

# İş Tatmini, Örgütsel Bağlılık ve İşten Ayrılma Niyeti Arasındaki İlişki: Beyaz Yakalı Çalışanlar Aracılığıyla Bir Araştırma

*The Relationship Between Job Satisfaction, Organizational Commitment and Intention to Leave: A Research Through White Collar Workers*

Mehmet Akif Çini<sup>a</sup> 

<sup>a</sup> Department of Accounting and Tax, Selçuk University, Konya, Turkey  
mehmetakifcini@selcuk.edu.tr

## Özet

İnsan kaynaklarının etkin kullanımı günümüz ekonomik koşullarında giderek önem kazanmaktadır. Bu açıdan işletmelerin çalışan tatmini, bağlılığı ve işten ayrılmasına etki eden unsurları belirlemesi önemli bir husustur. Bu araştırmanın amacı çalışanlar açısından hangi unsurların iş tatminlerini doğrudan etkilediğinin tespit edilmesi ve bu unsurların örgütsel bağlılık alt boyutları (duygusal, devam ve normatif) ve işten ayrılma niyeti ile ilişkisinin belirlenmesidir. Araştırmanın örneklemini için Konya ili organize sanayi bölgelerinde faaliyet gösteren işletmelerde görev yapan beyaz yakalı çalışanlar tercih edilmiştir. Analiz yöntemi olarak nitel analiz kullanılmış ve veriler MAXQDA 20 programı aracılığıyla analiz edilmiştir. Çalışma sonucunda sırasıyla ücret, mesleki bilgi aktarımı, çalışma arkadaşları, çalışma koşulları, iletişim, ayrıcalıklar, çatışmalar, çalışma süresi, terfi politikaları, iş yeri kuralları ve prosedürleri, yetki ve sorumluluk, ödül ve cezanın çalışanların iş tatminini en fazla etkileyen unsurlar olduğu belirlenmiştir. Ayrıca bu unsurların örgütsel bağlılık alt boyutları (duygusal, devam ve normatif) ve işten ayrılma niyetiyle olan ilişkileri de ortaya çıkarılmıştır. Bu bağlamda, duygusal bağlılık açısından, ücret, mesleki bilgi aktarımı ve ayrıcalıklar, devam bağlılığı açısından, ücret, mesleki bilgi aktarımı ve çalışma arkadaşları, normatif bağlılık açısından, çalışma arkadaşları, iletişim ve mesleki bilgi aktarımı, işten ayrılma niyeti açısından ise ücret, mesleki bilgi aktarımı ve ayrıcalıklar en fazla etkileyen iş tatmini unsurları olmuştur.

**Anahtar Kelimeler:** İş tatmini, Örgütsel bağlılık, İşten Ayrılma Niyeti, Nitel Analiz

## Abstract

Effective use of human resources is becoming increasingly important in today's economic conditions. In this respect, it is an important issue for businesses to determine the factors that affect employee satisfaction, loyalty and leaving the job. The aim of this research is to determine which factors directly affect job satisfaction in terms of employees and to determine the relationship of these factors with organizational commitment sub-dimensions (emotional, continuation and normative) and intention to leave. For the sample of the research, white-collar employees working in enterprises operating in Konya province organized industrial zones were preferred. Qualitative analysis was used as the analysis method and the data were analyzed through the MAXQDA 20 program. As a result of the study, it was determined that the factors affecting the job satisfaction of the employees the most, respectively, are wage, professional knowledge transfer, colleagues, working conditions, communication, privileges, conflicts, working time, promotion policies, workplace rules procedures, authority and responsibility, reward and punishment. In addition, the relationships of these elements with organizational commitment sub-dimensions (emotional, continuance and normative) and turnover intention were also revealed. In this context, in terms of emotional commitment, salary, professional knowledge transfer and privileges, in terms of continuance commitment, wage, professional knowledge transfer and colleagues, in terms of normative commitment, colleagues, communication and professional knowledge transfer, and in terms of intention to leave, wage, professional knowledge transfer and privileges were the most affecting job satisfaction factors.

**Keywords:** Job satisfaction, Organizational commitment, Intention to Leave, Qualitative Analysis

**For Citation:** Çini, M.A. (2022). İş Tatmini, Örgütsel Bağlılık ve İşten Ayrılma Niyeti Arasındaki İlişki: Beyaz Yakalı Çalışanlar Aracılığıyla Bir Araştırma. *Journal of Academic Value Studies*, 8(1), 91-109. <http://dx.doi.org/10.29228/javs.57404>

Received: 26.01.2022 Accepted: 17.03.2022

This article was checked by *intihal.net*



## 1. Giriş

Günümüz piyasalarında yaşanan yerel ve küresel krizler, küreselleşme ve teknolojik gelişmeler, işletmeleri giderek daha çetin bir rekabet yarışına sokmakta, üstelik bu yarışta koşullar giderek belirsizleşmekte ve daha kaotik bir hal almaktadır. Bu süreçte başarılı olmak isteyen işletmeler, karlılığını devam ettirmek ve sürdürülebilirliklerini sağlamak amacıyla farklı değişkenlere yoğunlaşmaktadırlar. Bu değişkenlerden en önemlilerinden birisi insan kaynaklarıdır. Çünkü insan kaynakları sürdürülebilir rekabet gücünün yakalanmasında en önemli değişkenlerden birisidir (Turunç & Erkuş, 2010:416). Hele ki ülkemizde yaşanan bugün ki kriz ortamında, pandeminin getirdiği olumsuz ekonomik etkiler, döviz kurlarında ani dalgalanmaların yaşanması, üretim maliyetlerinin giderek artması, enflasyonun oluşması, alım gücünün giderek düşmesi ve istihdam konusunda yaşanan problemler çalışma iklimini olumsuz etkileyerek kalifiye çalışanların farklı ülkelere göç etme isteklerini giderek artırmaktadır. Bu bağlamda çalışanların huzurlu ve mutlu çalışabileceği, iş tatminlerinin yüksek olacağı, örgütlerine bağlılık göstereceği ve işlerinden ayrılmayı düşünmeyecekleri bir çalışma ikliminin oluşturulması işletmelerin sürdürülebilirlikleri açısından kritik bir önem taşımaktadır.

“Çalışanların işyerine olan sadakatini nasıl artırırız?” sorusunu baz alan örgütsel bağlılık kavramı, bu kaotik süreçte önemini giderek artırmaktadır (Bozkurt & Yurt, 2013:122). Reichers (1985:465), örgütsel bağlılığı örgütün amaçları ile paydaşlarının amaçlarının özdeşleşmesi şeklinde tanımlamıştır. Tanımda da görüldüğü üzere çalışanların kişisel amaçlarının örgüt amaçlarıyla özdeşleşmesi, bağlılığın gerçekleşmesi açısından çok önemlidir. Peki, bu amaç bütünlüğü nasıl sağlanacaktır. Bu hususta çalışanın iş tatmininin sağlanması ve işten ayrılma niyetinin oluşmasının engellenmesi irdelenmesi gereken unsurlardır. İş tatmini için literatürde çok farklı tanımlamalar olsa da, çalışanların yaptığı işe karşı verdiği duygusal tepkiler olarak ifade edilebilir. Eğer bu tepkiler olumluysa çalışanın işinden tatmin olduğu, tepkiler olumsuz ise çalışanın tatminsizlik yaşadığından bahsedilebilir (Vroom,1964:99). Literatürde, sadık olan çalışanın diğerlerine göre tatmin derecesinin daha yüksek olacağı, daha yüksek performans göstereceği ve işten ayrılma niyetlerinin daha düşük olacağı öngörüsü sıklıkla dile getirilmektedir. Bu nedenle yöneticiler sadık ve bağlı çalışanları tercih ederler (Hunt vd., 1985:112). Aslında, bireyin mevcut işine kısa süre içerisinde son vermesine yönelik düşüncesi şeklinde tanımlanan işten ayrılma niyeti (Mobley,1982:10), her örgütte sıklıkla rastlanabilecek doğal bir olaydır. Çünkü bireylerin bir örgütte çalışmaya başlaması da, o işten ayrılması da doğal seleksiyonlardır. Bir çalışanın çok uzun yıllar aynı örgütte çalışması, örgütleri için çok önemli olsa da bu durum her zaman gerçekleşmeyebilir (Fındıkcı, 2006:100). Ancak maddi ve manevi yatırım yapılan bir çalışanın işten ayrılmasının, örgütlere ek maliyetler yaratacağı da yadsınamaz bir gerçekliktir. Nitekim bu maliyetlere katlanmak istemeyen, ayrıca karlılığını artırmak ve sürdürülebilirliğini sağlamak isteyen örgütlerin, çalışanların tatmin olacağı, işten ayrılmayı düşünmedikleri ve örgütlerine sadık olacakları bir çalışma iklimini oluşturmaları gerekmektedir.

Bu çalışma özel sektörde çalışan beyaz yakalı çalışanların örgütsel bağlılığı, iş tatmini ve işten ayrılma niyetleri arasındaki ilişkinin belirlenmesi amacıyla gerçekleştirilmiştir. Çalışma da, nitel analiz aracılığıyla öncelikle hangi unsurların iş tatminini oluşturduğu belirlenmiş, akabinde belirlenen bu unsurlar örgütsel bağlılık alt boyutları (duygusal bağlılık, devam bağlılığı ve normatif bağlılık) ve işten ayrılma niyeti kapsamında değerlendirilmiştir. Literatürde söz konusu kavramlar, birbirleriyle ilişkileri ve etkilerine yönelik nicel analiz aracılığıyla gerçekleştirilen çok fazla çalışma bulunmaktadır. Bu nedenle daha önce defalarca nicel analizle tespit edilmiş olan bir kurgunun tekrarı yerine nitel analizle hangi unsurların doğrudan iş tatmini oluşturduğu ve buna bağlı olarak örgütsel bağlılığa veya işten ayrılmaya etki ettiğinin belirlenmesi çalışmayı farklılaştırmaktadır. Ayrıca ekonomik krizin yaşandığı günümüz piyasa koşullarında çalışma dinamiklerinin değişebileceği ihtimali, bu kavramların yeniden değerlendirilmesi gerekliliğini de ortaya çıkarmaktadır. Çalışmanın bu açıardan literatüre katkı sağlayacağı öngörülmektedir.

## 2. Literatür Taraması

### 2.1. Örgütsel Bağlılık

Akademisyenler ve profesyoneller, yarım yüzyıldan fazla bir süredir bağlılık kavramını araştırmakta ve kavram üzerine çalışmalar yapmaktadırlar (Sing & Gupta, 2015:1194). Aslında kavramın örgütler açısından önemi dikkate alındığında, çoğu bilim adamı bu hususa değinmek zorunda kalması (Scholl 1981:589) ve kavramın zamanla geliştirilmesi çok olası bir durumdur. Literatürde örgütsel bağlılık alanında Etzioni (1961), Kanter (1968), Salancik (1977), Mowday ve arkadaşları (1982), O'Reilly ve Chatman (1986), Penley ve Gloud (1988), Meyer ve Allen (1991) tarafından gerçekleştirilen çalışmalar, bu konuda farklı modelleri sunması ve yeni dinamikleri ortaya koyması açısından en önde gelen yazınlar olmuştur (akt. Gürbüz, 2012:60).

Örgütsel bağlılık kavramıyla ilgili olarak literatürde farklı tanımlarla karşılaşmak mümkündür. Örgütsel bağlılığı: Becker (1960:32) örgütün amaçlarının öncelikli olduğu ve çalışanlar tarafından bilinçli olarak örgütün tarafını tutma eylemleri; Buchanan (1974:533), çalışanların kendi kişisel değerlerinden bağımsız olarak örgütün amaç ve değerlerine,

duygusal açıdan ve partizan bir yaklaşımla gerçekleştirdiği bağlılığı; Porter ve arkadaşları (1974:603), çalışanların örgütlerinin çıkar ve hedeflerine inanarak bunları gerçekleştirmek adına çok fazla efor sarf etmesi ve örgütünde çalışmaya devam etmek için büyük bir istek duyması; Wiener (1982:418), örgütsel çıkarları karşılamak adına normatif davranışlar sergilenmesi; Sökmen (2000:29), çalışanların örgütlerinin hedefleri ve çıkarlarına kişisel hedef ve çıkarlarını dikkate almadan duygusal olarak bağlanması; Meyer ve Herscovitch (2001:301), bir çalışanı örgüt hedeflerini gerçekleştirme adına yaptığı eylemlere yönelten güç; Bayram (2005:125) çalışanların örgütlerine karşı hissettiği bağ ve sadakati; Bulut ve Culha (2010:311) ise, çalışanların örgütlerine yönelik özdeşleşme süreci ve hedeflerine katılımı şeklinde tanımlamışlardır.

