	4	5	6	7
6. Şu ana kadar bu kurum için bu kadar uğraş vermemiş olsaydım başka bir kurumda çalışmayı düşünebilirdim.	1	2	3	4	5	6	7

Bölüm 8: **Normatif Bağlılık:** Lütfen 7'li ölçekle ölçülen aşağıdaki ifadelere katılma derecenizi gösteriniz.

1	2	3	4	5	6	7	
▼	▼	▼	▼	▼	▼	▼	
Yüksek derecede katılmıyorum	Orta derecede katılmıyorum	Hafif derecede katılmıyorum	Ne katılıyorum ne katılmıyorum	Hafif derecede katılıyorum	Orta derecede katılıyorum	Yüksek derecede katılıyorum	
1. Şimdiki işverenimle iş hayatıma devam etme konusunda bir yükümlülük hissetmiyorum.	1	2	3	4	5	6	7
2. Şu anda çalıştığım kurumdan ayrılmamın (benim için avantajlı olsa bile) doğru olacağını hissetmiyorum.	1	2	3	4	5	6	7
3. Çalıştığım kurumdan şuan ayrılırsam, kendimi suçlu hissederim	1	2	3	4	5	6	7
4. Çalıştığım kurum sadakatimi hak ediyor.	1	2	3	4	5	6	7
5. Çalıştığım kurumdan, içindeki insanlara karşı sorumluluk duyduğum için, şu anda ayrılmam.	1	2	3	4	5	6	7
6. Çalıştığım kuruma çok şey borçluyum.	1	2	3	4	5	6	7

Bölüm 9: **İşten Ayrılma:** Lütfen 7'li ölçekle ölçülen aşağıdaki ifadelerle ne derece katılıp ne derece katılmadığınızı gösteriniz. (Lütfen cevabınıza karşılık gelen kutucuktaki sayıyı yuvarlak içine alınız)

1	2	3	4	5	6	7
▼	▼	▼	▼	▼	▼	▼
Yüksek derecede katılmıyorum	Orta derecede katılmıyorum	Hafif derecede katılmıyorum	Ne katılıyorum ne katılmıyorum	Hafif derecede katılıyorum	Orta derecede katılıyorum	Yüksek derecede katılıyorum

1. Daha iyi bir iş bulur bulmaz, bu kurumdan ayrılacağım.	1	2	3	4	5	6	7
2. Şu an çalıştığım kurumun dışında aktif olarak iş arıyorum.	1	2	3	4	5	6	7
3. İşimden ayrılmayı ciddi bir şekilde düşünüyorum.	1	2	3	4	5	6	7
4. Bu kurumdaki işimden ayrılmayı sık sık düşünüyorum.	1	2	3	4	5	6	7
5. Sanırım önümüzdeki beş yıl boyunca hala bu kurumda çalışıyor olacağım.	1	2	3	4	5	6	7
6. Son birkaç ayda aynı endüstride başka bir iş aramayı ciddi bir şekilde düşündüm.	1	2	3	4	5	6	7
7. Son birkaç ayda farklı bir endüstride iş aramayı ciddi şekilde düşündüm.	1	2	3	4	5	6	7
8. Her şeyi hesaba kattığımda, gelecek yıl içinde yeni bir iş bulmak için çok büyük çaba sarf etme ihtimalim vardır.	1	2	3	4	5	6	7