Fiorito ve arkadaşları (2007:188), tanımların; örgütün amaç ve değerlerine güçlü bir inanç, kendi adına fazladan çaba gösterme isteği ve üyeliği sürdürmek için güçlü istek şeklindeki üç ana unsur altında toplandığını belirtmiş, Jaros (2007:9) ise örgütsel bağlılık kavramının temel yapısında şu unsurların olduğunu iddia etmiştir:

- Zihniyet yapısının belirlenmesi (duygusal, normatif veya devamlılık),
- Bağlılığın nihai hedefi (kuruluş hedef ve çıkarları),
- Çalışanın sergileyeceği davranış kalıbı (örgütte çalışmaya devam etmek) ve
- Nihai etkiler (çalışanın bilişsel ve davranışsal tepkileri).

Örgütsel bağlılıkla ilgili zaman içerisinde farklı araştırmacılar tarafından (Etzioni, 1961; Kanter, 1968; Salancik, 1977 gibi) birden fazla model ortaya konulmuştur. Çalışma, Meyer ve Allen'in (1991) ortaya koyduğu örgütsel bağlılık modeli üzerinden yürütüldüğü için sadece bu modele yönelik bir anlatım yapılmasının, çalışmanın akıcılığı ve kafa karışıklığının önlenmesi adına daha uygun olacağı öngörülmüştür. Meyer ve Allen'e göre örgütsel bağlılığın üç alt boyutu vardır. Bunlar; duygusal bağlılık, devam bağlılığı ve normatif bağlılıktır (Meyer & Allen, 1997:93).

Duygusal bağlılık, çalışanların olumlu iş deneyimleri yoluyla örgütlerine yönelik hissettiği duygusal bağlılığını (Meyer vd., 1993:539; Jaros, 2007:7), özdeşleşmesini ve örgüte katılımını ifade etmektedir. Güçlü bir duygusal bağlılığa sahip çalışanlar, kendi istekleri doğrultusunda örgütte çalışmaya devam ederler (Noordin vd., 2010:2). Ancak kişilerin iş deneyimleri, çıkarları ve dolayısıyla tatminleri düştükçe duygusal bağlılıkta bir düşüş yaşanması olası bir durumdur. Devam bağlılığı, çalışanlar açısından örgütten ayrılmanın kendisine yaratacağı maliyetlerin farkında olmasını, diğer bir deyişle bir çalışanın örgütünden ayrıldığında katlanması gereken ekonomik ve sosyal maliyetlerini bilmesi ve bunlara katlanmamak adına örgütüne sadık kalmasını ifade etmektedir. Örgüt ile devam bağlılığı esasına dayanan çalışanların temel güdüsü ihtiyaçtır (Noordin vd., 2010:2; Jaros, 2007:7). Bu bağlılık çalışanların biriktirdiklerinin farkında olması ve herhangi bir ayrılık sürecinde diğer alternatiflerin mevcudiyetinin veya sunduklarının kısıtlı olduğu anlarda gelişmektedir (Meyer vd., 1993:539). Normatif bağlılık ise normlarla oluşturulmuş yükümlülükler çerçevesinde kişilerin örgütte çalışma hususunda kendilerini zorunlu hissetmesini ifade etmektedir (Jaros, 2007:7; Meyer vd., 1993:539). Diğer bir deyişle bu bağlılığa sahip olan çalışanlar, örgütte çalışmaya devam etmeleri gerektiğini düşünürler (Noordin vd., 2010:2). Her üç bağlılık türünde de çalışan, kuruluşa "bağlıdır", ancak farklı nedenlerle her bağlılık türü farklı etkiler üretir (Finegan, 2000:150). Çalışanlar örgütleriyle, duygusal bağlılıkta "kalmayı istemek", devam bağlılığında "kalmalı", normatif bağlılıkta ise "kalmak zorunda" mottoları aracılığıyla bir bağ kurmaktadır (Meyer & Allen, 1997:93).

Örgütsel bağlılığın her bir düzeyinin bireyler ve örgütler için olası olumlu ve olumsuz sonuçları vardır (Randall, 1987:461) ve bunlar Tablo 1'de gösterilmiştir.

Tablo 1. Örgütsel Bağlılık Derecelerinin Muhtemel Sonuçları

		Bireysel Sonuçlar		Örgütsel Sonuçlar	
		Pozitif	Negatif	Pozitif	Negatif
Bağlılık Dereceleri	Düşük	*Bireysel yaratıcılık ve yenilikçilik *Daha etkili insan kaynakları kullanımı	*Kariyer gelişimi ve terfilerin daha yavaş olması *İspiyonculuk sonucunda oluşan personel maliyetleri *Kovulma, istifa veya örgüt amaçlarına zarar vermek	*Düşük performans gösteren çalışanların işten çıkarılması neticesinde verecekleri zararın kısıtlanması *İspiyonculuğun örgüte fayda sağladığı neticeler	*İşten ayrılmaların yüksek olması, işe geç gelme, devamsızlık, iş kalitesinin düşmesi, örgüte karşı sadakatsizlik, örgüte karşı illegal davranışlar, sınırlandırılmış ekstra rol davranışları, rol modellerine zarar vermek, olumsuz sonuçlar doğuran ispiyonlar, çalışanlar üzerinde örgütün kontrolünün sınırlı olması
	Orta	*Aidiyet, güvenlik, yararlılık, sadakat ve yükümlülük duygularında artış *Yaratıcı bireysellik *Örgütten farklı bir kimliğin sürdürülmesi	*Kariyer gelişimi ve terfiler daha yavaş olabilir *Bağlılık çeşitleri arasında isteksiz uzlaşma	*Çalışma sürelerinin uzaması, işten çıkma niyetlerinin düşmesi, kısıtlı işten ayrılma, mükemmel bir iş tatmini derecesi	*Çalışanlar örgütsel vatandaşlık ve ekstra rol davranışlarını kısıtlayabilir *Çalışanlar örgütlerin talepleriyle iş dışı taleplerini dengeleyebilir *Örgütsel verimlilikte muhtemel bir düşüş
	Yüksek	*Kişisel kariyer imkanlarının gelişmesi ve tavizlerin artması *Örgütler tarafından davranışların ödüllendirilmesi *Tutkulu bir takip	*Bireysel gelişim, yaratıcılık, inovasyon ve değişim fırsatlarının bastırılması *Değişime karşı bürokratik direnç *Sosyal ve aile ilişkilerinde stres ve gerginlik *Çalışan dayanışmasının eksikliği	*Güvenilir ve stabil işgücü *Çalışanların üretimin iyi olması adına örgütlerin taleplerini kabul etmesi *Görev rekabetinin ve performansın yüksek derecede olması *Örgüt amaçlarının karşılanması	*İnsan kaynaklarının verimsiz kullanılması *Örgütsel oryantasyon, yenilikçilik ve esnekliğin eksikliği *Geçmiş politika ve prosedürlere olan güvenin yitirilmesi *Çok hevesli işçilerden kaynaklı kin ve öfke *Örgüt adına taahhüt edilen illegal/etik dışı faaliyetler

Kaynak: Randall, 1987:462

Tablo 1’de çalışanların örgütlerine karşı yaşadığı düşük, orta ve yüksek derecede bağlılıkların bireyler ve örgüt açısından pozitif ve negatif yönleri gösterilmektedir. Örneğin, bir çalışanın örgütüne karşı bağlılık seviyesinin yüksek olması, birey açısından, kişisel kariyer imkânlarının gelişmesi ve tavizlerin artması, davranışların ödüllendirilmesi ve tutkulu iş takibi gibi pozitif sonuçlar doğurabileceği gibi, bireysel gelişim, yaratıcılık, inovasyon ve değişim fırsatlarının kısıtlanması, değişime karşı bürokratik direnç, sosyal ve aile ilişkilerinde stres ve gerginlik, çalışan dayanışmasının eksikliği gibi negatif sonuçlarda doğurabilmektedir.

Örgütsel bağlılık ile farklı değişkenler arasında çok sayıda çalışma bulunmaktadır. Literatür incelendiğinde, ödüller ve maliyetler (Grusky, 1966), geç kalma, işle ilgili beklentiler ve normlar (Buchanan, 1974), iş karakteristikleri

(Steers, 1977), aşırı iş yükü (Stevens vd.,1978), iş seçimi ve iş tatmini (O'Reilly & Caldwell, 1980), rol stresi (Morris & Sherman, 1981), kişi iş uyumu (Stumpff & Hartman, 1984), işten ayrılma (Reichers, 1985), iş süreçleri (Gregersen & Black, 1996), örgütsel etik (Fritz vd., 1999), iletişim (Varona, 2002), insan kaynakları uygulamaları (Fiorito vd., 2007), örgütsel iklim (Noordin vd.,2010) ve işe katılım (Sing & Gupta, 2015) konularında örgütsel bağlılıkla ilişkili olarak farklı çalışmaların yapıldığı görülmektedir.

## 2.2. İş Tatmini

Çalışanlar yaptıkları işe, örgütlerine ve mesleklerine karşı çeşitli duygulara ve bu duygular eşliğinde oluşan tutum ve davranışlara sahiptir (George vd., 2000:34). Şüphesiz ki, sergilenen bu davranışlar kişiden kişiye farklılık göstermektedir. Dolayısıyla bu davranışların altında yatan nedenlerin tespiti davranışların nedenselliğinin bulunmasında önem arz etmektedir. Gibson ve arkadaşları (1979:67) davranışların temel unsurları hakkında, davranış nedenseldir, davranış hedefe yöneliktir, hedeflere yönelik bu davranışlar çatışma, hayal kırıklığı, kaygı gibi unsurlarla bozulabilir ve davranışlar motive edilebilir şeklinde dört varsayım geliştirmiştir. Varsayımlardan anlaşılacağı üzere hedefe yönelik belirli nedenlere bağlı davranışlar, bireyin yaşayabileceği olumsuz süreçlerle veya bireyi motive edebilecek farklı unsurlarla değişiklik gösterebilir. İş tatmini, bu süreçte bireylerin davranışlarının şekillenmesinde etkili olan en önemli örgütsel davranış göstergesidir (George vd., 2000:34). Bu bağlamda tatmin olmuş bir çalışanla tatmin olmamış bir çalışanın örgütüne yönelik tutum ve davranışlarının farklı olacağı söylenebilir. İşle alakalı tatmin, işle ilgili tüm unsur ve süreçlerin kişilerin istek ve ihtiyaçlarını karşılama derecesi ve bundan dolayı oluşan olumlu hazdır (West, 1990:27; Halsey, 1988: 884). Peki, iş tatmini nedir?

İş tatmini ile ilgili çok fazla sayıda tanım yapılmıştır. Literatür incelendiğinde iş tatminini: Schneider ve Snyder (1975:318), çalışanların işiyle ilgili şartlar ve bu şartlardan elde edilen sonuçların değerlendirilmesi; Locke (1976:1297), çalışanın işiyle ilgili edinimlerini değerlendirmesi sonucu oluşan olumlu duygular; Davis (1982:96), çalışanların işlerinden duydukları hoşnut veya hoşnutsuzluk; Locke ve Henne (1986:21), çalışanın işini başarıyla neticelendirmesi sonucu aldığı haz; Odom vd. (1990:157), çalışanın işine karşı hissettiği olumlu veya olumsuz hisler; Schultz ve Schultz (1990:334), çalışanların işle ilgili tutumları, deneyimleri ve hissettikleriyle ilgili tutum ve davranışlar; Erdoğan (1991:376), çalışanın iş deneyimi neticesinde elde ettiği olumlu sonuçlar; Luthans (1994:114), çalışanların işiyle ilgili algıladıkları ve algıladıklarına göre gösterdiği tepki; Morhead ve Griffin (1996:126), çalışanların işiyle ilgili davranışlarının örgüt tarafından takdir edilmesi ve ödüllendirilmesi neticesinde oluşan olumlu duygular; Bingöl (1997:270), çalışanın işinden elde ettiği maddi çıkar, çalışmaktan hoşnut olduğu çalışma arkadaşları ve bir eser ortaya koymanın getirdiği haz; Ugboro ve Obeng (2000:254), çalışanın işyeri koşullarıyla ilgili uyumu neticesinde oluşan memnuniyet ve olumlu duygular; Karaduman (2002: 70), çalışanların iş çevresinden elde ettiği rahatlatıcı duygular; Şimşek ve arkadaşları (2003:150), çalışanların fizyolojik ve ruhsal sağlıklarının ve aynı zamanda hissettiklerinin göstergesi; Özkalp ve Kirel, (2005:142), çalışanın işi açısından oluşan olumlu tutum ve doyum; Kök (2006:293), çalışanın sahip olduğu duygu ve davranışlarının iş çevresine göre uyum derecesi; Karcioğlu ve Akbaş (2010:140), çalışanın işine karşı elde ettiği olumlu tutumlar; Mishra (2013:45) çalışanların işlerine karşı geliştirdiği olumlu veya olumsuz duygular; Hoş ve Oksay (2015:2), çalışanların gereksinimlerinin beklentilerini karşılama derecesi şeklinde tanımlamışlardır. Peki, iş tatminini etkileyen unsurlar nelerdir?

Ücret, yaratıcılık potansiyeli, özerklik, görev kimliği, kurumsal terfi politikaları, iş arkadaşları, gelişim fırsatları gibi çok sayıda bileşenin iş tatminine etki ettiği belirtilmiştir (Nabirye, 2010:22). Mishra (2013:45), iş tatminine etki eden unsurların üç ana başlıkta inceleneceğini ifade etmiştir. Bu başlıklar; bireylerle ilgili faktörler (yaş, eğitim ve çalıştığı süre), işle ilgili faktörler (işin türü, gerekli olan beceri, mesleki şartlar) ve yönetimle ilgili faktörlerdir (ücret, çalışma koşulları, faydalar, güvenlik, terfi). Bu hususta literatürde en yaygın olarak kullanılan tasnif Herzberg ve arkadaşları (1959) tarafından gerçekleştirilmiştir. Yazarlara göre iş tatminini etkileyen iki farklı unsur ve bu unsurlara bağlı alt değişkenler vardır. İlk unsur iş koşullarıdır (iç koşullar) ve çalışanların işiyle ilgili olumlu duygular gelişmesine etki eden kendi dünyasına ait değer, norm, duygular gibi güdüleyici faktörlerdir. İş koşullarına bağlı alt değişkenler, takdir edilme, kazanım, büyüme olasılığı, ilerleme, sorumluluk, kendi kendine çalışmadır. İkinci faktör ise hijyen faktörleridir (ekstra iş dışı faktörler) ve çalışanın kendisiyle alakalı olmayan dış çevrenin etkisiyle ortaya çıkan değişkenlerdir. Bu değişkenler ise maaş, kişilerarası ilişkiler (üst, ast, yatay), denetim-teknik, şirket politikası ve yönetimi, çalışma şartları, kişisel yaşamdaki faktörler, durum ve iş güvenliğidir (akt. Tietjen & Myers, 1998:226).

İş tatmininin analizi iki nedenden dolayı ilgi çekicidir. Birincisi, bireysel refahın bir ölçüsüdür ve birçok sosyal bilimci, refahın dağılımını uluslararası kapsamda temel bir problem olarak ifade etmektedir. İkincisi ise iş tatmininin analizi, işgücü piyasasının belirli yönlerine dair bir takım bilgiler vermesidir (Clark, 1996:189). Örneğin iş tatmini, çalışanların performansına doğrudan etki ettiği hipotezi dikkate alındığında örgütlerde insan kaynağı yönetimi, sürdürülebilirlik, karlılık ve verimlilik gibi konulara doğrudan etki edebilir. Kavram, bu denli önemli etkileri olması

münasebetiyle literatürde önemli bir yere sahip olmuş ve geçmişten günümüze konuyla ilgili uzmanlar tarafından sıklıkla araştırılmıştır. Örneğin bu hususta iş tatmini; iş performansı (Iaffaldano, 1983; Platis vd., 2015); iş karakteristikleri (Loher vd., 1985); zeka (Ganzach, 1998); motivasyon (Tietjen & Myers, 1998); psikolojik iyi oluş (Wright vd., 2000); iş-aile yaşam çatışması (Yüksel, 2005; Turunç & Erkuş, 2010); rol belirsizliği ve çatışması (Ceylan & Ulutürk, 2011); işin etkileri (Judge vd., 2012); kültür ve destek (Akkoc vd., 2012); sosyal psikoloji (Zhu, 2013) ve psikolojik sermaye (Erkuş & Fındıklı, 2013) konuları ile ilişkilendirilerek araştırılmıştır.

### 2.3. İşten Ayrılma Niyeti

Örgütler için temel problemlerden olan işten ayrılma, geçmişten günümüze hala bir sorun olarak güncelliğini korumakta (Porter vd., 1974:603), araştırmacılarında ilgi odağında yer almaya devam etmektedir (Mobley, 1982:10). Örgütlerin rekabet koşulları çerçevesinde ayakta kalabilmeleri ve rakiplerine üstünlük kurabilmeleri için uygun bir çalışma iklimi ve tatmin olmuş sadık çalışanlara ihtiyacı vardır (Joo & Park, 2010:482). Ayrıca çalışanlar ile örgütlerin hedeflerinin uyumlaştırılması da gerekmektedir. Çünkü kişisel değerleri kuruluşun çalışma değerleriyle eşleşen bir kişinin, kişisel değerleri kuruluşunkinden farklı olan bir kişiden kuruluşa daha fazla bağlı olacağı olasıdır (Finegan, 2000:150). Bu bağlamda örgütlerin, çalışanlarının neden işten ayrılmak istediğini ve buna etki eden faktörlerin neler olduğunu tespit etmesi mühimdir. Çünkü çalışanların örgütlere doğrudan ve dolaylı maliyetleri toplam maliyetler içerisinde hiçte azımsanmayacak bir tutardır (Alexander vd., 1994:518).

Bir çalışan işten ayrılma faaliyetini gerçekleştirmeden önce buna niyet etmektedir. İşten ayrılma niyeti olarak ifade edilen bu kavram; çalışanın işten ayrılmadan önce zihninde oluşturduğu ayrılık düşüncesi şeklinde tanımlanmıştır (Barlett, 1999: 70). İşten ayrılma ise niyet sonrasında gelen eylemdir. İşten ayrılma niyeti kavramı için araştırmacılar tarafından farklı tanımlar yapılmıştır. İşten ayrılma niyetini: Lee ve Mowday (1987:723) çalışan tarafından işten ayrılma ile neticelenebilecek sinyaller; Rusbelt ve arkadaşları (1988:599), tatminsizlik yaşayan çalışanların örgüte karşı yıkıcı eylemleri; Tett ve Meyer (1993:260), çalışanın bağlı bulunduğu örgütünden bilinçli ve kararlı şekilde ayrılma niyeti; Gaertner (1999:479), çalışanın kendi kararı ile sistemden çıkma eğilimi; Egan ve arkadaşları (2004:279), çalışanın örgütünden bilinçli bir şekilde ayrılma isteği; Mattilla (2006:41), çalışanın örgütten ayrılmadan önceki son adımı şeklinde tanımlamışlardır.

### 2.4. Örgütsel Bağlılık, İş Tatmini ve İşten Ayrılma Niyeti Arasındaki İlişki

Çalışanların örgütlerine olan bağlılıkları işten ayrılma niyetlerine etki etmektedir. Yapılan araştırmalar göstermiştir ki, eğer bir çalışan örgütüne karşı yüksek derecede bağlılık ve sadakat gösteriyorsa, bu çalışanın işten ayrılma olasılığı düşmekte ve hatta performansı artmaktadır. Bir başka deyişle, örgütsel bağlılık ve işten ayrılma niyeti arasında güçlü bir ilişki vardır ve ilişkinin yönü negatiftir (Steers, 1977; Mowday vd., 1979; Reichers, 1985; Sjoberg & Sverke, 2000; Chang vd., 2006; Çakar & Ceylan, 2005; Sabuncuoğlu, 2007; Cho vd., 2009; Liou & Cheng, 2010).

Literatürde örgütsel bağlılık ve iş tatmini arasındaki ilişkiyi doğrulayan çalışmalar mevcuttur. Bu çalışmalara göre örgütsel bağlılık ile iş tatmini arasında pozitif yönlü bir ilişki vardır. Yani iş tatmini elde edebilen bir çalışanın örgütsel bağlılığı da bu duruma paralel bir şekilde olumlu yönde etkilenmektedir (Finagen, 2000; Lu vd., 2007; Karataş & Güleş, 2010; Hoş & Oksay, 2015).

İş tatmini ve işten ayrılma niyeti arasındaki bir ilişkiyi tespit etmek adına literatürde çok fazla sayıda çalışma gerçekleştirilmiştir. Yapılan çalışmalara göre iş tatmini ve işten ayrılma niyeti arasında güçlü bir ilişki vardır ve bu ilişkinin yönü negatiftir. Yani çalıştığı örgütte çeşitli unsurlar aracılığıyla iş tatmini elde eden bir çalışanın işten ayrılma niyeti, elde ettiği tatminin derecesine göre düşmektedir. Bir başka deyişle bir çalışan işyerinde işiyle ilgili bir tatminsizlik yaşıyorsa, işten ayrılma niyeti bu tatminsizliğin derecesine göre artmaktadır. (Witt, 1989; Hom vd., 1992; Hellman, 1997; Shalley vd., 2000; Larrabee vd., 2003; Çekmecelioğlu, 2005; Mrayyan, 2005; Demircan & Ceylan, 2005; Gül vd., 2008; Zeytinoğlu vd., 2007; McCarthy vd., 2007; Chen vd., 2008; Cai & Zhou, 2009; Erdil vd., 2011; Kitapçı vd., 2013; Sasso vd. 2019).

Bu çalışmada olduğu gibi literatürde de her üç kavramı aynı anda çalışma kapsamına alan ve aralarındaki ilişkiyi inceleyen çalışmalarda olmuştur. Çalışmalarda oluşan genel kanı, her üç kavramında birbirlerini etkilediği ve aralarında bir ilişkinin olduğu yönündedir. Nitekim bir çalışanın iş yerinde çeşitli unsurlar vasıtasıyla tatmin edilmesi, örgütsel bağlılığını olumlu yönde etkilerken, işten ayrılma niyetini ise olumsuz yönde etkilemektedir. Bir başka deyişle örgütsel bağlılık ve iş tatmini arasında pozitif yönlü bir ilişki bulunurken, hem örgütsel bağlılık hem de iş tatminiyle, işten ayrılma niyeti arasında negatif yönlü bir ilişki vardır (Williams & Hazer, 1986; Hackett vd., 1994; Gaertner, 1999; Horn & Griffeth, 1995; Çekmecelioğlu, 2005; Ceylan & Bayram, 2006).

Bu araştırma iş tatmini, örgütsel bağlılık ve işten ayrılma niyeti arasındaki ilişkiyi belirlemek amacıyla gerçekleştirilmiştir. Bu bağlamda bir çalışanı hangi unsurların tatmin edeceği belirlenmiş ve bu unsurların örgütsel bağlılığın alt boyutları (duygusal, devam ve normatif) ve işten ayrılma niyetiyle olan ilişkisi incelenmiştir.

### 3. Araştırmanın Metodolojisi

#### 3.1. Araştırmanın Amacı

Günümüz ekonomik koşullarında insan kaynaklarının etkin yönetimi işletmelerin rekabet edebilmeleri için etkili bir araçtır. Bu nedenle çalışanların tatmin olması ve bağlılıklarının artması kaynakların etkin yönetimi açısından önemlidir. Çünkü tatminsizliğin olduğu iş yerlerinde işten ayrılmaların daha sıklıkla yaşanması ve işletmeler için ekstra maliyetlerin oluşması olağandır. Zaten zorlu ekonomik koşullarla mücadele eden işletmelerin bu denli önemli kayıplar yaşaması, çok daha kaotik bir ortam yaratacaktır. Bu nedenle iş tatmini, bağlılık ve işten ayrılmaya neden olan unsurların belirlenmesi önemli bir husustur. Bu bağlamda bu çalışmanın amacı, hangi unsurların, çalışanların iş tatminini etkilediğinin belirlenmesi ve bu unsurların örgütsel bağlılık alt boyutları (duygusal, devam ve normatif) ve işten ayrılma niyetiyle olan ilişkisinin ortaya çıkarılmasıdır.

#### 3.2. Araştırmanın Yöntemi

Araştırma analizi için nitel analiz yöntemlerinden içerik analizi yöntemi tercih edilmiştir. Bu yöntemin tercih edilmesindeki ana neden, literatürde bu kavramlar arasındaki etki ve ilişkiye yönelik nicel analize dayalı çalışma sayısının fazlalığıdır. Ayrıca günümüz ekonomik koşullarında etki ve ilişki analizi yapmak yerine sahadan canlı örneklerle spesifik unsurların bulunmasının daha fazla fayda sağlayacağı düşünülmüştür.

Araştırma da, veri toplama yöntemi olarak mülakat tercih edilmiştir. Mülakat yöntemi esnasında pandemi, çalışan mesaisi, işyeri çalışma koşulları gibi kısıtlılıklar gözetilmiştir. Çalışanlarla görüşebilmek adına görüşme takvimleri oluşturulmuş ve oluşturulan randevulara riayet edilmiştir. Her görüşme ortalama olarak 15-20 dakika sürmüştür. Mülakatta kullanılan sorular için daha önce literatürde kullanılan ölçeklerden faydalanılmıştır. İş tatmini ölçeği için Nabirye (2010), örgütsel bağlılık için Allen ve Meyer (1990), işten ayrılma niyeti için ise Cammann ve arkadaşları (1979) ile Zang ve arkadaşlarının (2018) ölçekleri baz alınmış ve sorular nitel analize yönelik geliştirilmiştir. Araştırma soruları şu şekildedir:

1. Eğitim durumunuz nedir?
2. Yaşınız nedir?
3. Mesleğiniz nedir?
4. Kaç yıldır bu işle uğraşıyorsunuz?/
5. Bu işletmede kaç yıldır çalışıyorsunuz?
6. İş yeriniz ve yaptığınız iş ile ilgili olarak sizi tatmin eden ve etmeyen unsurlar nelerdir? Açıklar mısınız?
7. İşyeri ve işinizle ilgili daha fazla iş tatmini yaşamak için henüz bir iş teklifi olmasa dahi kurumunuzdan ayrılmayı düşünür müydünüz? (Evet/Hayır)
8. İşyeri ve işinizle ilgili daha fazla iş tatmini yaşamak için bir iş teklifi gelse, kurumunuza sadık mı kalmayı mı tercih edersiniz, ayrılmayı mı? (sadık kalmak/ayrılmak)

7.ve 8. soru, 6.soruda katılımcının iş tatmini olarak belirttiği her bir unsur için tekrar sorulmuştur. Böylelikle katılımcıların iş tatmini ile ifade ettiği her bir unsurun bağlılıkla olan ilişkisi incelenmiştir. Mülakat sürecinde yarı standartlaştırılmış usûl kullanılmıştır. Ayrıca katılımcılara söz konusu kavramların anlaşılabilmesi ve sorulara daha nitelikli cevap verebilmesi adına konuyla ilgili bilgiler verilmiş ve duruma göre farklı sorular sorulmuştur.

#### 3.3. Araştırmanın Örneklemi ve Sınırlılıkları

Araştırmanın örneklemi için, Konya ili organize sanayi bölgelerinde faaliyet gösteren işletmelerde görev yapan beyaz yakalı çalışanlar tercih edilmiştir. Görüşmeler esnasında katılımcılardan kendi iş çevresinde yaşadığı olayları değerlendirmesi ve buna göre cevaplar vermesi talep edilmiştir. 15.görüşme sonunda alınan cevapların benzerliğinin arttığı belirlenmiş ve örneklem sayısının 15 olmasının yeterli olacağı öngörülmüştür. Araştırma da mahremiyet ve kişisel hakların korunması kanunu kapsamında ihlaller yaşanmaması adına katılımcıların ve çalıştıkları kurumların kimliklerini deşifre edebilecek bilgiler paylaşılmamıştır.

Akademik olarak ortaya konulan her yazında olduğu gibi bu çalışmada da bazı kısıtlılıklar mevcuttur. Özellikle araştırmanın örneklemine tek bir ilden seçilmesi ve iş tatmini etkileyen bireysel (yaş, eğitim, mesleki deneyim vb.) ve mesleki faktörlerin (işin türü, beceri vb.) göz ardı edilerek sadece iş dışı (yönetimsel) faktörlere odaklanması araştırma sonuçlarını en çok etkileyen kısıtlılıklardır. Ayrıca zaman, ekonomik ve pandemi kısıtlılıkları da araştırmayı etkileyen diğer kısıtlılık unsurlardır.

### 3.4. Araştırma Verilerinin Analizi, Bulgular ve Tartışma

Verilerin analizi için içerik analizi yöntemi kullanılmıştır. Katılımcılardan alınan ham veriler öncelikle araştırma amacı ve analiz yöntemine göre tasnif edilmiş, sonrasında MAXQDA 20 programı aracılığıyla veriler kodlanmış, analiz edilmiş ve yorumlanmıştır.

#### 3.4.1. Nitel Araştırmanın Güvenilirliği

Nitel araştırmalarda analizlerin güvenliği için en yaygın olarak kullanılan usullerden birisi Krippendorff'un (1980: 130-131) geliştirdiği yöntemdir. Bu yöntemde, araştırmalar üç farklı aşama ile değerlendirilerek güvenilirliği test edilmektedir. Bu aşamalar; kararlılık, yeniden üretilebilirlik ve doğruluktur. Araştırma öncelikle kararlılık testine tabi tutulmuştur. Bu nedenle araştırma kodlaması yapılmış, ardından gerekli bir müddet beklenerek kodlama yeniden yapılmıştır. İlk yapılan ve son yapılan kodlamanın çok farklı olmadığı tespit edilerek araştırmanın kararlı olduğu belirenmiş ve ikinci aşamaya geçilmiştir. Bu aşamada konu hakkında bilgi sahibi olan iki farklı uzman birbirinden bağımsız olarak kodlama yapmış ve yapılan her iki kodlamanın benzerlik oranı bulunmuştur. Bu araştırmanın benzerlik oranı %88'dir. Bu durumda ikinci aşama olan yeniden üretilebilirlikte sağlanmıştır. Doğrulama literatürde daha önce yapılmış benzer çalışmalarla bu çalışmanın benzerliğinin ortaya konulmasıdır. Aslında çalışma sonuçları daha önce nicel analiz uygulanarak gerçekleştirilen araştırma sonuçlarıyla benzerlik göstermektedir. Ancak nitel analizle bu şartlarda daha önce yapılan çalışmaların kısıtlılığı nedeniyle benzerlik oranına bakılacak uygun çalışmalar bulunamamış ve doğruluk aşaması sağlanamamıştır. Fakat Krippendorff'un da (1980: 131) ifade ettiği gibi, doğruluk aşaması bir çalışmanın güvenilirliğini tespit etmek için zaruri değildir. Bu bağlamda araştırmanın güvenilirliğini için zorunlu diğer iki kriterin sağlanması yeterlidir ve araştırmanın güvenilirliği sağlanmıştır.

#### 3.4.2. Katılımcılarla İlgili Genel Bilgiler

Tablo 2'de katılımcıların eğitim durumları, yaşı, mesleği, toplam çalışma süresi ve mevcut işyerinde çalışma süresi bilgileri gösterilmektedir.

**Tablo 2. Katılımcılarla İlgili Genel Bilgiler**

Unsurlar	Bulgular	
	Sayı	Yüzde
<b>Eğitim Durumu</b>		
Lise	2	%13,3
Üniversite	10	%66,7
Yüksek Lisans	3	%20
<b>Toplam</b>	<b>15</b>	<b>% 100</b>
<b>Yaş</b>		
	<b>Sayı</b>	<b>Yüzde</b>
20-39	11	%73,3
41-64	4	%27,7
<b>Toplam</b>	<b>15</b>	<b>% 100</b>
<b>Meslek</b>		
	<b>Sayı</b>	<b>Yüzde</b>
Mühendis	5	% 33,3
Mali Müşavir	4	%26,7
Satış Uzmanı (Pazarlama ve Dış Ticaret)	4	%26,7
İK uzmanı	2	%13,3
<b>Toplam</b>	<b>15</b>	<b>% 100</b>
<b>Toplam Çalışma Süresi</b>		
	<b>Sayı</b>	<b>Yüzde</b>
0-2	1	%6,7
3-5	2	%13,3
6-10	5	%33,3
10+	7	%46,7
<b>Toplam</b>	<b>15</b>	<b>% 100</b>
<b>Mevcut İşyerinde Çalışma Süresi</b>		
	<b>Sayı</b>	<b>Yüzde</b>
0-2	3	%20



3-5	7	%46,7
6-10	3	%20
10+	2	%13,3
<b>Toplam</b>	<b>15</b>	<b>% 100</b>
<b>Cinsiyet</b>	<b>Sayı</b>	<b>Yüzde</b>
Erkek	13	%87,7
Kadın	2	%13,3
<b>Toplam</b>	<b>15</b>	<b>% 100</b>

Kaynak: Yazar tarafından üretilmiştir.

Tablo 2’de görüldüğü üzere katılımcıların % 66,7’si üniversite mezunu, %77,3’ü 20-39 yaş aralığında, %33,3’ü mühendis, %87,7’si erkektir. Ayrıca katılımcıların %46,7’si 10 ve üzeri yıldır çalışmakta, %46,7’si ise mevcut işyerlerinde 3-5 yıl aralığında çalışmaktadır.

### 3.4.3. Araştırmanın Bulguları Ve Tartışma

Katılımcılardan elde edilen veriler, Kod İlişkileri Matrisi ve Kod Birlikte Oluşma Modeli (Çakışan Kodlar) aracılığıyla analiz edilmiş ve özel sektörde görev yapan beyaz yakalı çalışanlar açısından hangi unsurların iş tatmini oluşturduğu ve bu unsurların örgütsel bağlılık ve işten ayrılma niyeti ile ilişkileri, söz konusu kavramlar arasındaki etkileşime (kodlanma derecesi ve çakışma sayısı) göre belirlenmiştir.

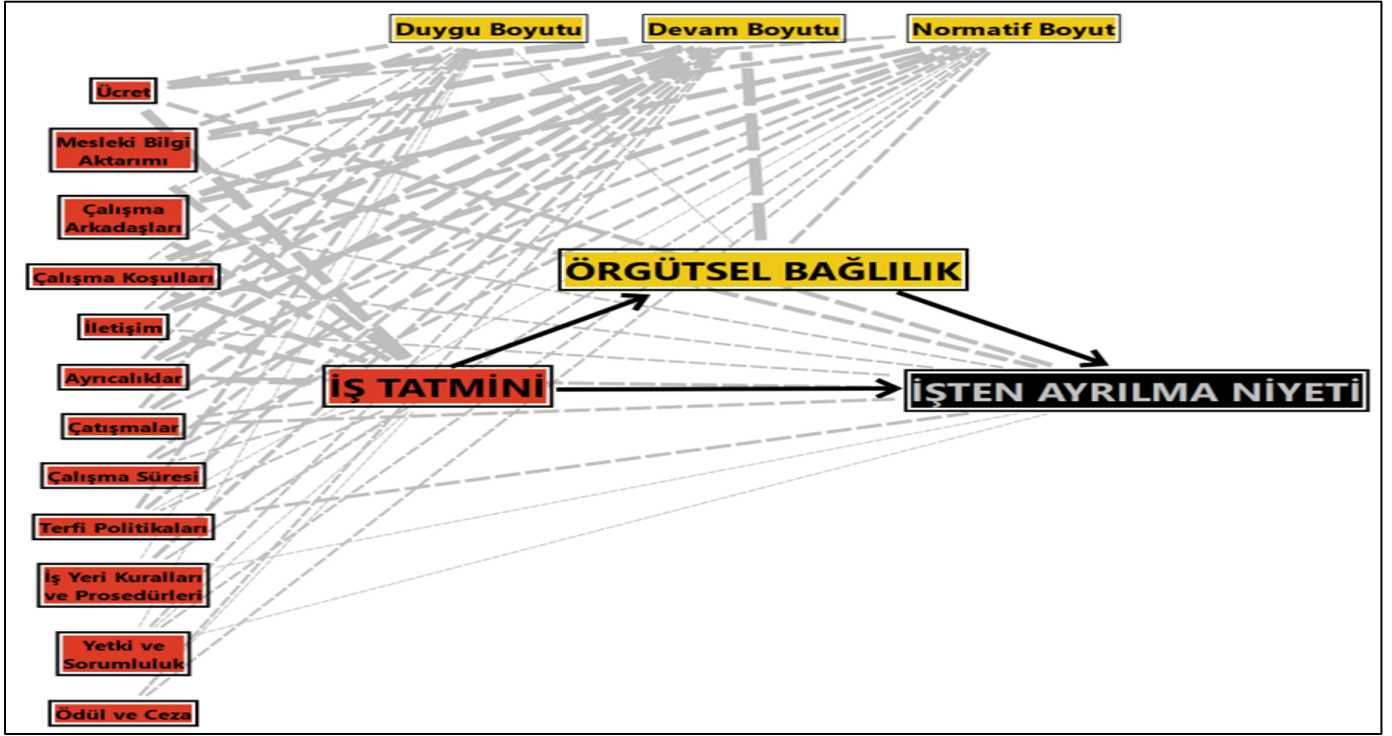
Şekil 1’de çalışmanın Kod İlişkileri Matrisi ve Şekil 2’de Kod Birlikte Oluşma Modeli (Çakışan Kodlar) gösterilmiştir.

#### Şekil 1. Kod İlişkileri Matrisi

Kod Sistemi	Duygu Boyutu	Devam Boyutu	Normatif Boyut	İŞTEN AYRILMA NİYETİ	TOPLAM
İŞ TATMİNİ					0
Ücret	■	■	■	■	41
Mesleki Bilgi Aktarımı	■	■	■	■	40
Çalışma Arkadaşları	■	■	■	■	34
Çalışma Koşulları	■	■	■	■	33
İletişim	■	■	■	■	33
Ayrıcalıklar	■	■	■	■	33
Çatışmalar	■	■	■	■	28
Çalışma Süresi	■	■	■	■	14
Terfi Politikaları	■	■	■	■	21
İş Yeri Kuralları ve Prosedürleri	■	■	■	■	13
Yetki ve Sorumluluk	■	■	■	■	15
Ödül ve Ceza	■	■	■	■	8
<b>TOPLAM</b>	<b>55</b>	<b>118</b>	<b>85</b>	<b>55</b>	<b>313</b>

Kaynak: Yazar tarafından üretilmiştir.

Şekil 2. Kod Birlikte Oluşma Modeli (Çakışan Kodlar)



Kaynak: Yazar tarafından üretilmiştir

Şekil 1 ve 2 incelendiğinde iş tatminini etkileyen unsurların etkileşim derecesine göre (kodlanma sayısı) sırasıyla; ücret, mesleki bilgi aktarımı, çalışma arkadaşları, çalışma koşulları, iletişim, ayrıcalıklar, çatışmalar, çalışma süresi, terfi politikaları, iş yeri kuralları ve prosedürleri, yetki ve sorumluluk, ödül ve ceza olduğu belirlenmiştir.

Örgütsel bağlılık ve iş tatmini unsurları arasındaki ilişki incelendiğinde, duygusal bağlılık boyutunu en fazla etkileyen ilk beş iş tatmini unsuru sırasıyla; ücret, mesleki bilgi aktarımı, ayrıcalıklar, çatışmalar ve terfi politikaları olmuştur. Çalışma süresi, ödül ve ceza unsurları ile duygusal boyut arasında hiçbir etkileşim olmadığı görülmüştür. Devam bağlılığı boyutunu en fazla etkileyen ilk beş iş tatmini unsuru sırasıyla; ücret, mesleki bilgi aktarımı, çalışma arkadaşları, çalışma koşulları, iletişim ve ayrıcalıklardır. Normatif bağlılığı boyutunu en fazla etkileyen ilk beş iş tatmini unsuru ise sırasıyla; çalışma arkadaşları, iletişim, mesleki bilgi aktarımı, çalışma koşulları ve ayrıcalıklar olmuştur.

İş tatmini ve işten ayrılma niyeti arasındaki ilişki incelendiğinde, işten ayrılma niyetini en fazla etkileyen ilk beş iş tatmini unsuru; ücret, mesleki bilgi aktarımı, ayrıcalıklar, terfi politikaları ve çatışmalardır.

Örgütsel bağlılık ve işten ayrılma niyeti arasındaki ilişkilere bakıldığında ise literatürde de desteklendiği gibi normatif bağlılık ve devam bağlılığı ile işten ayrılma niyeti arasında bir ilişki yoktur. Sadece kendi isteğiyle bağlılığın oluştuğu ve bu isteğin çalışana sunulan şartlara bağlı olarak değiştiği duygusal bağlılık ile işten ayrılma niyeti arasında bir ilişki bulunmuştur.

Şekil 2'de Kod Birlikte Oluşma Modeli (Çakışan Kodlar) neticesinde elde edilen analiz sonuçları, araştırmanın çalışma modeli eşliğinde gösterilmektedir. Şekilde tüm boyut ve alt boyutlar arasındaki etkileşim derecelerini daha net gösterebilmek ve farklı frekansları göstermek adına çizgi genişliğinden de faydalanılmıştır. Bu bağlamda, günümüz ekonomik koşullarında çalışanları tatmin ederek duygusal boyut oluşturan ve tatmin yetersizliği durumunda işten ayrılmaya niyeti oluşturacak unsurların ücret, mesleki bilgi aktarımı, ayrıcalıklar, terfi politikaları ve çatışmalar olduğu tespit edilmiştir. Ayrıca araştırma da bir başka çarpıcı sonuç daha elde edilmiştir. Katılımcıların hepsi herhangi bir iş teklifi olmadığı bir durumda, iş tatmini unsurlarından hiçbirisi için işten ayrılmayı göze almayacaklarını belirtmişlerdir. Yani katılımcılarda, işten ayrılmanın maliyetlerine katlanamayacaklarını düşündükleri için devam bağlılığı oluşmuştur. Bu durumun oluşmasında günümüz ekonomik koşullarının etkisinin olduğu katılımcı cevapları nezdinde görülmüştür. Zaten işten ayrılma niyeti oluşturan unsurların içerisinde ücret, ayrıcalıklar ve terfi gibi maddi çıkara yönelik unsurların olması, çalışanları günümüz şartlarında en çok etkileyen iş tatmini unsurlarınının maddi refaha yönelik unsurlar olduğunun bir nevi ispatıdır. Örgüte kendini sadık olmak zorunda hissettiren normatif bağlılık açısından sonuçlar değerlendirildiğinde, çalışma ikliminin iyi olması (çalışma arkadaşları, iletişim, çalışma koşulları) ve çalışana yapılan uzun dönemli yatırımların (mesleki bilgi aktarımı ve ayrıcalıklar) önemli olduğu belirlenmiştir. Elde edilen bu bulgulara yönelik katılımcı cevapları

irdelenmiştir. Cevapların çok kapsamlı olması sebebiyle tamamına yer verilememiş, bunun yerine sonuçları temsil edeceğine inanılan kısıtlı sayıda örneğe yer verilmiştir. Katılımcı cevapları şöyledir:

#### Ücret:

Katılımcıların hemen hemen tamamı bu ekonomik koşullarda iş tatmin/tatminsizliği hususunda kendilerini etkileyen en önemli faktörün kazandıkları ücret olduğu konusunda hem fikirdirler. Çalışanların hepsi bir iş teklifi olmadan daha iyi ücret alabilmek için işinden ayrılmayı göze alamamaktadır. Yani bu hususta devam bağlılığının olduğu görülmüştür. Daha yüksek bir ücret almak için iş teklifi geldiğinde ise katılımcıların çoğunluğu işinden ayrılabilceğini ifade etmiştir. Yani ücret söz konusu olduğunda normatif bağlılık yerine duygusal bağlılığın olduğu belirlenmiştir. Daha öncede ifade edildiği gibi günümüzde yaşanan ekonomik problemlerin bu sonuçlarda etkili olduğu öngörülmektedir.

*“Günümüz koşullarında aldığımız maaşın bizi tatmin etmesi çok zor. Maaşımız günden güne eriyor. Zaten önceden de çok yüksek maaşlar kazanamıyorduk. Bugün işimiz daha da zor.”*

*“Özel sektörde maaşından tatmin olan kaç kişi vardır acaba? Bulduğumuz şehirde bu sayının çok ama çok düşük olacağından eminim.”*

*“Tatmin mi? tatmin olmayı geçtik, idare edebilirsek şükür halimize. Bugün tek maaşla geçinmek neredeyse imkânsız hale geldi. “*

#### Mesleki Bilgi Aktarımı:

Bu unsur duygusal bağlılık altında da önemli derecede etkileşim olsa da, normatif bağlılık açısından daha fazla etkileşim almıştır. İş deneyimi daha fazla olan katılımcıların hususu usta çırak bağlamında değerlendirdiği ve kendisine el veren işverenlere karşı kendilerini borçlu gibi gördükleri ve işletmeye sadık kalmayı düşündükleri görülmüştür. Daha az iş deneyimine sahip çalışanlar ise kişisel gelişim olarak daha fazla fayda görebilecekleri bir işyerine gidebileceklerini belirtmişlerdir. Ayrıca mesleki gelişim konusunda da bir iş teklifi olmadan hiçbir çalışan bu unsur için işini bırakmayı göze alamamaktadır. Yani bu unsurda da devam bağlılığının olduğu görülmüştür.

*“Özel sektörde iyi bir usta veya şefin önemi çok büyük. Çünkü her işletmenin kendine has bir işleyişi var. Şirkette deneyimli birinin size bunları aktarması ve gelişiminize destek olması şart. Mesleki gelişim içinde artık şirketler eğitim politikaları düzenliyor. Bu konuda kesinlikle tatmin oluyoruz.”*

*“Kendi şirketim için konuşursak, ilk geldiğim günden bu güne büyük bir gelişim gösterdiğime inanıyorum. Bu konuda hem şirket çalışanları hem de şirket politikaları yeterlidir.”*

*“...kendimi daha fazla geliştireceğimi düşündüğüm her yere giderim. Netice de bu iş benim geleceğim.”*

#### Çalışma Arkadaşları:

Normatif bağlılığı en çok etkileyen iş tatmini unsurlarının başında çalışma arkadaşları gelmektedir. Katılımcıların çoğu ekip çalışmasından, çok fazla zaman geçirmekten ve oluşan güçlü bağdan bahsetmişlerdir. Ancak bu unsurun çarpıcı bir başka yönü daha ortaya çıkmıştır. Çalışanlar bu hususta tatmin edilemez ise bir iş teklifi gelmesi durumunda işletmeden kesinlikle ayrılmayı düşüneceklerini ifade etmişlerdir.

*“Çalışma arkadaşlarımız gayet iyi insanlar. Ekip önemli. Neden? Çünkü neredeyse ailenle geçirdiğin süreden daha fazlasını bu insanlarla geçiriyorsun. Anlaşamadığın kişilerle bir arada çalışmak çok zor çalışsan da verimli olamazsın.”*

*“Çalışma ekibimiz gayet iyi. Zaten ekip iyi olmazsa orada çalışmak gerçekten çok zor. Daha önce çalıştığım bir şirkette bu durum başıma geldi. Bu nedenle orada ayrılma zorunda kalmıştım.”*

*“İş arkadaşlarımdan memnunum. Memnun olmasam zaten iş arkadaşlarım olarak kalmazlar, ya onlar gider ya ben.”*

#### Çalışma Koşulları:

Katılımcıların geneli çalışma koşullarının iş tatmini yaratacak standart bir düzeyde olduğu bu nedenle işten ayrılmayı gerektirecek bir etkisinin olmadığı yönünde görüşler belirtmişlerdir. Genellikle bu koşullara bağlı olarak zamanla normatif bağlılık ilişkisi olduğu belirlenmiştir. Ayrıca diğer tüm unsurlarda olduğu gibi katılımcılar bir iş teklifi olmaksızın daha iyi çalışma koşulu sağlayabilmek adına işinden ayrılmayacağını ifade etmiştir.

*“Koşullarda bir problem yok. Özel sektörde işinizi yapabilmeniz adına sağlanmış standart koşullar sağlanmış durumda...”*

*“Geçmişle kıyasladığımızda koşullarda gelişme çok. Koşullar işinin yapılabilmesi adına yeterli.”*

*“Eskiden işyerlerinde koşullar adına eksikliklerle karşılaşılırdı. Ancak günümüzde ısıtma, aydınlatma, makine teçhizat vb. hususlarda sıkıntımız yok.”*

İletişim:

Normatif bağlılığı en çok etkileyen unsurlardan olan iletişim çalışanların çok önem verdiği iş tatmini unsurlarından birisidir. Bu hususta katılımcılar, iletişim bağının güçlü olmasının, aileden birisi gibi hissetme adına önemli bir unsur olduğunu ifade etmiştir. Ancak bu unsorda yaşanan herhangi bir tatminsizlik durumunda aynı çalışma arkadaşları unsurunda olduğu gibi çalışanların işten ayrılmaları için güçlü bir tetikleyici olabileceği görülmüştür. Ayrıca diğer tüm unsurlarda olduğu gibi katılımcılar bir iş teklifi olmadan, sırf iletişim tatmini yaşamak için işlerinden ayrılmayı düşünmemektedir.

*“Özel sektör çok dinamik, o yüzden üstünüz veya sizinle eşdeğer birisiyle sürekli iletişim halindesiniz. Eğer bu iletişimde yıpranıyorsanız başarılı olmanız çok zor. İletişim kurabilmek çok önemli. Şu anda çalıştığım yerde bir aile gibiyiz. Bu konuda çok şanslı hissediyorum kendimi.”*

*“İletişim iyi olmazsa çalışamazsınız zaten. Çünkü sürekli bir aksiyon halindesiniz. Bazen bunu bozanlar oluyor, o durum gerçekten rahatsızlık verici bir hale geliyor.”*

*“Şu anda bu konuda problem yaşadığım bir üstüm var, bu durumda beni inanılmaz zorluyor. Gerçekten sıkıntılı bir süreç, onun verdiği bir işi yapmayı hiç istemiyorum, hatta mümkün oldukça iletişimden kaçınıyorum.”*

Ayrıcalıklar:

Bu unsur hem duygu bağlılığında hem de normatif bağlılıkta eşit şekilde kodlanmıştır. Yani unsur duruma göre farklı etki ve tepkilere sahiptir. Eğer ki işyeri, çalışanına onu iyi hissettirecek ekstra ayrıcalıklar sunuyor ise, kendine verilen değer ve yatırımlara bağlı olarak çalışanlarda normatif bağlılık oluşmakta ve işyerinden kesinlikle ayrılmaya niyetlenmemektedirler. Ancak işverenler tarafından çalışanlarına kendisine değer verildiğini hissettirecek ekstra ayrıcalıklar sunulmaz ve çalışanın daha iyi ayrıcalıklar elde edebileceği yeni bir iş teklifi olursa işten ayrılma niyetinin oluşacağı görülmüştür. Diğer tüm unsurlarda olduğu gibi herhangi bir iş teklifi olmadığı durumlarda ayrıcalıklar işten ayrılmak için geçerli bir sebep değildir. Yani devam bağlılığı bu unsur içinde geçerlidir.

*“Yakın zamanda evlendim, şirketimden gerçekten büyük bir destek aldım. Standart şeyler zaten var, yemek, ulaşım gibi. Bu konuda şirketimiz gerçekten takdir edilecek politikalara sahip. Tüm çalışanlarda benimle aynı fikirde, burada çalışmaktan çok memnunuz...”*

*“Çok farklı ayrıcalıklara sahip değiliz. Yemek, sağlık gibi şeyler var ancak bunları da ayrıcalık olarak görmemek lazım. Araç, telefon vb. şeyler tabii ki iyi olurdu, ancak benim şirketimde yok.”*

*“Çalıştığım şirket bulunduğumuz ilin büyük işletmelerinden. Bizde beyaz yakalı her çalışana bu ayrıcalıklar tanınmıyor. Belki çok daha fazla deneyim kazandıktan sonra verilebilir. Şu an için böyle çok tatmin eden ayrıcalıklar sağlanmıyor.”*

Çatışmalar:

Çatışmalarda aynı ayrıcalık unsuru gibi hem duygusal hem de normatif bağlılığa etki eden, eşit derecede uzaklıkta bir iş tatmini unsurudur. Yani çatışmanın olmaması veya az olması normatif bağlılığı oluşturmada ve işletmeye sadakat artmakta, çatışmaların çok fazla olması ise duygusal bağlılık üzerinden sadakati düşürmekte ve işten ayrılma niyetini ortaya çıkarmaktadır. Bu unsur için ortaya çıkan en çarpıcı sonuç, işletme içinde çatışma yaşansa bile çalışanın bir iş teklifi olmadan işinden çıkmayı göze alamamasıdır.

*“Bazen sorumluluklar konusunda yaşanabiliyor. O senin işindi, sen yapacaktın gibi. Ancak çok fazla çatışma var diyemem. Çatışma anları tatmini düşürüyor tabii ki...”*

*“Genelde başarılı olamadığımız bir işte esas sorumlu kim diye çatışmalar çıkabiliyor. Yani herkes suçu birbirine atmaya çalışıyor. O durumlar motivasyonu düşürebiliyor. Onun haricinde uyumlu bir ekibiz.”*

*“Çalışma arkadaşları ile çok fazla çatışma yaşamıyorum. Ancak bazen üstlerin yaşadığı çatışmalar bizlere sıçrıyor. Mesela bir satış hedefi tutmadı mı, üstler çatışıyor, o gerginlik en son bize yansıtılıyor ve üzerimizde baskı oluşturuluyor. Bu durum gerçekten insanı strese sokan ve geren bir süreç haline geliyor. O anlarda başka bir yerde çalışsam daha mı iyi olurdu diye düşünüyorum...”*

## Çalışma Süresi:

Araştırmanın yapıldığı örneklem dâhilinde çalışma süresi her ne kadar bir iş tatmini unsuru olarak ortaya çıksa da, bağlılığı çok etkilemediği belirlenmiştir. Ayrıca işten ayrılmayı gerektirecek bir unsur olmadığı da tespit edilmiştir. Çünkü katılımcılar özel sektörde mesai şartlarının tüm işletmelerde benzerlikler gösterdiğini, bu yüzden iş hayatlarını çok etkileyecek bir unsur olmadığını ifade etmiştir. Bu unsurun bir iş tatmini unsuru olarak ortaya çıkmasında ki temel neden ise ek mesai yapılması ve bunun ücreti ile ilgili işletmelerin farklı uygulamalarıdır. Ayrıca bu unsurda, hiçbir katılımcı daha iyi mesai şartları için iş teklifi olsa da olmasa da işinden ayrılmak istememektedir.

*“Mesai standart, çok değişkenlik göstermez. Ek mesai ise işlerin yoğunluğuna göre yapılabiliyor. Ancak ücreti konusunda bir hassasiyet yok.”*

*“Özel sektörde çalışma süreleri aşağı yukarı aynı. Bazen işler yetişmezse süreler aşılabiliyor. Normalde bunun ücretinin ek olarak ödenmesi lazım. Ben bu şehirde bunu ödeyen görmedim. Sadece resmi tatillerde çalıştığımız zaman ödeniyor. O da devlet kontrolünde olduğu için.”*

*“Mesai her yerde aynı. Ek mesaide ödenen bir şey değil. Ya da ben daha rastlamadım.”*

## Terfi Politikaları:

Terfi politikaları hususunda katılımcılar özel sektörde terfi sürecinin çok da adaletli olmadığı ve terfi etse bile üst makamın kendine göre çok da fazla ayrıcalığa sahip olmadığını şeklinde görüş birliğine sahiptirler. Adaletli olduğunda normatif bağlılık oluşturan bu unsur ağırlıklı olarak duygusal bağlılık ve tatminsizlik durumunda ise işten ayrılma niyeti oluşturmaktadır. Yine hiçbir katılımcı bir iş teklifi olmadan terfi konusunda tatmin olabilmek adına işinden ayrılmayı düşünmemektedir.

*“Özel sektörde terfi politikası yok gibi bir şey. Kaç sene hizmet veriyorsun, sonra daha yeni mezun olmuş patronun oğlu veya damadı bir anda senin müdürün oluyor.”*

*“Terfi, neye göre terfi? Terfi etsem ne olacak ki? Özel sektörde terfi aynı şirkette değil de farklı şirkete transfer olduğunda manası olan bir süreç.”*

*“Şirketimiz bu konu açısından çok hassas. Gerçekten hak edenler terfi alabiliyor. Bu durum çalışanların kaygılandığı bir süreç değil.”*

## İş Yeri Kuralları ve Prosedürleri:

Bu unsur bağlılıkları ve işten ayrılma niyetini çok etkileyen bir iş tatmini unsuru değildir. Katılımcılar her işletmede bir düzen çerçevesinde farklı kural ve prosedür olduğuna inanmaktadır. Bu nedenle bir iş tatmin unsuru olarak ortaya konulsa da, bağlılık ve ayrılık üzerinde çok da etkisi yoktur. Ayrıca katılımcıların geneli iş teklifi olsa da olmasa da kurallar ve prosedürler için işini bırakmayı düşünmemektedir.

*“Benim 4.İşletmem burası ve her şirketin kendine has bir işleyişi var. Bu sebeple mecburen uymak gerekiyor. Bazen buna gerek yok dediğim şeyler elbette oluyor, ancak yadırgamıyorum. Alışılmış düzeni bozmamak gerekiyor.”*

*“Bazı prosedürlerin gereksiz olduğu düşünüyorum. Ancak vardır bir bilinen deyip sorgulamıyorum.”*

*“Her şirkette bazen insanların ne gerek var buna dediği işler muhakkak olacaktır. Ben çok takılmıyorum, çünkü bana saçma gelen bir durum, başkası için farklı anlam taşıyabiliyor.”*

## Yetki ve Sorumluluk:

Normatif bağlılık açısından duygusal boyuta nazaran daha güçlü bağlar kuran yetki ve sorumluluk unsuru, işyerlerinde net olarak yazılı bir şekilde ortaya konulmadığı için problem yaratan bir iş tatmini unsurudur. Bu konuda işverenlerin çalışanlarına karşı yetki ve sorumluluklarını yazılı bir şekilde iletmesi ve buna göre değerlendirmesi çalışanın sadakati üzerinde olumlu etki yaratmaktadır. Aksi durum ise tatmini ve bağlılığı düşürerek işten ayrılma niyetini oluşturabilmektedir. Ayrıca bu unsur içinde hiçbir katılımcı iş teklifi olmadan işten ayrılmayı düşünmemektedir.

*“Bu konu çok net değil. Yani bazen kim neden sorumlu hiç kimse anlamıyor ve çok kafa karışıklığı ortaya çıkıyor.”*

*“Benim iş tanımında görev ve yetkilerim net olarak belli. Ancak bunlar dışında da çoğu zaman sorumluluk yükleniyor. Ve siz bu benim sorumluluğumda değil dediğinizde, iş yapmaktan kaçan, kaytaran, sorumluluk almayan bir çalışan olarak yaftalanıyorsunuz. Hâlbuki iş tanımını yapanla sizi bu şekilde yaftalayanlar aynı kişiler. Bu durum çok ypratıcı olabiliyor”*

*“Yetki ve sorumluluklarım net olarak bellidir. Bende bu çerçeve içerisinde elimden geleni yapıyorum. Performans değerlendirmemde de bu sınırlar dikkate alınıyor. Bu konuda bir kaygı veya endişe hissetmiyorum”*

Ödül ve Ceza:

Ödül ve ceza unsuru, iş tatmini etkileyen bir unsur olsa da, bağlılık boyutlarını çok etkilememektedir. Hatta duygusal bağlılık ve işten ayrılma niyeti ile hiçbir etkileşime girmemiştir. Katılımcılar özel sektörde ödül ve ceza uygulamalarının olması gerektiğini, ancak sadece belirli departmanlara bu ayrıcalıkların sağlandığına inanmaktadır. Bu unsur içinde diğer tüm iş tatmini unsurlarında olduğu gibi hiçbir katılımcı iş teklifi olmaksızın işinden ayrılmayı düşünmemektedir.

*“Ödül çok uygulanan bir yöntem değil. Ceza ise yaptığınız hatadan dolayı azar işitmeniz olarak veriliyor.”*

*“Aslında her departman için ödül veya ceza uygulanmalı. Ancak bizim şirkette satış yapıyorsanız prim alabilirsiniz, onun haricinde departmanlar için ödül gibi bir sistemine ben şahit olmadım. Aynı şekilde ceza gibi bir uygulamada yok. Ceza ne olabilir, performansınız düşükse işten atılırsınız.”*

*“Ne kadar çok mal satarsak o kadar çok prim kazanabiliyoruz. Veya yine satışa bağlı olarak, kullandığımız araç, cep telefonu, bilgisayar gibi aletler yenilenebiliyor. Satış yapamadığımızda da hedefin tutmaması gibi ufak tefek yaptırımlarla karşılaşabiliyoruz. Ancak çok motive bozucu uygulamalar yok.”*

#### 4. Sonuç

2020 yılı içinde yaşanan küresel pandemi, pandeminin getirdiği kısıtlılıklar ve ekonomik sıkıntılar, enerji piyasalarında yaşanan daralma, otomotiv sektöründe yaşanan çip krizi gibi olumsuz unsurlar tüm dünya ekonomileri için büyük problemler yaratmıştır. Ayrıca ülkemizde yaşanan bu olumsuz koşullara ek olarak ortaya çıkan ani kur atakları ve ciddi boyutlarda yaşanan enflasyon hem işverenler hem de çalışanlar açısından içinde bulunduğumuz ekonomik koşulları daha da kaotik bir hale getirmiştir. İşletmeler ayakta kalabilmek ve sürdürülebilirliğini sağlamak adına daha çetin koşullarda rekabet etmek, çalışanlar ise kazançları ile yaşanan enflasyona karşı hayatlarını düzenlemek zorunda kalmışlardır. İşletmelerin bu yarışta insan kaynaklarını etkin kullanması, çalışanların ise hayatlarını idame ettirmek ve refah içinde, tatmin olarak hayatlarını sürdürmesi arzu edilen bir durumdur. Bu bağlamda her iki tarafında birbirine ihtiyacı olduğu açıktır. Bu süreçte çalışanların yaptıkları işe motive olmaları ve yetenekleri çerçevesinde optimal verimliliği yakalamaları, iş verenlerin ise çalışanların işletmeye olan bağlılığını artıracak ve onları tatmin edecek koşulları yaratmaları gerekmektedir. Aksi halde, tatmin olamayan çalışanın bağlılık derecesi düşmekte ve buna bağlı olarak işten ayrılma gerçekleşebilmektedir. Zaten enflasyon ve kur atakları ile maliyetlerin sürekli arttığı günümüz ekonomik koşullarında, bir de insan kaynaklarının kaybı ile yaşanan ek maliyet artışları işletmelerin daha da zor koşullarda faaliyetlerini sürdürmek zorunda kalmalarını sağlayacaktır. Bu bağlamda bu araştırmanın amacı çalışanlar açısından hangi unsurların iş tatminlerini doğrudan etkilediğinin tespit edilmesidir. Ayrıca bu unsurların örgütsel bağlılık alt boyutlarını (duygusal, devam ve normatif) ve işten ayrılma niyetini nasıl etkilediği de araştırmanın amaçları arasındadır.

Araştırma sonuçlarına göre çalışanların iş tatminlerini etkileyen unsurlar sırasıyla ücret, mesleki bilgi aktarımı, çalışma arkadaşları, çalışma koşulları, iletişim, ayrıcalıklar, çatışmalar, çalışma süresi, terfi politikaları, iş yeri kuralları ve prosedürleri, yetki ve sorumluluk, ödül ve cezadır. İş tatmini unsurlarının örgütsel bağlılıkla arasındaki ilişkiye bakıldığında duygusal bağlılığı en fazla etkileyen ilk 3 unsur, ücret, mesleki bilgi aktarımı ve ayrıcalıklar, devam bağlılığını en fazla etkileyen ilk üç unsur, ücret, mesleki bilgi aktarımı ve çalışma arkadaşları, normatif bağlılığı en fazla etkileyen ilk üç unsur ise çalışma arkadaşları, iletişim ve mesleki bilgi aktarımı olmuştur. İş tatmini ve işten ayrılma niyeti arasındaki ilişki incelendiğinde işten ayrılma niyetini en fazla etkileyen ilk üç iş tatmini unsuru; ücret, mesleki bilgi aktarımı ve ayrıcalıklar olmuştur. Örgütsel bağlılık ve işten ayrılma niyeti arasındaki ilişkilere bakıldığında ise sadece duygusal bağlılık ve işten ayrılma niyeti arasında bir ilişki belirlenmiştir. Sonuçlar değerlendirildiğinde günümüz ekonomik koşullarında zorlu bir süreçten geçen çalışanların tatminsizlik yaşamalarına ve işlerinden ayrılma niyeti oluşturmalarına etki eden en önemli ilk beş unsurun ücret, mesleki bilgi aktarımı, ayrıcalıklar, terfi politikaları ve çatışmalar olduğu tespit edilmiştir. Ayrıca katılımcıların tamamı, iş tatminini etkileyen hiçbir unsur için, iş teklifi olmadan işinden ayrılmayı göze almamaktadır. Yani işinden ayrılmanın maliyetinin iş tatmininden daha fazla olacağına düşünmektedirler. Bu bağlamda devam bağlılığının olduğu gözlemlenmiştir. Özetle çalışanların maddi refahlarına yönelik yaşadıkları tatminsizliklerin (ücret, ayrıcalıklar ve terfi) işten ayrılmada daha baskın olduğu, çalışma iklimi (çalışma arkadaşları, iletişim, çalışma koşulları) ve işverenlerin çalışanlarına yaptıkları uzun dönemli yatırımların (mesleki bilgi aktarımı ve ayrıcalıklar) çalışanların bağlılıklarını yüksek derecede artırdığı yani normatif bağlılık oluşturduğu sonucuna ulaşılmıştır.

İşverenlerin bu çalışma neticesinde ortaya çıkarılan iş tatminleri unsurlarını dikkate alarak çalışanlarının tatmin derecelerini daha yukarı çıkarmaları, daha iyi bir çalışma iklimi oluşturmaları ve örgütsel adalete önem vermeleri,

çalışanların hem örgütsel bağlılıklarını artıracaktır hem de işten ayrılma niyetlerini azaltacaktır. Bu durum verimlilik, karlılık, sürdürülebilirlik ve rekabet gücü gibi hususlarda işletmeye olumlu katkılar sağlayacaktır. Bu bağlamda çalışmanın sonuçlarının literatüre katkı sağlayacağı öngörülmektedir. Çalışmada uygulanan amaç, yöntem ve analizler farklı şehirlerde, bölgelerde, ülkelerde, kıyaslamak kaydıyla farklı sektörlerde veya spesifik bir sektörde uygulanarak yeni çalışmalar gerçekleştirilebilir.

### Kaynakça

- Akkoç, İ., Çalışkan, A., & Turunç, Ö. (2012). Örgütlerde gelişim kültürü ve algılanan örgütsel desteğin iş tatmini ve iş performansına etkisi: Güvenin aracılık rolü. *Yönetim ve Ekonomi: Celal Bayar Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 19(1), 105-135.
- Alexander, J.A., Bloom, J.R. & Nuchols, B.A. (1994). Nursing turnover and hospital efficiency: an organization-level analysis. *Industrial Relations*, 33, 505-520.
- Allen, N. J., & Meyer, J. P. (1990). The measurement and antecedents of affective, continuance and normative commitment to the organization. *Journal Of Occupational Psychology*, 63(1), 1-18.
- Bartlett, K. R. (1999). The relationship between training and organizational commitment in the health care field. (Doctoral thesis). University of Illinois at Urbana-Champaign.
- Becker H.S. (1960).notes on the concept of commitment.*The American Journal of Sociology*, 66 (1): 32-40.
- Bingöl, D. (1997). *Personel yönetimi*. İstanbul:Beta Yayıncılık.
- Bozkurt, Ö., & İrfan, Y. (2013). Akademisyenlerin örgütsel bağlılık düzeylerini belirlemeye yönelik bir araştırma. *Yönetim Bilimleri Dergisi*, 11(22), 121-139.
- Buchanan, B. (1974). Building organizational commitment: The socialization of managers in work organizations. *Administrative Science Quarterly*, 19, 533-546.
- Bulut, C., & Culha, O. (2010). The effects of organizational training on organizational commitment. *International Journal Of Training And Development*, 14(4), 309-322.
- Cai C. & Zhou Z. (2009) Structural empowerment, job satisfaction, and turnover intention of Chinese clinical nurses. *Nursing Health Sciences*,11 (4), 397–403.
- Cammann, C., Fichman, M., Jenkins, D., & Klesh, J. (1979). The Michigan organizational assessment questionnaire, *University of Michigan*, Ann Arbor, 71-138.
- Ceylan, A., & Ulutürk, Y. H. (2011). Rol belirsizliği, rol çatışması, iş tatmini ve performans arasındaki ilişkiler. *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 7(1), 48-58.
- Ceylan, C. & Bayram, N. (2006). Mesleki bağlılığın örgütsel bağlılık ve örgütten ayrılma niyeti üzerinde etkilerinin düzenleyici değişkenli çoklu regresyon ile analizi. *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 20(1): 105-120.
- Chang C.S., Du P.L. & Huang I.C. (2006) Nurses' perception of severe acute respiratory syndrome: relationship between commitment and intention to leave nursing. *Journal of Advanced Nursing*, 54(2), 171–179.
- Chen H.C., Chu C.I., Wang Y.H. & Lin L.C. (2008) Turnover factors revisited: a longitudinal study of Taiwan-based staff nurses. *International Journal of Nursing Studies*, 45 (2), 277–285.
- Cho, S., Johanson, M. M., & Guchait, P. (2009). Employees intent to leave: A comparison of determinants of intent to leave versus intent to stay. *International Journal Of Hospitality Management*, 28(3), 374-381.
- Clark, A. E. (1996). Job satisfaction in Britain. *British Journal Of Industrial Relations*, 34(2), 189-217.
- Çakar, N. D., & Ceylan, A. (2011). İş motivasyonunun çalışan bağlılığı ve işten ayrılma eğilimi üzerindeki etkileri. *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 6(1), 52-66.
- Çekmecelioğlu, H. G. (2005). Örgüt ikliminin iş tatmini ve işten ayrılma niyeti üzerindeki etkisi: bir araştırma. *CÜ İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 6(2), 23-39.
- Davis, K. (1982). *İşletmelerde insan davranışı örgütsel davranış* (Çeviren Kemal Tosun v.d.), İstanbul: İstanbul Matbaası.
- Demircan, Ç.N. & Ceylan, A. (2005). İş motivasyonunun çalışan bağlılığı ve işten ayrılma eğilimi üzerine etkileri. *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 6(1): 52-66.

- Egan, T.M., Yang, B. & Bartlett, K.R. (2004). The effects of organizational learning culture and job satisfaction on motivation to transfer learning and turnover intention. *Human Resource Development*, 15(3): 279-301.
- Erdil, O., Keskin, H., İmamoğlu, S. Z., & Erat, S. (2011). Yönetim tarzı ve çalışma koşulları, arkadaşlık ortamı ve takdir edilme duygusu ile iş tatmini arasındaki ilişkiler: Tekstil sektöründe bir uygulama. *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 5(1), 17-26.
- Erdoğan İ. (1991). *İşletmelerde davranış*, İstanbul: İşletme Fakültesi Yayın No: 242.
- Erkuş, A., & Findıklı, M. A. (2013). Psikolojik sermayenin iş tatmini, iş performansı ve işten ayrılma niyeti üzerindeki etkisine yönelik bir araştırma. *Istanbul University Journal of the School of Business Administration*, 42(2).302-318.
- Findıkçı, İ. (2006). *İnsan kaynakları yönetimi*, İstanbul: Alfa Yayıncılık.
- Finegan, J. E. (2000). The impact of person and organizational values on organizational commitment. *Journal of occupational and Organizational Psychology*, 73(2), 149-169.
- Fiorito, J., Bozeman, D. P., Young, A., & Meurs, J. A. (2007). Organizational commitment, human resource practices, and organizational characteristics. *Journal Of Managerial Issues*, 186-207.
- Fritz, J. M. H., Arnett, R. C., & Conkel, M. (1999). Organizational ethical standards and organizational commitment. *Journal Of Business Ethics*, 20(4), 289-299.
- Gaertner, S. (1999). Structural determinants of job satisfaction and organizational commitment in turnover models. *Human Resource Management Review*, 9(4), 479-493.
- Ganzach, Y. (1998). Intelligence and job satisfaction. *Academy Of Management Journal*, 41(5), 526-539.
- George, Jennifer M. & Gareth R. Jones (2000). *Essentials of managing organisational behavior*, New Jersey:Prentice-Hall.
- Gibson, J. L., Ivancevich, J. M., & Donnelly, J. H. (1979). *Readings in organizations: behavior, structure, processes*. Texas:Business Publications.
- Gregersen, H. B., & Black, J. S. (1996). Multiple commitments upon repatriation: The Japanese experience. *Journal of Management*, 22(2), 209-229.
- Grusky, O. (1966). Career Mobility and organizational commitment, *Administrative Science Quarterly*, 10, 488-503.
- Gül, H., Oktay, E., & Gökçe, H. (2008). İş tatmini, stres, örgütsel bağlılık, işten ayrılma niyeti ve performans arasındaki ilişkiler: Sağlık sektöründe bir uygulama. *Akademik Bakış*, 15(11), 1-11.
- Gürbüz, R. (2012). Algılanan örgütsel destek ve örgütsel güvenin, örgütsel bağlılık ilişkisi (Yüksek lisans tezi). Atatürk Üniversitesi.
- Hackett, R. D., Bycio, P., & Hausdorf, P. A. (1994). Further assessments of Meyer and Allen's (1991) three-component model of organizational commitment. *Journal of Applied Psychology*, 79, 15-23.
- Halsey, W.(1988). *Macmillan contemporary dictionary*, İstanbul:Abc Tanıtım Basımevi.
- Hellman, C.M. (1997). Job satisfaction and intent to leave. *The Journal of Social Psychology*, 137:6, 677-689, DOI: 10.1080/00224549709595491.
- Hom, P. W., Caranikas-Walker, F., Prussia, G. E., & Griffeth, R. W. (1992). A meta-analytical structural equations analysis of a model of employee turnover. *Journal Of Applied Psychology*, 77(6), 890.
- Horn, P.W & Griffeth, R.W. (1995). *Employee Turnover*, Cincinnati, OH: South-Western.
- Hoş, C. & Oksay, A. (2015). Hemşirelerde örgütsel bağlılık ile iş tatmini ilişkisi. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 20(4), 1-24.
- Hunt, S. D., Chonko, L. B., & Wood, V. R. (1985). Organizational commitment and marketing. *Journal Of Marketing*, 49(1), 112-126.
- Iaffaldano, M. T., & Muchinsky, P. M. (1985). Job satisfaction and job performance: A meta-analysis. *Psychological Bulletin*, 97(2), 251.
- Jaros, S. (2007). Meyer and Allen model of organizational commitment: Measurement issues. *The Icfaı Journal of Organizational Behavior*, 6(4), 7-25.



- Joo, B. K., & Park, S. (2010). Career satisfaction, organizational commitment, and turnover intention: The effects of goal orientation, organizational learning culture and developmental feedback. *Leadership & Organization Development Journal*, 31(6), 482-500.
- Judge, T. A., Hulin, C. L., & Dalal, R. S. (2012). Job satisfaction and job affect. ed.S. W. J. Kozlowski, *The Oxford handbook of industrial and organizational psychology*. New York: Oxford University Press (p. 496-525).
- Karaduman, A. (2002). Ekip çalışmasında, liderin iş tatmini üzerindeki etkisi. (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Atatürk Üniversitesi.
- Karataş, S., & Güleş, H. (2010). İlköğretim okulu öğretmenlerinin iş tatmini ile örgütsel bağlılığı arasındaki ilişki. *Uşak Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 3(2), 74-89.
- Karcioğlu, F., & Akbaş, S. (2010). İşyerinde psikolojik şiddet ve iş tatmini ilişkisi. *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 24(3), 139-161.
- Kitapçı, H., Kaynak, R., & Ökten, S. (2013). Güçlendirmenin iş tatmini ve işten ayrılma niyetine etkisi: kamu ve özel sektörde mukayeseli bir araştırma. *International Review of Economics and Management*, 1(1), 49-73.
- Kök, S. B. (2006). İş tatmini ve örgütsel bağlılığın incelenmesine yönelik bir araştırma. *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 20(1), 291-317.
- Krippendorff, K. (1980). *Content analysis: an introduction to its methodology*, London: Sage.
- Larrabee, J. H., Janney, M. A., Ostrow, C. L., Withrow, M. L., Hobbs, G. R., & Burant, C. (2003). Predicting registered nurse job satisfaction and intent to leave. *JONA: The Journal of Nursing Administration*, 33(5), 271-283.
- Lee, T. W., & Mowday, R. T. (1987). Voluntarily leaving an organization: An empirical investigation of Steers and Mowday's model of turnover. *Academy Of Management Journal*, 30(4), 721-743.
- Liou S.R. & Cheng C.Y.(2010) Organisational climate, organisational commitment and intention to leave amongst hospital nurses in Taiwan. *Journal of Clinical Nursing*, 19 (11–12), 1635–1644.
- Locke, E. A. (1976). The nature and causes of job satisfaction. ed. M. D.Dunnette, *Handbook of industrial and organizational psychology*.Chicago, IL: Rand McNally.
- Locke, E. A., & Henne, D. (1986). Work motivation theories. *International Review Of Industrial And Organizational Psychology*, 1, 1-35.
- Loher, B. T., Noe, R. A., Moeller, N. L., & Fitzgerald, M. P. (1985). A meta-analysis of the relation of job characteristics to job satisfaction. *Journal Of Applied Psychology*, 70(2), 280-289.
- Luthans F., (1994). *Organizational behavior*, Newyork: McGraw-Hill, Inc.
- Mattila, R. R. (2006). The relationship between burnout, job satisfaction, turnover intention, and organizational commitment in it workers. (Doctoral thesis). Capella University.
- McCarthy, G., Tyrrell, M. P., & Lehane, E. (2007). Intention to 'leave' or 'stay' in nursing. *Journal Of Nursing Management*, 15(3), 248-255.
- Meyer, J. P., & Allen, N. J. (1997). *Commitment in the workplace: Theory, research, and application*. USA.:Sage Publications.
- Meyer, J. P., & Herscovitch, L. (2001). Commitment in the workplace: Toward a general model. *Human Resource Management Review*, 11(3), 299-326.
- Meyer, J. P., Allen, N. J., & Smith, C. A. (1993). Commitment to organizations and occupations: Extension and test of a three-component conceptualization. *Journal of Applied Psychology*, 78, 538-551.
- Mishra, P. K. (2013). Job satisfaction. *Iosr Journal Of Humanities And Social Science*, 14(5), 45-54.
- Mobley, W.H. (1982). *Employee turnover: causes, consequences, and control*, MA:Addison-Wesley.
- Morhead, G., & Griffin, R. W. (1996). *Organizational behavior managing people and organizations*, Boston:Houghton Mifflin Comp.
- Morris, J. H., & Sherman, J. D. (1981). Generalizability of an organizational commitment model. *Academy Of Management Journal*, 24(3), 512-526.

- Mowday, R.T, Steers, R.M., & Porter, L.W (1979). The measurement of organizational commitment. *Journal of Vocational Behavior*, 14, 224-247.
- Mrayyan M.T. (2005) Nurse job satisfaction and retention: comparing public to private hospitals in Jordan. *Journal of Nursing Management*, 13 (1), 40–50.
- Nabirye, R. C. (2010). Occupational stress, job satisfaction, and job performance among hospital nurses in Kampala Uganda. (Doctoral Thesis). University of Alabama.
- Noordin, F., Omar, S., Sehan, S., & Idrus, S. (2010). Organizational climate and its influence on organizational commitment. *International Business & Economics Research Journal (IBER)*, 9(2), 1-10.
- Odom, R. Y., Boxx, W. R., & Dunn, M. G. (1990). Organizational cultures, commitment, satisfaction, and cohesion. *Public Productivity & Management Review*, 157-169.
- O'reilly, C. A., & Caldwell, D. F. (1980). Job choice: The impact of intrinsic and extrinsic factors on subsequent satisfaction and commitment. *Journal of applied Psychology*, 65(5), 559-565.
- Özkalp, E.& Kirel, Ç. (2005). *Örgütsel davranış*, Eskişehir:Anadolu Üniversitesi Yayınları.
- Platis, C., Reklitis, P., & Zimeras, S. (2015). Relation between job satisfaction and job performance in healthcare services. *PROCEDIA-Social And Behavioral Sciences*, 175, 480-487.
- Porter, L. W., Steers, R. M., Mowday, R. T., & Boulian, P. V. (1974). Organizational commitment, job satisfaction, and turnover among psychiatric technicians. *Journal Of Applied Psychology*, 59(5), 603.
- Randall, D. M. (1987). Commitment and the organization: The organization man revisited. *Academy of Management Review*, 12(3), 460-471.
- Reichers, A. E. (1985). A review and reconceptualization of organizational commitment. *Academy of Management Review*, 10(3), 465-476.
- Rusbelt, C.E., Farrell, D., Rogers, G., & Mainous, A. G. (1988). Impact of exchange variables on exit, voice, loyalty and neglect: an integrative model of responses to decline job satisfaction. *Academy of Management Journal*, Vol.31 (2), 599-627.
- Sabuncuoglu, E. T. (2007). Eğitim, örgütsel bağlılık ve isten ayrılma niyeti arasındaki ilişkilerin incelenmesi. *Ege Academic Review*, 7(2), 613-628.
- Sasso, L., Bagnasco, A., Catania, G., Zanini, M., Aleo, G., Watson, R. (2019). Push and pull factors of nurses' intention to leave. *Journal of Nursing Management*, 27(5), 946-954.
- Schneider, B. & Snyder, R. (1975). Some relationship between job satisfaction and organizational climate. *Journal Of Applied Psychology*, 60 (3), s.318-328.
- Scholl, Richard W. (1981).Differentiating organizational commitment from expectancy as a motivating force. *Academy of Management Review*, 6 (4), 589-599
- Schultz, D. P., & Schultz, S. E. (1998). *Psychology and work today. An introduction to industrial and organizational psychology*. New Jersey:Prentice-Hall Inc.
- Shalley, C. E., Gilson, L. L., & Blum, T. C. (2000). Matching creativity requirements and the work environment: Effects on satisfaction and intentions to leave. *Academy Of Management Journal*, 43(2), 215-223.
- Singh, A., & Gupta, B. (2015). Job involvement, organizational commitment, professional commitment, and team commitment. *Benchmarking: An International Journal*. 1192-1211
- Sjoberg A. & Sverke M. (2000) The interactive effect of job involvement and organisational commitment on job turnover revisited: a note on the mediating role of turnover intention. *Scandinavian Journal of Psychology*, 41(3), 247–252.
- Sökmen, A. (2000). Ankara'daki beş yıldızlı konaklama işletmelerinde örgütsel bağlılık ile işgören performansı arasındaki ilişkinin belirlenmesine yönelik ampirik bir araştırma. (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Gazi Üniversitesi.
- Steers, R. M. (1977). Antecedents and outcomes of organizational commitment. *Administrative Science Quarterly*, 46-56.

- Stevens, J. M., Beyer, J. M., & Trice, H. M. (1978). Assessing personal, role, and organizational predictors of managerial commitment. *Academy Of Management Journal*, 21(3), 380-396.
- Stumpf, S. A., & Hartman, K. (1984). Individual exploration to organizational commitment or withdrawal. *Academy of Management Journal*, 27(2), 308-329.
- Şimşek, Ş., Akgemci, T. & Çelik, A. (2003). *Davranış bilimlerine giriş ve örgütsel davranış*, Ankara:Nobel Yayıncılık.
- Tett, R. P., & Meyer, J. P. (1993). Job satisfaction, organizational commitment, turnover intention, and turnover: path analyses based on meta-analytic findings. *Personnel Psychology*, 46(2), 259-293.
- Tietjen, M. A., & Myers, R. M. (1998). Motivation and job satisfaction. *Management Decision*. 36/4 226–231
- Turunç, Ö., & Erkuş, A. (2010). İş-Aile Yaşam Çatışmasının İş Tatmini Ve Örgütsel Bağlılık Üzerine Etkileri: İş Stresinin Aracılık Rolü. *Sosyal Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, 10(19), 415-440.
- Ugboro, I. O., & Obeng, K. (2000). Top management leadership, employee empowerment, job satisfaction, and customer satisfaction in TQM organizations: an empirical study. *Journal Of Quality Management*, 5(2), 247-272.
- Varona, F. (2002). Conceptualization and management of communication satisfaction and organizational commitment in three Guatemalan organizations. *American Communication Journal*, 5(3), 114-136.
- Vroom, V.H. (1964). *Work and motivation*. New York: John Wiley and Sons Inc.
- West, J. W. (1990). Effects of stress on job performance, job satisfaction, and job involvement for personnel in government and private industry. (Doctoral thesis). Temple University.
- Wiener, Y. (1982). Commitment in organizations: A normative view. *Academy Of Management Review*, 7(3), 418-428.
- Williams, L. J., & Hazer, J. T. (1986). Antecedents and consequences of satisfaction and commitment in turnover models: A reanalysis using latent variable structural equation methods. *Journal Of Applied Psychology*, 71(2), 219.
- Witt, L. A. (1989). Sex differences among bank employees in the relationships of commitment with psychological climate and job satisfaction. *The Journal Of General Psychology*, 116(4), 419-426.
- Wright, T. A., & Cropanzano, R. (2000). Psychological well-being and job satisfaction as predictors of job performance. *Journal Of Occupational Health Psychology*, 5(1), 84-94
- Yüksel, İ. (2005). İş-aile çalışmasının kariyer tatmini, iş tatmini ve iş davranışları ile ilişkisi. *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 19(2), 301-314.
- Zeytinoğlu, I. U., Denton, M., Davies, S., Baumann, A., Blythe, J., & Boos, L. (2007). Deteriorated external work environment, heavy workload and nurses' job satisfaction and turnover intention. *Canadian Public Policy*, 33(Supplement 1), S31-S47.
- Zhang, W., Meng, H., Yang, S., & Liu, D. (2018). The influence of professional identity, job satisfaction, and work engagement on turnover intention among township health inspectors in China. *International Journal Of Environmental Research And Public Health*, 15(5), 988.
- Zhu, Y. (2013). A review of job satisfaction. *Asian Social Science*, 9(1), 293.